

ESTRATEGIA DE GENERACION DE VALOR PARA
GETRONICS COLOMBIA LTDA.

LEIDY SMITH PIRAQUIVE CANASTO
JOHN MARIO SOLANO GRANADA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA Y ADMINISTRACION FINANCIERA
BOGOTA
2011

ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR PARA
GETRONICS COLOMBIA LTDA.

LEIDY SMITH PIRAQUIVE CANASTO
JOHN MARIO SOLANO GRANADA

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia y Administración Financiera

Asesor
JOSÉ HORACIO GONZÁLEZ ROA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTÁ, D.C.
2011

Nota de Aceptación:

Firma Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., 20 de Agosto de 2011

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

José Horacio González Roa, asesor del proyecto.

A la Universidad Piloto de Colombia

A todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en la elaboración de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	14
1.1.1 Nombre de la Empresa.	14
1.1.2 Tipo.	14
1.1.3 Ubicación.	14
1.1.4 Tamaño.	14
1.1.5 Visión	14
1.1.6 Misión.	14
1.1.7 Ventajas Competitivas.	14
1.1.8 Análisis de la Industria.	15
1.1.9 Productos o Servicios.	17
1.1.9.1 Works pace	17
1.1.9.2 Security	17
1.1.9.3 Connectivity	18
1.1.9.4 Consulting	18
1.2 EL MERCADO	18
1.2.1 Tamaño del Mercado.	18
1.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO	20
1.3.1 Servicios administrados de data center: administración de infraestructura propia del cliente	20
1.3.2 Diagrama del proceso	22
1.3.3 Instalaciones.	23
1.3.4 Capacidad instalada.	24

1.3.5 Manejo de inventarios.	24
1.4 ORGANIZACIÓN	24
1.4.1 Organigrama Getronics Ltda.	24
1.4.2 Cuadro informativo de sueldos y salarios	25
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 ANTECEDENTES	27
2.1.1 Diagnostico financiero Getronics.	27
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	33
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	33
3. METODOLOGÍA	33
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	34
3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	34
3.4 CONSTRUCCION DEL MODELO	35
3.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	36
3.6 CONCLUSIONES	36
4. RESULTADOS	37
4.1 PROYECCIÓN INERCIAL	37
4.2 PROYECCIÓN GENERACIÓN DE VALOR.	40
4.3 CALCULO TIR	50
5. CONCLUSIONES	51
6. RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Porcentaje de empresas por tamaño año 2009	16
Gráfica 2. Composición de los Ingresos de TIC 2010	19
Gráfica 3. Participación Mercado TIC a 31 diciembre 2.010	20
Gráfica 4. Mapa proceso de prestación de servicios	22
Gráfica 5. Estructura Organizacional	24
Gráfica 6. Punto de equilibrio 2010	30
Gráfica 7. Indicador de Endeudamiento	31
Gráfica 8. Indicador de Rotación de cartera	31
Gráfica 9. Indicador Periodo de pago a proveedores	32
Gráfica 10. Indicador Rentabilidad del Patrimonio	32
Gráfica 11. Punto de equilibrio proyección inercial	40
Gráfica 12. Oficinas propuestas foto 1	41
Gráfica 13. Punto de equilibrio proyección generación de valor	45
Gráfica 14. Comparación proyección utilidad neta	45
Gráfica 15. Comparación proyección utilidad bruta en ventas	46
Gráfica 16. Comparación proyección costo de ventas	46
Gráfica 17. . Comparación proyección flujo de caja proyectada	47
Gráfica 18. Comparación proyección rentabilidad bruta	47
Gráfica 19. Comparación proyección rentabilidad operacional	48
Gráfica 20. Comparación proyección rentabilidad neta	48

Gráfica 21. Comparación proyección rentabilidad del patrimonio 49

Gráfica 22. Comparación proyección rentabilidad activo 49

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sueldos y salarios 31 Diciembre 2010	26
Tabla 2. Estado de resultados 2009, 2010 Getronics Ltda.	27
Tabla 3. Balance general 2009, 2010 Getronics Ltda	28
Tabla 4. Indicadores Getronics 2010	29
Tabla 5. Proyección inercial flujo de caja Getronics 2012 al 2015.	37
Tabla 6. Proyección inercial flujo de caja por mes año 2011 Getronics Ltda.	38
Tabla 7. Proyección inercial estado de resultados del 2011 al 2015	38
Tabla 8. Proyección inercial balance general del 2011 al 2015	39
Tabla 9. Proyección de ingresos 2011 – 2015	41
Tabla 10. Proyección gastos 2011 - 2015	42
Tabla 11. Escenarios de ventas	42
Tabla 12. Flujo de caja mensual 2011 proyección con generación de valor.	42
Tabla 13. Resultados cambio de oficinas	43
Tabla 14. Flujo de caja del 2012 al 2015 proyección con generación de valor.	43
Tabla 15. Estado de resultado proyectado del 2011 al 2015 con generación de valor.	44
Tabla 16. Balance general proyectado del 2011 al 2015 con generación de valor.	44

RESUMEN

A través del presente trabajo de grado se busca crear estrategias de generación de valor para Getronics Colombia Ltda., empresa proveedora de servicios de tecnología de información y telecomunicaciones (TIC), presente en Colombia desde 1994 con oficinas en Bogotá y Medellín, y con sede principal en Holanda.

Al realizar el diagnóstico financiero de los años 2.009, 2.010 y al hacer benchmarking con empresas competencia directa de Getronics se obtuvo que la empresa se encuentra en situación financiera crítica debido a que las ventas disminuyeron en el año 2.010 un 6% con respecto al 2009, las cuentas que más incidencia tienen son las de gastos de administración y ventas con 12% del total de las ventas, el nivel de endeudamiento se encuentra en el 72%, no presenta indicadores de rentabilidad positivos y en algunos casos no se acerca a los resultados obtenidos del sector, en gran medida por que no es eficiente, le cuesta mucho desarrollar su objeto social, es decir que sus costos son elevados y su utilidad bruta no es suficiente para cubrir los gastos administrativos y de venta.

De acuerdo con lo anterior se realizó la proyección inercial a cinco años donde se encontró que el comportamiento financiero de la empresa seguirá igual a los últimos tres años presentando pérdidas, y en algunas ocasiones problemas de liquidez ya que los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos de operación y administración. Teniendo en cuenta estos resultados se recomienda que la empresa cambie su ubicación hacia un edificio en Mosquera a cinco minutos del aeropuerto el Dorado, buscando beneficios como reducción de gastos de arrendamiento y de servicios públicos ya que estos son los más representativos dentro de los gastos de administración de la empresa y además contar con la exención del impuesto Industria y Comercio (ICA).

Al realizar el ejercicio de Generación Basada en el Valor y aplicar la proyección a 5 años con la estrategia de cambio de oficinas los costos y gastos administrativos disminuyen en un 30% significativamente distribuidos en 27% gastos administrativos, 3% gastos de ventas y 1% en costos operacionales, el impacto a nivel de utilidad y rentabilidad de la compañía es bastante importante.

Palabras claves: Proyección, reducción de gastos, exención de impuestos

INTRODUCCIÓN

La Gerencia Basada en Valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos

El objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. Una compañía sólo crea valor cuando es capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa. El primer paso de la GBV es considerar la maximización de valor como el principal objetivo financiero para la empresa, las medidas tradicionales de la contabilidad, no son siempre buenas aproximaciones a la generación de valor. Pero adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves que llevan a la empresa sólo hasta la mitad del camino.

Cuatro procesos principales rigen la adopción de la GBV: primero, desarrollar estrategias para maximizar el valor; segundo, traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor; tercero, desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo; y cuarto, introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas. Estos procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales.

Hoy en día la competencia se ha convertido en un tema cada vez más desafiante para los inversionistas, porque deben encontrar la manera de diferenciar sus productos o servicios, los clientes son cada vez más exigentes y más si hablamos de sectores como el tecnológico, en la que cada minuto se crean nuevos conceptos, nuevos aparatos, nuevos sistemas de comunicación; el sector de las TIC en Colombia, ha tenido un desarrollo y en las últimas décadas han sido testigo del fenómeno de expansión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), las cuales han adquirido un papel fundamental como motor de cambio cultural, político y económico de las sociedades.

Entre las barreras asociadas se encuentran, desde el punto de vista de la oferta los elevados costos y complejidades para desarrollar infraestructura,

especialmente la geografía del país y los limitados recursos públicos o del Estado para invertir en infraestructura. En este sentido, resulta fundamental contextualizar el entorno en el cual se viene desarrollando el sector TIC identificando los subsegmentos que actualmente conforman la industria de las telecomunicaciones en el país donde las IT (tecnologías de la información) ocupan solo el 4% del total del mercado, el cual a su vez está conformado por los servicios de software, hardware e información electrónica; subsegmento en el cual se encuentra la empresa Getronics Colombia Ltda. empresa objeto de este trabajo de grado, multinacional de tecnología de información y comunicaciones (TIC), creada en el año de 1.994, con casa matriz en Holanda, y depende de esta, el 23 de octubre del año 2007 nació la alianza estratégica con KPN quien es un proveedor líder de servicios de TIC en Holanda, actualmente Getronics tiene presencia en Latinoamérica (Brasil, Colombia y Venezuela) y en Centroamérica cuenta con (México), cada una de estas empresas consolida información y reporta directamente a Casa matriz.

Su portafolio de productos está basado en: Workspace (administración de outsourcing de tecnología), Conectividad (importación de productos Cisco) y Datacenter (sistemas de seguridad). En Colombia cuenta con cerca de 600 empleados, distribuidos en cada uno de los proyectos, y una mínima parte pertenece a las áreas de ventas y de apoyo.

El valor de sus activos con corte 31 de diciembre 2010 ascendía aproximadamente a los \$30.000 millones de pesos. Para el año 2008 las ventas estuvieron por el orden de los \$53 mil millones de pesos y se obtuvo utilidades por valor de \$567 millones de pesos, para el año 2009 la empresa vendió \$63 mil millones de pesos y genero pérdidas por \$2 mil millones de pesos, es decir que vendió más pero no genero utilidades, para el año 2010, las ventas cayeron a \$60 mil millones de pesos y las pérdidas fueron de \$89 millones de pesos, en el año 2009, Getronics solicito a casa matriz que una de las cuentas por pagar a casa matriz del préstamo de sus servicios, como son: (servicio uso de SAP, cuentas de correo electrónico, servicio de la Universidad Virtual Getronics), por valor de \$5 mil millones de pesos fueran capitalizados, de no haberse llevado a cabo esta operación las pérdidas acumuladas serían más altas y la empresa podría haberse visto en causal de disolución. En el 2010 los gastos operacionales de administración y ventas disminuyeron considerablemente, siendo los rubros más altos dado que cada uno representa un 6% del total de las ventas, es decir un 12% total, y estos absorben el 13% de la utilidad bruta.

Como se puede observar, Getronics no es ajena a las dificultades por las que atraviesa el sector de las TIC, que si bien es cierto es un sector que va en crecimiento y que Colombia da signos de mejoramiento, los costos son todavía

muy altos, más si se piensa en importar productos de Tecnología, los cuales presentan aranceles demasiado elevados y el producto obtiene márgenes muy reducidos, así mismo la cantidad de trámites que aún existen hacen que estos productos tengan tiempos de entrega demasiado extensos y su rotación sea lenta.

El futuro es positivo si se observa como Colombia cada vez está más consciente de la necesidad que se tiene de modernizarse, de entrar en la era de la tecnología, de acercarse al mundo, de terminar de entrar en la era de la globalización.

Por lo anterior, el objetivo principal de este trabajo es formular una estrategia de generación de valor para Getronics y el diseño de un modelo financiero que permita simular escenarios y realizar proyecciones para evaluar su viabilidad e impacto.

La falta de información actualizada del sector de las TIC, genera problemas a la hora de realizar investigaciones, así como tendencias y futuro reciente de las compañías de este sector, aún tenemos mitos, en el sentido de no revelar información financiera de las compañías, por temor a ser estudiado y en algún caso a que la competencia cree ventajas frente al cliente, pero no nos hemos dado cuenta que primero debemos mirar nuestro interior, fortalecernos y generar valor a todo nivel, así evitar las caídas ante los constantes movimientos del mercado.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1.1 Nombre de la Empresa. Getronics Colombia Ltda.

1.1.2 Tipo. Getronics es una sociedad limitada, cuenta con 3 socios, I NET INC, EMEA BV y GETRONICS FINANCE HOLDING, con participación por cuotas. Es proveedor líder en soluciones y servicios de tecnología de información y comunicaciones (TIC) para los usuarios profesionales de tecnología.

1.1.3 Ubicación. Tiene presencia en Colombia desde 1994, con oficinas en Bogotá en el edificio Word Trade Center calle 100 con carrera 8, piso 4 y Medellín.

1.1.4 Tamaño. Getronics posee activos aproximados a los \$30.000 millones al 31 de diciembre del 2010, cuenta facturación de \$60.000 millones en el 2010, atiende a 56.000 puestos de trabajo en el territorio nacional; además cuenta con más de 600 profesionales altamente especializados, lo que hace que la empresa sea de tamaño grande según Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

1.1.5 Visión. Visualizamos un mundo donde los servicios empresariales de TIC son impulsados por los requerimientos personales de los empleados de nuestros clientes, permitiéndoles ser más productivos al involucrarse personal y profesionalmente entre ellos donde quiera que se encuentren, en forma segura y fluidamente conectada.

1.1.6 Misión. Mejoramos resultados de negocio de nuestros clientes al habilitar el desempeño personal de sus empleados. Organizamos y entregamos servicios administrados de TIC, y diseñamos, conjuntamente con nuestros clientes, hojas de ruta de TIC basadas en estándares para lograr esto.

1.1.7 Ventajas Competitivas. Alianzas Estratégicas: Getronics Colombia Ltda. Posee la certificación *Silver* como *Partners Cisco Systems*. Esta certificación le permite acceder a grandes beneficios y descuentos en la compra de productos de

tecnología; lo que convierte a Getronics en un gran competidor de las empresas de tecnología de información y comunicaciones por ofrecer precios más bajos a los clientes.

Cisco *Systems* es el líder mundial en redes para Internet. Cisco, más que ningún otro, está construyendo los futuros de Internet con reconocido liderazgo en sistemas de tecnologías de información y comunicaciones.

Microsoft, (Nasdaq "MSFT") es líder mundial en software, servicios y tecnologías de Internet para la computación tanto personal como comercial. La compañía ofrece una amplia gama de productos y servicios diseñados para potenciar las capacidades de la gente por medio del mejor software, en cualquier momento, en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo. La alianza con Microsoft está diseñada para responder a las necesidades crecientes de soluciones basadas en Microsoft y para ofrecer servicios profesionales de diseño, implantación y soporte. Personal Certificado: Getronics Colombia Ltda. Cuenta con personal altamente calificado y certificado en diferentes áreas de tecnología, en total son 287 certificaciones.

ITIL: Es un marco de trabajo de las buenas prácticas enfocadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI). ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI

CISCO (CCIE): Es una certificación de nivel avanzado para los profesionales que tienen "el entrenamiento, la experiencia y la confianza para abordar los problemas más desafiantes de su campo." El CCIE "certifica así las habilidades de establecimiento de una red de un individuo en el nivel experto." CCIE es un programa aparte que, hasta principios del 2009, no tenía un programa oficial de entrenamiento.

Microsoft: Los MCS Es (*Microsoft Certified Systems Engineers*) diseñan e implementan una solución de infraestructura basada en la plataforma de Windows y el software de Microsoft Windows Server System. Entre las especializaciones se incluyen MCSE: Mensajería y MCSE: Seguridad.

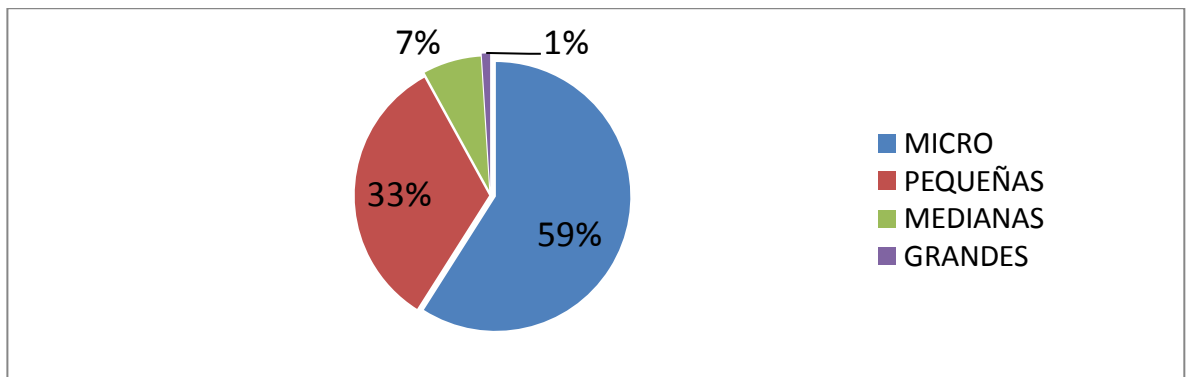
Certificación NTC ISO 9001 versión 2.000

1.1.8 Análisis de la Industria. Si bien las TIC se consideran como estratégicas de cara al desarrollo de las sociedades y aun cuando la difusión de su uso es cada vez más extensa, la apropiación de las TIC y el despliegue de la infraestructura asociada, son factores aún bastante heterogéneos entre países.

En materia de apropiación de dichas tecnologías, Colombia exhibe indicadores aceptables y con tendencia a mejorar. El país se ha mantenido estable en el ranking mundial del NRI1, indicador que mide el grado de preparación que tienen las sociedades para beneficiarse de las TIC, ubicándose en el puesto 60 de 133 países en los años 2009-2010, y localizándose en el puesto 7 dentro de Latinoamérica. Este índice considera tres categorías: entorno, preparación y uso, en todos estos componentes Colombia ha mejorado su posicionamiento internacional. Respecto al componente de entorno, Colombia ha subido notablemente su posición en el ranking, situación que evidencia el buen ambiente regulatorio, fiscal y normativo, toda vez que los factores que más impacto tienen sobre este componente son los de carga de la regulación gubernamental, el alcance y los efectos de los impuestos, la tasa total de impuestos y el tiempo para hacer cumplir los contratos.

A medida que se incrementa la apropiación y uso de las TIC, se abren mayores posibilidades de desarrollos particulares provistos sobre Internet en beneficio de un sinnúmero de industrias: como la industria de producción de contenidos (televisión, música, juegos, etc.), el comercio minorista (comercio electrónico) e incluso la bancarización de toda la población (banca móvil). De acuerdo con informes de Fedesoftware²⁹, el sector de software y TI en Colombia presenta una alta fragmentación, ya que más de la mitad de las firmas que participan en el mercado son microempresas, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Porcentaje de empresas por tamaño año 2009



Fuente: Fedesoftware

De acuerdo con datos a 2009 de la Superintendencia de Sociedades, y respecto de actividades de informática y conexas, ninguna empresa consolida más del 6% de los ingresos del rubro, y en orden de tamaño por ingresos las 5 empresas más grandes son: SAP, Computec, Unisys, Synapsis y Microsoft. Estas 5 empresas

consolidan el 21,2% de los ingresos reportados por las empresas a la Superintendencia de Sociedades.

En este escenario, el carácter incipiente de la industria de IT en Colombia, asociado con la notable atomización del sector, se complementa con una baja oferta nacional de aplicaciones y contenidos para la población y Mipymes. Frente a esta realidad, el Plan Vive Digital propone dos grandes estrategias para sortear el avance del país en este aspecto. En primer lugar, se propone crear mecanismos público-privados de apalancamiento financiero para desarrollar aplicaciones y software para micro, pequeñas y medianas empresas. En segundo lugar se plantea fortalecer la industria de contenidos digitales mediante la creación de incentivos para la producción de contenidos.

El potencial de negocio en la generación de contenidos y aplicaciones sobre redes de telecomunicaciones abre la ventana a nuevas alternativas de servicios orientados a satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios que cada día demandan soluciones innovadoras frente a situaciones de la vida cotidiana. El envío de mensajes cortos (SMS) y mensajes multimedia (MMS), los servicios de gobierno en línea, el comercio electrónico y la banca móvil, son algunos de los desarrollos que vienen siendo desplegados y que abren espacios de crecimiento adicional para las telecomunicaciones tradicionales.

1.1.9 Productos o Servicios. Las ventas de Getronics Colombia Ltda., están representadas en la prestación de servicios 80% y venta de productos de tecnología 20%. El portafolio de servicios y productos de Getronics Colombia Ltda., está basado en la prestación de Servicios de TIC.

1.1.9.1 Works pace (Gestión del Puesto de Trabajo). Getronics administra, gestiona y monitorea todos los elementos y dispositivos relacionados con el puesto de trabajo (Hardware, Software, Apps de Negocio y SO), mediante una combinación práctica e innovadora de servicios a distancia e intervenciones sobre el terreno que aseguran que el puesto de trabajo de sus empleados alcance su máxima productividad.

1.1.9.2 Security (Servicios Seguridad). Getronics presta servicios de consultoría y gestión de la seguridad a través de todas las áreas de nuestro portafolio. Las soluciones estratégicas de seguridad protegen a las empresas contra pérdidas financieras y el daño a la reputación que puede causar una falla de los sistemas.

Los servicios de seguridad ofrecidos por Getronics permitirán a su organización contrarrestar ataques de virus y malintencionados, proteger la información

confidencial, y asegurar conformidad con las regulaciones. Nuestros servicios de seguridad pueden mejorar su desempeño financiero suministrándole una mejor gestión del riesgo y facilitando el trabajo con sus socios de negocios, proveedores y clientes.

1.1.9.3 Connectivity (Servicios de Comunicaciones). El poder de las comunicaciones es uno de los sellos de la época en que vivimos actualmente. En tecnología de comunicaciones vemos un aumento en la integración de la voz y de los datos, entre las imágenes pregrabadas y las transmisiones en vivo, entre localidades fijas y móviles. Getronics gestiona esta rica mezcla de comunicaciones usando un acercamiento robusto e industrial.

Con nuestros servicios de comunicaciones, Getronics provee a sus clientes tanto con el modelo requerido de tecnología como el de soporte para manejar voz, datos, y vídeo en ambientes fijos y móviles. Al igual que con todos los servicios de Getronics, aseguramos precios transparentes y flexibles.

1.1.9.4 Consulting (Servicios de transformación de Tecnología). Gestionamos los cambios críticos en la infraestructura tecnológica de nuestros clientes, incluidas migraciones, consolidaciones y actualizaciones tecnológicas, utilizando metodologías de Gerencia de Proyectos, basados en PMI (*Project Management Institute*).

Getronics ofrece la gestión del espacio de trabajo, las comunicaciones, aplicaciones y soluciones de la seguridad en la modalidad de outsourcing. También ofrecemos la transformación de la tecnología en todas las áreas, llevando a clientes de su estado actual al deseado. Los servicios de transformación típicamente incluyen las migraciones de sistemas operativos y aplicaciones de escritorio, actividades de consolidación de servidores y la renovación de sucursales. Así mismo Getronics importa equipos Cisco para la venta a sus clientes.

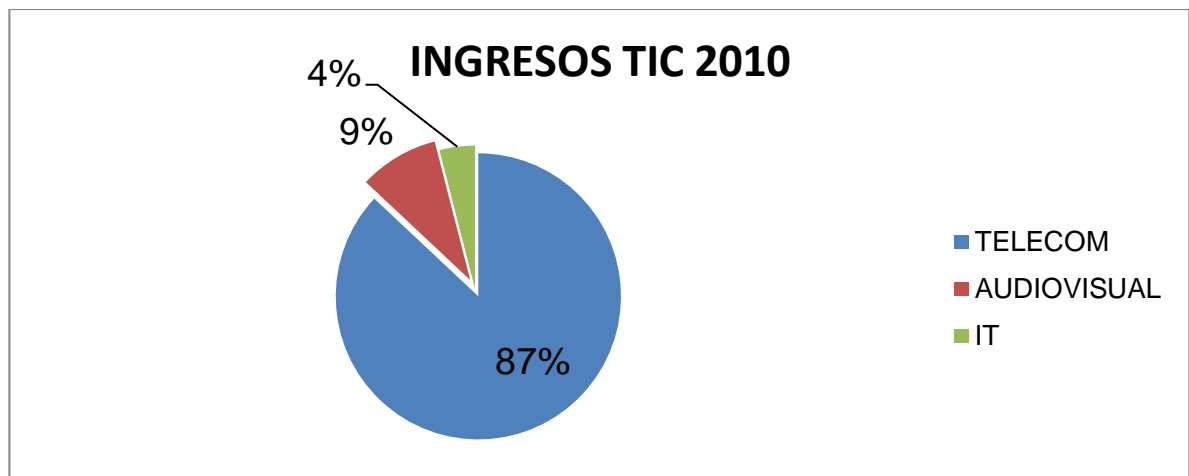
1.2 EL MERCADO

1.2.1 Tamaño del Mercado. El sector de TIC está conformado por tres grandes sub segmentos que actualmente y a nivel mundial confluyen en la conformación

de este sector TIC telecomunicaciones, audiovisuales e IT (tecnología de la información).

El grueso de los ingresos del sector 87% TIC provienen de los servicios de telecomunicaciones tradicionales (voz fija y móvil). El crecimiento de estos servicios se ha desacelerado fuertemente y en virtud del potencial de desarrollo que encierran los servicios de datos y acceso a Internet (tradicionalmente denominados servicios de valor agregado), El segundo servicios de publicidad, consumo de electrónicos y audiovisuales ocupando el 9% del mercado de las telecomunicaciones, y IT (tecnologías de la información) con el 4% que a su vez está conformado por los servicios de software, hardware e información electrónica, y es donde GETRONICS se encuentra ubicado.

Gráfica 2. Composición de los Ingresos de TIC 2010



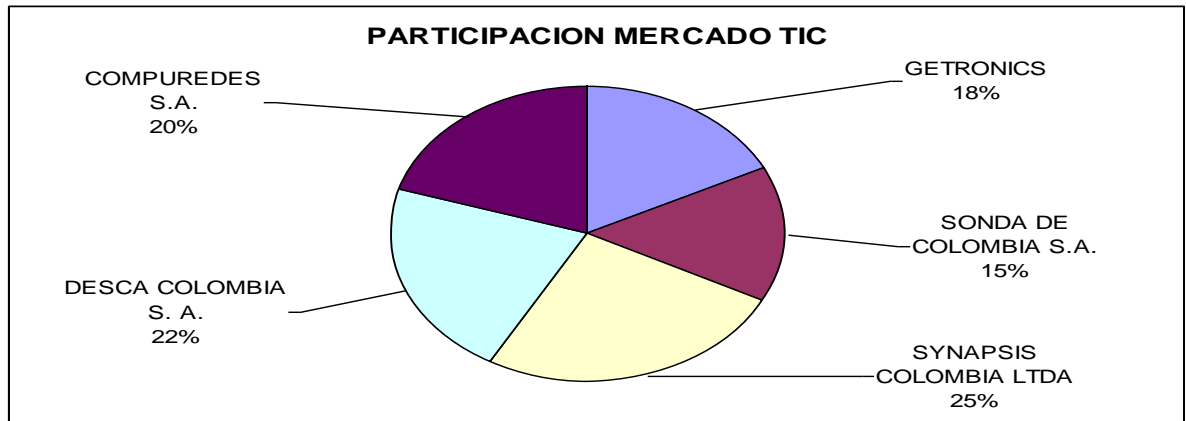
Fuente: Cálculos propios con base en idate (2010) IDATE es uno análisis de mercado más importante de Europa y empresas de consultoría, proporciona asistencia en la toma de decisiones estratégicas para sus clientes en las telecomunicaciones, Internet y las industrias de los medios de comunicación.

Getronics Colombia Ltda., cuenta con un amplio mercado a nivel nacional y mundial, dado que hace presencia directa en 3 países de Latinoamérica, que son Brasil, México y Venezuela.

Básicamente el mercado de las TIC y en concreto Getronics, cuenta con un mercado de todos los sectores de la economía, como son; financiero, seguros, gobierno, manufactura, educativo y servicios, actualmente Getronics cuenta con cerca de 20 proyectos de servicios recurrentes y cerca de 50 proyectos puntuales o no recurrentes, frente a los clientes potenciales se tiene la idea de trabajar más con el sector gobierno.

En la siguiente gráfica se da observa la participación de Getronics Colombia Ltda. dentro del mercado de TI por ventas reportadas a 31 diciembre 2010.

Gráfica 3. Participación Mercado TIC a 31 diciembre 2.010



Fuente: Supersociedades

1.3 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Teniendo en cuenta que en Getronics cada cliente representa un proyecto, es decir estos se manejan de manera individual, se tiene asignado un gerente a cada servicio donde los costos y gastos son cargados de acuerdo al proyecto, así mismo son controlados los márgenes de cada uno de los negocios y por líneas de acuerdo al portafolio de servicios.

1.3.1 Servicios administrados de data center: administración de infraestructura propia del cliente.. Actividades: pasos a seguir al momento de iniciar el proyecto:

- Selección y ubicación de Recurso Humano.
- Adecuación física de Infraestructura
- Configuración herramientas de monitoreo y de manejo de incidentes
- Levantamiento de Información / Operación Conjunta
- Planeación / Operación Heredada
- Negociación final de SLA´s
- Implantación de Modelo
- Plan de calidad

Entregable: informe detallado en el que se plantea la metodología que se va utilizar durante el proceso.

- Procesos Documentados según sistema de gestión de calidad ISO9001
- Recurso Humano idóneo para operar
- Herramientas de monitoreo y manejo de incidentes configuradas
- SLA's ajustados
- Reportes y periodicidad acordados

Como se Implementa el servicio

Actividades: prestación del servicio

- Estabilización del servicio con nuevos SLA's
- Desarrollo de tareas diarias según Modelo
- Elaborar planes de mejoramiento
- Seguimiento quincenal de desempeño
- Seguimiento mensual del servicio.
- Planes de capacitación GVU
- Definición de objetivos individuales.
- Transferencia de conocimiento (Rotación, mejores prácticas y soporte)

Entregable:

- Cumplimiento de SLA's. Infraestructura disponible.
- Reporte de incidentes y manejo de los mismos.
- Reportes de capacidad y desempeño de servidores.
- Tareas diarias ejecutadas según modelo
- Planes de mejoramiento implementados
- Actividades de transferencia de conocimiento en desarrollo

Servicio Desk. Punto único centralizado de contacto para todos los usuarios de TI. Por lo general registra y gestiona todos los incidentes, solicitudes de servicio y

requerimientos de accesos, Proporcionando interfaz para todos los otros procesos y actividades de la Operación de Servicio.

- Registrar, clasificar y asignar prioridad a todos los incidentes y requerimientos.
- Realizar investigación (recopilación de información del usuario y el caso) y diagnóstico de primera línea
- Gestionar todo el Ciclo de Vida de los incidentes y requerimientos, escalando cuando sea del caso, y haciendo los cierres a satisfacción del usuario.
- Mantener a usuarios informados sobre estado de servicios, incidentes y requerimientos.

Estructura del servicio Desk: Por ubicación

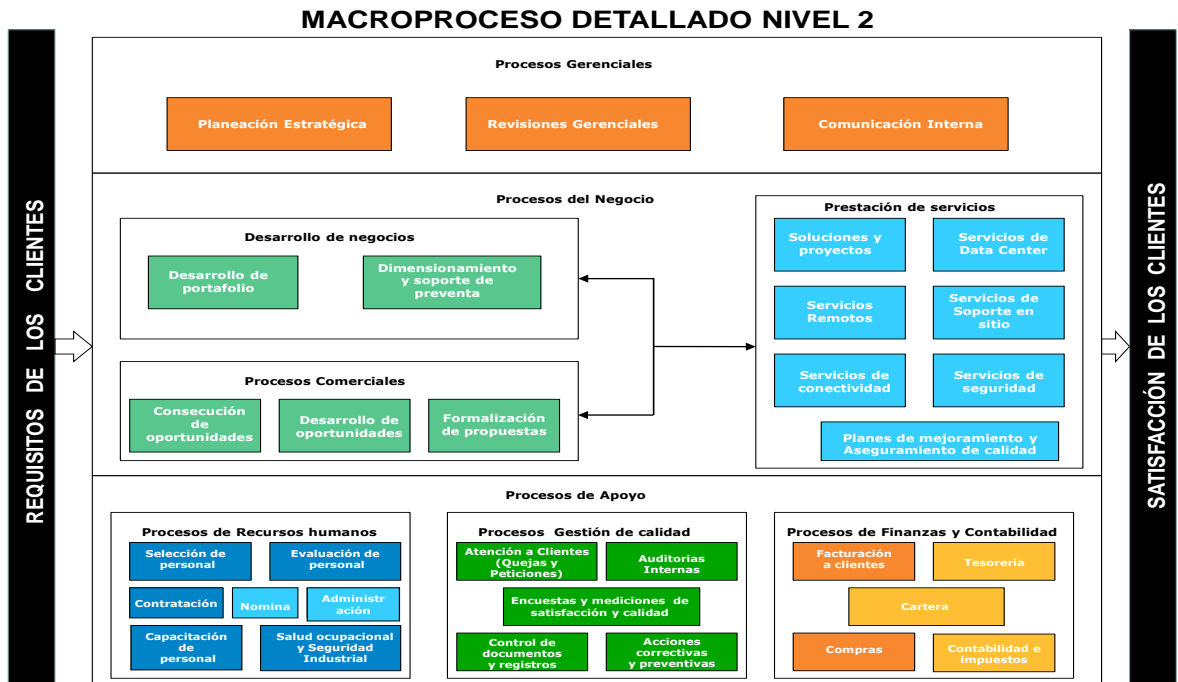
- Service Desk local: físicamente cercano a usuarios, pero aislado de ellos
- Service Desk remoto: ubicado en locación fuera de instalaciones del cliente
- Service Desk virtual: personal ubicado en múltiples locaciones (incluso en su residencia), ante el usuario funciona como un solo equipo

Por nivel de atención

- Service Desk compartido
- Engloba funciones comunes y básicas para múltiples plataformas de clientes
- Permite un menor número de agentes manejando mayores volúmenes de contactos.
- Requiere ser multi-nivel para permitir especialización.
- Service Desk exclusivo
- Agentes atienden solo los usuarios de un cliente,
- Especializados en el soporte pertinente

1.3.2 Diagrama del proceso

Gráfica 4. Mapa proceso de prestación de servicios



Fuente: GETRANET. Descripción y generalices de la compañía. [en línea], <www.getronics.com.co>. Consultado el 23 de julio de 2011.

Este mapa general de procesos, muestra de una forma sencilla, como en un bloque consolidado, Getronics trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes.

En la parte superior y de manera central se encuentra toda la parte directiva o gerencial, quien toma las decisiones de la compañía, en el centro vemos toda la parte del desarrollo de negocios, de la venta y atención a clientes y en general toda la prestación del servicio.

Por último, se observa en la parte inferior todos los procesos de apoyo que dan ayuda y colaboración en todas y cada una de las decisiones adoptadas por la junta directiva y que son llevadas directamente al cliente por la parte de los procesos de negocio.

Para que finalmente todos estos esfuerzos en grupo, en conjunto, entreguen un producto y o servicio de la mejor calidad al cliente.

1.3.3 Instalaciones. Las oficinas se encuentra ubicadas en el Edificio Word Trade Center ubicado en la calle 100 con carrera 8 barrio Chico Bogotá, torres A y C, son cerca de 600 mts², el estrato social es 6, el valor del canon mensual en promedio

es de \$60.000 pesos por metro cuadrado y adicional un cobro de administración mensual por valor de \$10 millones de pesos mensuales.

En este edificio solo se permite el uso del parqueadero a los funcionarios del staff de gerencia, por lo cual se tiene un contrato con un parqueadero cerca al sector para prestar el servicio a los demás trabajadores.

1.3.4 Capacidad instalada. Mensualmente Getronics Colombia presta servicios de outsourcing de tecnología a 20 clientes, distribuidos por proyectos, adicionalmente se importan productos Cisco para cerca de 10 clientes, todos estos productos son traídos al país sobre pedido.

1.3.5 Manejo de inventarios. Getronics no cuenta con un stock de inventarios, dado que los equipos que importa son con previa requisición por parte del cliente.

En algunos casos se tiene la necesidad de manejar este rubro contable y el servicio de bodegaje, dado que el cliente no tiene listo el sitio donde deben ser instalados los mismos.

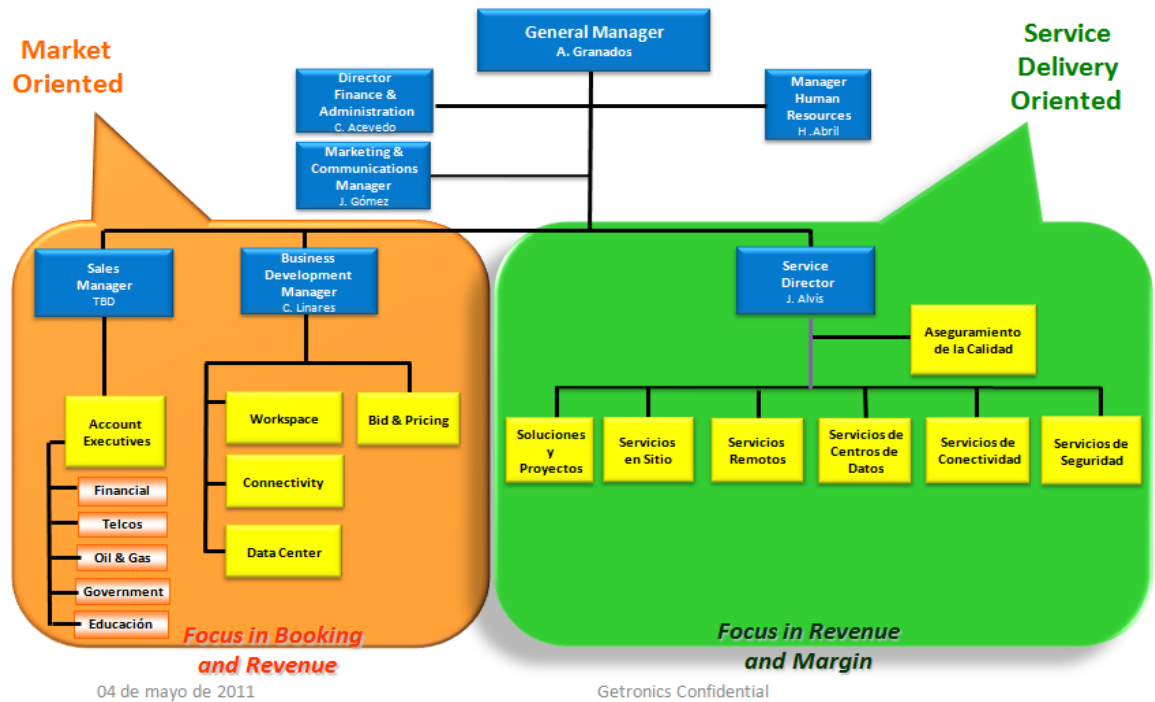
1.4 ORGANIZACIÓN

1.4.1 Organigrama Getronics Ltda.

Getronics cuenta con una estructura por Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Gráfica 5. Estructura Organizacional

Colombia Organization Chart



Fuente: GETRONICS COLOMBIA LTD.A. Descripción y generalices de la compañía. [en línea], <www.getronics.com.co>. Consultado el 23 de julio de 2011.

1.4.2 Cuadro informativo de sueldos y salarios

Tabla 1. Sueldos y salarios 31 Diciembre 2010

CARGO	DIRECCION	N. PERS.	SALARIO BASICO	PREST SOC	TOTAL	TOTAL AÑO
GENERAL MANAGER	GENERAL	1	15.000.000,00	7.849.500,00	22.849.500,00	274.194.000,00
DIRECTOR FINANCE	FINANCE	1	12.000.000,00	6.279.600,00	18.279.600,00	219.355.200,00
CONTADOR	FINANCE	1	6.000.000,00	3.139.800,00	9.139.800,00	109.677.600,00
PLANEACION	FINANCE	1	4.000.000,00	2.093.200,00	6.093.200,00	73.118.400,00
FACTURACION	FINANCE	1	2.500.000,00	1.308.250,00	3.808.250,00	45.699.000,00
CARTERA	FINANCE	1	350.000,00	183.155,00	533.155,00	6.397.860,00
TESORERIA	FINANCE	1	2.500.000,00	1.308.250,00	3.808.250,00	45.699.000,00
COMPRAS	FINANCE	2	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
LOGISTICA	FINANCE	1	2.000.000,00	1.046.600,00	3.046.600,00	36.559.200,00
ANALISTAS CONTABILIDAD	FINANCE	4	7.000.000,00	3.663.100,00	10.663.100,00	127.957.200,00
LEGAL	FINANCE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
RECEPCION	ADMINISTRATIVA	1	1.200.000,00	627.960,00	1.827.960,00	21.935.520,00
MENSAJERIA	ADMINISTRATIVA	2	1.500.000,00	784.950,00	2.284.950,00	27.419.400,00
SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVA	2	1.200.000,00	627.960,00	1.827.960,00	21.935.520,00
MANAGER HUMAN RESOURCES	RESOURCES	1	12.000.000,00	6.279.600,00	18.279.600,00	219.355.200,00
PSICOLOGA	RESOURCES	1	5.000.000,00	2.616.500,00	7.616.500,00	91.398.000,00
NOMINA	RESOURCES	1	2.000.000,00	1.046.600,00	3.046.600,00	36.559.200,00
HSE	RESOURCES	1	3.000.000,00	1.569.900,00	4.569.900,00	54.838.800,00
CONTRATACION TEMPORALES	RESOURCES	1	3.500.000,00	1.831.550,00	5.331.550,00	63.978.600,00
MARKETING AND COMMUNIC	MARKETING	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SALES MANAGER	SALES	1	12.000.000,00	6.279.600,00	18.279.600,00	219.355.200,00
ACCOUNT EXECUTIVES	SALES	10	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
BUSINESS DEVELOPMENT MAN	BUSINESS DEVELOP	1	12.000.000,00	6.279.600,00	18.279.600,00	219.355.200,00
WORKSPACE	BUSINESS DEVELOP	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
CONNECTIVITY	BUSINESS DEVELOP	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
DATA CENTER	BUSINESS DEVELOP	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
BID & PRICING	BUSINESS DEVELOP	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICE DIRECTOR	SERVICE	1	12.000.000,00	6.279.600,00	18.279.600,00	219.355.200,00
QUALITY	QUALITY	1	5.000.000,00	2.616.500,00	7.616.500,00	91.398.000,00
SOLUCIONES Y PROYECTOS	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICIOS EN SITIO	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICIOS REMOTO	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICIOS DE CENTRO DE DATOS	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICIOS DE CONECTIVIDAD	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD	SERVICE	1	8.000.000,00	4.186.400,00	12.186.400,00	146.236.800,00
COORDINADORES	SERVICE	50	2.000.000,00	1.046.600,00	3.046.600,00	36.559.200,00
HELPDESK	SERVICE	200	1.000.000,00	523.300,00	1.523.300,00	18.279.600,00
DESKTOP	SERVICE	250	900.000,00	470.970,00	1.370.970,00	16.451.640,00
TOTALES		550	237.650.000,00	124.362.245,00	362.012.245,00	4.344.146.940,00

Fuente: Getronics LTDA.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Durante los últimos 3 años la constante para Getronics Colombia Ltda. Han sido sus pérdidas generadas, en el año 2.008 la pérdida fue de \$2.270 mil millones, para el 2009 \$ 2.454 y se redujo en el año 2010 a \$89 millones.

La preocupación para esta compañía son sus pérdidas acumuladas las cuales a 31 de diciembre de 2.010 alcanzaron los \$5.000 mil millones de pesos, que de acuerdo con el artículo 360 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital del 2 de julio del año 2.010 señala “Pérdidas que dejen reducido el patrimonio de la sociedad a una cantidad inferior a la mitad del capital social, a menos que se aumente o se reduzca dicho capital social en la medida necesaria”¹.

2.1.1 Diagnostico financiero Getronics.

Tabla 2. Estado de resultados 2009, 2010 Getronics Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS	2.009	Vertical/09	2.010	Vertical/10	Horizontal
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	43.433.847		38.586.511		-13%
INGRESOS OPERACIONALES PRODUCTO	20.090.434		21.414.474		6%
MENOS DEVOLUCIONES					
MENOS COSTO DE VENTAS	- 55.103.747	-87%	- 52.390.804	-87%	-5%
UTILIDAD BRUTA	8.420.534	13%	7.610.181	13%	-11%
MENOS GASTOS OPERACIONES DE ADMON	- 6.032.335	-9%	- 3.850.620	-6%	-57%
MENOS GASTOS OPERACIONES DE VENTAS	- 3.835.529	-6%	- 3.504.654	-6%	-9%
UTILIDAD OPERACIONAL	- 1.447.330		254.907		668%
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	1.920.863	3%	891.186	1%	-116%
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	- 1.673.327	-3%	- 1.140.329	-2%	-47%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	- 1.199.794		5.764		20915%
MENOS IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	- 1.254.912	-2%	- 95.091	0%	-1220%
GANANCIAS Y PERDIDAS	- 2.454.706		- 89.327		-2648%

En el estado de resultados se observa la disminución en ventas totales de \$ 3.523 millones de pesos que corresponde al 6%. La venta de servicio disminuyo en 13% y el producto aumento en 6%. Los costos de la compañía corresponden al 87% del

¹ TU GUÍA LEGAL. Diagnóstico. [en línea] www./Guía Legal.com. Consultado el 23 de julio de 2011

total de las ventas para los periodos en estudio y estos disminuyeron 5%; es decir no en la misma proporción que las ventas. La utilidad bruta representa 13% del total de las ventas y este rubro disminuyo 11%.

Los gastos operacionales de administración disminuyeron 57% y los de venta 9%; sin embargo estos rubros siguen siendo altos dado que cada uno representa 6% del total de las ventas, es decir un 12% total y absorbe el 13% de la utilidad bruta.

Los ingresos no operacionales disminuyeron 116%, estos básicamente debido a la fluctuación del dólar en el último año. Los gastos no operacionales disminuyeron 47%, aunque estos representan 2% del total de las ventas, no afectan en gran medida como otros rubros.

Tabla 3. Balance general 2009, 2010 Getronics Ltda

PERIODO	2009	Vertical/09	2010	Vertical/10	Horizontal
ACTIVO	27.152.298	%	29.791.713	%	%
DISPONIBLE	820.540	3%	467.644	2%	-75%
INVERSIONES	-		-		
DEUDORES CXC	19.675.344	82%	23.611.138	86%	17%
INVENTARIO CP	3.579.948	15%	3.397.179	12%	-5%
OTROS	-		-		
TOTAL ACTIVO CTE	24.075.832	89%	27.475.961	92%	12%
TOTAL ACTIVO NO CTE	3.076.466	11%	2.315.752	8%	-33%
PASIVO	18.435.635		21.325.003		14%
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
PROVEEDORES	9.234.720	50%	10.896.290	52%	15%
CXP	764.214	4%	900.723	4%	15%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	1.651.651	9%	2.169.237	12%	24%
OBLIGACIONES LABORALES	1.487.029	8%	1.224.497	7%	-21%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	3.390.119	19%	4.444.205	24%	24%
DIFERIDOS	1.732.602	9%	1.466.003	8%	-18%
OTROS PASIVOS	64.234	0%	-	0%	
TOTAL PASIVO CTE	18.324.569	99%	21.100.955	99%	13%
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP					
PROVEEDORES	111.066	100%	224.048	100%	50%
CXP LP					
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
OTROS PASIVOS					
TOTAL PASIVO NO CTE	111.066	1%	224.048	1%	50%
PATRIMONIO	8.716.663		8.466.710		-3%
TOTAL PATRIMONIO	8.716.663		8.466.710		-3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	27.152.298		29.791.713		9%

Fuente: Getronics Ltda.

De acuerdo con los análisis realizados al balance general de Getronics de los años 2.009 y 2.010, encontramos la siguiente situación financiera. El efectivo

disminuyo en 75%, las cuentas por cobrar aumentaron 17%, lo que hizo que compensara y el activo corriente de 2.009 a 2.010 se viera incrementado en 12%.

El pasivo corriente aumento 13%, básicamente por la cuenta proveedores y cuentas por pagar. El patrimonio disminuyo 3%, debido a las pérdidas acumuladas.

Tabla 4. Indicadores Getronics 2010

INDICADORES DE LIQUIDEZ	CIFRAS 2,009	CIFRAS 2,010
ACTIVO CTE	24.075.832	27.475.961
PASIVO CTE	18.324.569	21.100.955
TOTAL INDICADOR DE LIQUIDEZ	1,31	1,30
PRUEBA ACIDA	1,12	1,14
INDICADORES ENDEUDAMIENTO		
NIVEL ENDEUDAMIENTO	68%	72%
ENDEUDAMIENTO A CP	99%	99%
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2,34	2,01
ROTACION DE CARTERA	3,23	2,54
PERIODO DE COBRO	113	144
ROTACION DE INVENTARIOS	-24	-24
PERIODO PAGO A PROVEEDORES	-61	-76
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
RENTABILIDAD BRUTA	13%	13%
RENTABILIDAD OPERACIONAL	-2%	0%
RENTABILIDAD NETA	-4%	0%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	-28%	-1%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	-9%	0%
ACTIVOS	27.152.298	29.791.713
PASIVO	18.435.635	21.325.003
PATRIMONIO	8.716.663	8.466.710
VENTAS	63.524.281	60.000.985
COSTO DE VENTAS	55.103.747	52.390.804
GASTOS	9.867.864	7.355.274
UTILIDAD	- 2.454.706	- 89.327
1, UTILIDAD NETA/VENTAS	- 0,039	- 0,001
2, VENTAS/ACTIVO FIJO TOTAL	2,340	2,014
3, MULTIPLICADOR K = ACTIVOS/PATRIMONIO	3,115	3,519
DUPONT	-28,16%	-1,06%
Según el Índice Dupont nos da una rentab	-28,16%	-1,06%

Fuente: autores

Al calcular los indicadores financieros, se encontró que por cada \$1 que se debe al corto plazo la compañía cuenta con \$1.30, es bajo si lo comparamos con el sector

que en promedio presenta una liquidez de \$1.52 y frente a la competencia el benchmarking nos muestra que la empresa Synapsis tiene liquidez de \$2.48.

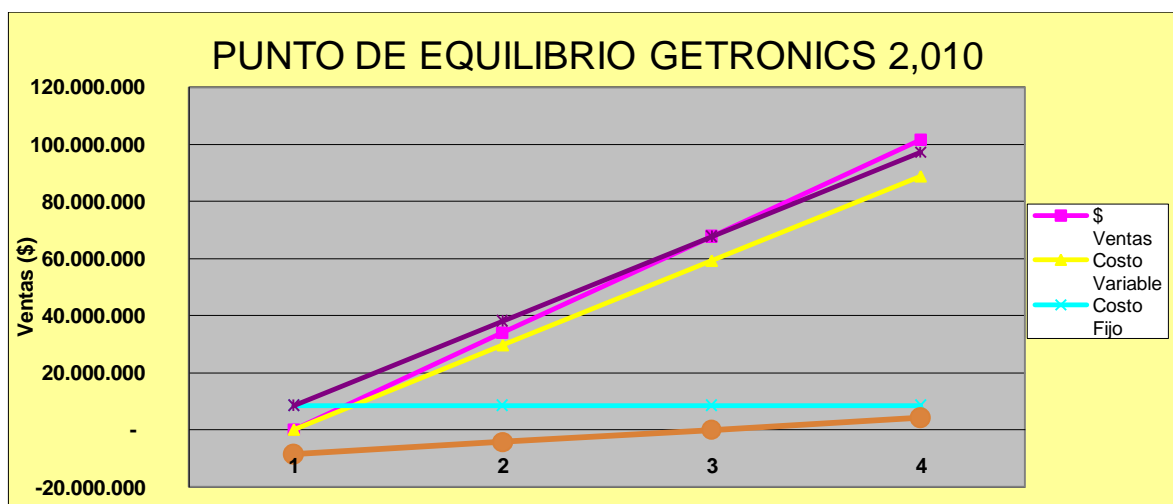
Getronics presenta nivel de endeudamiento de 68% en el año 2009 y aumento 4% para el año 2010, igual sigue siendo alto si es comparado con el promedio del sector que es de 57%.

Tiene rotación de cartera de 2.54 veces al año, es decir que recupera sus cuentas por cobrar cada 143.63 días, cuando sus ventas son pactadas en promedio a 45 días.

En promedio Getronics paga sus obligaciones con los proveedores cada 75.91 días, si revisamos que la empresa tiene política de pago a 60 días, estaría dentro del rango, pero si se relaciona con sus cobros, observamos que presenta un problema de liquidez, dado que recibe el pago cada 143 días en promedio y paga a sus proveedores cada 75 días, es decir que presenta un periodo de cada 70 días de problemas de liquidez.

Para el año 2009 la empresa tenía una rentabilidad de -28% y para el año 2010 la redujo en -1%, si se compara con el sector este presentó una rentabilidad del 2%, en gran medida estos resultados producto de las pérdidas presentadas en el ejercicio del año. La rentabilidad del activo total se encuentra en 0%, frente al 2009 se redujo, dado que el resultado de ese año fue del -9%, en promedio el sector presenta una rentabilidad en este indicador del 1%.

Gráfica 6. Punto de equilibrio 2010



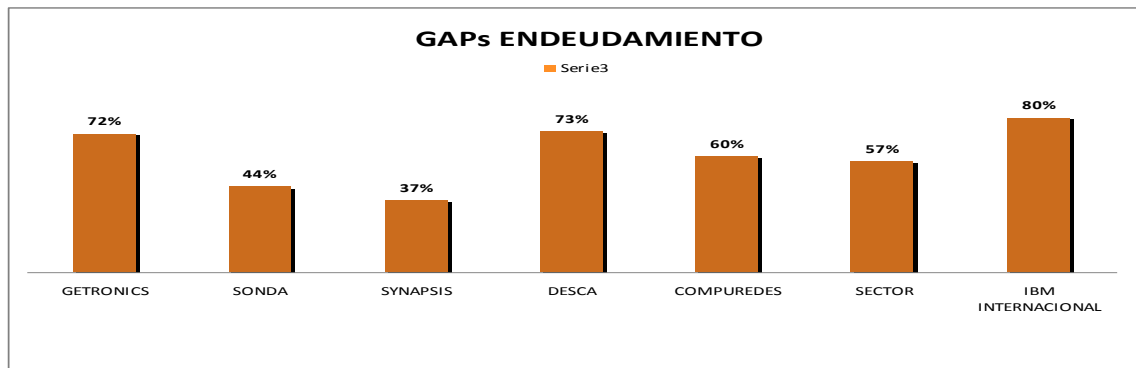
Fuente: autores

Al calcular el punto de equilibrio basados en los resultados reales a corte diciembre 31/10, Getronics Colombia Ltda. Para alcanzar su punto de equilibrio

debería haber logrado unas ventas por valor de \$67 mil millones de pesos y las ventas estuvieron alrededor de los \$60 mil millones.

Análisis Gaps. Al comparar los indicadores financieros con los indicadores de las principales empresas competencia directa de Getronics se encontró lo siguiente:

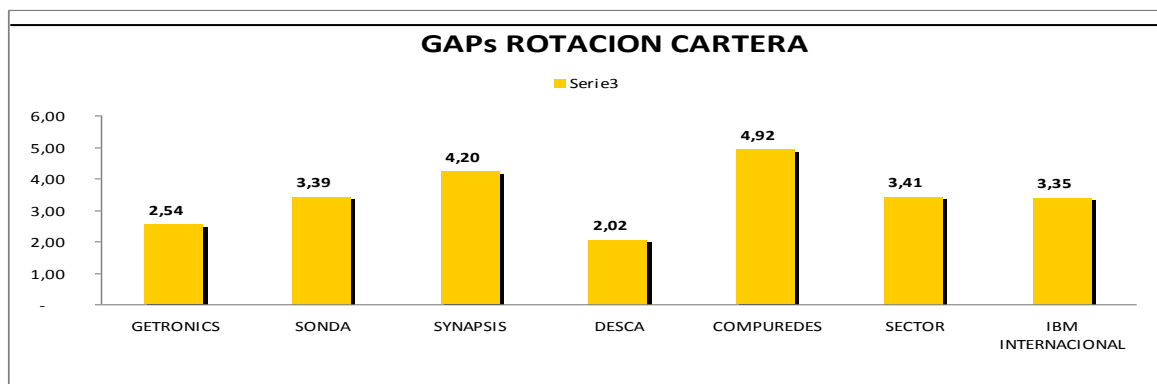
Gráfica 7. Indicador de Endeudamiento



Fuente: Estados financieros corte 31 diciembre 2010 - Supersociedades

Para apuntar a la mejor práctica en el corto plazo nuevamente aparece el tema de aumentar las ventas, de lograr que crezca el rubro contable de cuentas por cobrar e inventarios, pero con una rotación mayor a la presentada hasta ahora, vía pasivos ídem que en liquidez.

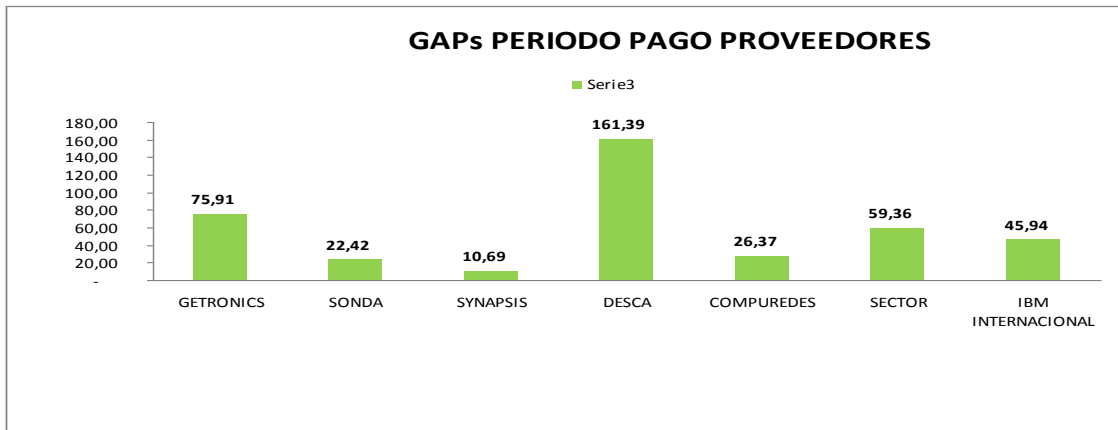
Gráfica 8. Indicador de Rotación de cartera



Fuente: Estados financieros corte 31 diciembre 2010 - Supersociedades

Debe aumentar los ingresos y adoptar una política de recuperación de cartera, agresiva, no se debe otorgar créditos a más de 30 días, así mismo solicitar pago anticipado del 30% en venta de producto.

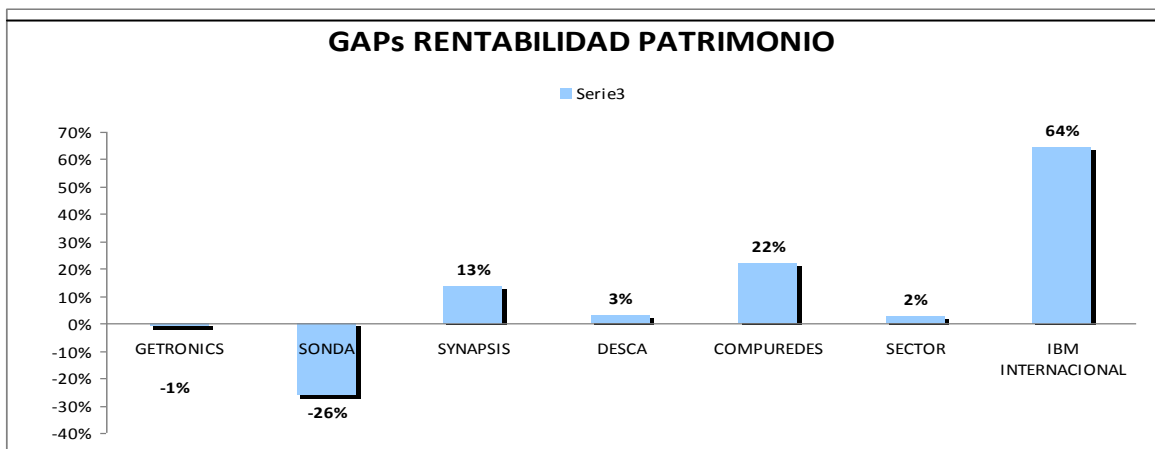
Gráfica 9. Indicador Periodo de pago a proveedores



Fuente: Estados financieros corte 31 diciembre 2010 - Supersociedades

Aunque Getronics, tiene un promedio de pago a sus proveedores de 15 días más alta, creemos que es un buen indicador, dado que la empresa paga a sus proveedores a 60 días y logra apalancarse con ellos.

Gráfica 10. Indicador Rentabilidad del Patrimonio



Fuente: Estados financieros corte 31 diciembre 2010 - Supersociedades

Para obtener una rentabilidad al corto plazo igual a Compuredes debe aumentar la utilidad cerca de \$1,600 millones, para lograrlo deberá aumentar las ventas, disminuir costos y gastos.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa genera pérdidas, se observa que el margen de utilidad bruta no es suficiente para cubrir sus gastos administrativos y de ventas, luego de realizado el análisis se observa que las ventas disminuyeron en un 6% frente al 2.009, el rubro de gastos administrativos y de ventas son el 12% del total de las ventas, la empresa presenta un nivel de endeudamiento del 72%, los indicadores de liquidez y de actividad se encuentran dentro de los márgenes de la competencia y del sector, los indicadores de rentabilidad son negativos dadas sus pérdidas ocasionadas.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa no presenta indicadores de rentabilidad positivos, en algunos casos no se acerca a los resultados obtenidos del sector, en gran medida por que no es eficiente, le cuesta mucho desarrollar su objeto social, es decir que sus costos son elevados y su utilidad bruta no es suficiente para cubrir los gastos administrativos y de venta.

Durante los últimos 3 años ha generado pérdidas y su rubro acumulado por este concepto es cercano a los \$5.000 mil millones de pesos, un dato muy preocupante si se tiene en cuenta que puede entrar en causal de disolución si este valor supera el 50% del capital suscrito por los socios.

Así mismo se observa como las ventas han disminuido en un 6% pasando de \$63 mil millones para el año 2.009 a \$60 mil millones en el año 2.010.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se aplicó durante este trabajo se basó en el método científico el cual se define como una serie ordenada de procedimientos de que hace uso la investigación científica para observar la extensión de nuestros conocimientos.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es la base de partida del método científico y consiste en la recopilación de hechos acerca de un problema o fenómeno natural que despierta nuestra curiosidad.

En el caso de Getronics se analizaron los estados financieros de los último dos años 2009 – 2010 de forma horizontal para determinar la variación absoluta o relativa que presentó cada partida en un periodo respecto a otro, y determinar si el comportamiento de la empresa en dicho periodo fue bueno, regular o malo.

Posteriormente se analizó de forma vertical y así establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativa de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Luego se calcularon los principales indicadores financieros de Getronics a fin de complementar el diagnostico financiero de la empresa.

3.2 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Es la explicación que nos damos ante el hecho observado. Su utilidad consiste en que nos proporciona una interpretación de los hechos de que disponemos, interpretación que debe ser puesta a prueba por observaciones y experimentos posteriores.

De acuerdo al análisis de los estados financieros e indicadores de Getronics año 2009-2010 se procedió a identificar las deficiencias de la empresa para así detectar los problemas internos de la organización y basados en los resultados de los análisis de la compañía vs la competencia, dictaminar y emitir la hipótesis inicial del problema.

3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Por medio de la página de la superintendencia de sociedades se obtienen los estados financieros 2009 – 2010 de las cuatro principales empresas competencia directa de Getronics en Colombia (Sonda de Colombia S.A, Synapsis Colombia Ltda., Compuredes S.A y Desca Colombia S.A.).

Luego se realizó el análisis horizontal, vertical y se calculan los indicadores financieros de cada una de las empresas competencia de Getronics a fin de determinar la mejor practica a nivel competencia y compararla con la situación financiera actual de Getronics.(Benchmarking), con el objetivo de establecer los planes y estrategias para dirigir la organización hacia el cumplimiento de las mismas mediante la alineación de los ejecutivos con el Direccionamiento

Estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa

3.4 CONSTRUCCION DEL MODELO

Luego de la observación de la empresa, el análisis de los estados financieros y el planteamiento del problema se comenzó a realizar un modelo en Excel el cual se construyó con base en los estados financieros de los ejercicios 2.009 y 2.010 de la compañía, se procedió con la proyección inercial la cual consistió en la relación entre cuentas del balance general y los estados financieros, se utilizó un rubro de ventas de \$60 mil millones con un incremento del IPC para el año 2.010 de 3.17%, así mismo para la proyección de generación de valor se utilizó el mismo esquema, la diferencia básicamente está en la implementación de la estrategia de ahorro de cambio de oficinas, luego de realizados estas proyecciones se procedió a realizar una comparación y análisis de indicadores financieros y un cálculo de punto de equilibrio, flujo de caja proyectada.

- Las variables económicas que afectan el entorno empresarial que influyen directamente sobre las decisiones que se toman en la organización, haciendo proyección a cinco años para sí tener en cuenta la evolución económica del país y su evolución.
- Análisis vertical y horizontal de los estados financieros Getronics 2009–2010, indicadores financieros (endeudamiento, liquidez, ROE, ROA Y rotación de cartera) e inductores de valor (EVA, EBITDA, Palanca de crecimiento y Capital de trabajo). identificando las falencias y el problema a tratar dentro de la organización.
- Estados financieros de las cuatro empresas competencia directa de Getronics con su respectivo análisis e indicadores financieros.
- Análisis Gaps donde se identifican las mejores prácticas, comparando el rendimiento actual de Getronics. determinando ¿Dónde estamos? respecto a la competencia ¿Dónde queremos estar? estableciendo y planteando las estrategias y decisiones que se tomaran para mejorar la situación financiera de la empresa e incrementar su valor.
- Proyección inercial de Getronics a cinco años en este punto se analizan los resultados de las proyecciones hasta el 2016 determinando la situación financiera de la empresa hacia el futuro.
- Proyección Generación de valor, al tener establecidas las estrategias de generación de valor para mejorar la situación financiera de Getronics, estas se ajustan en los estados financieros y se proyectan a cinco años con el objetivo

de comprobar si las decisiones tomadas realmente son las mejores para generar valor y mejorar la situación financiera de la empresa.

3.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en el modelo se verifica si las estrategias implementadas en el modelo cumplen con los objetivos, mediante la creación de escenarios que proyecten los resultados de las decisiones tomadas.

3.6 CONCLUSIONES

Para el desarrollo de las conclusiones se emitieron conceptos financieros, que permiten dictaminar la situación real de la compañía, en qué nivel se encuentra frente a su competencia y confirmaremos con el modelo la hipótesis inicial, así mismo se ofrecerán alternativas de solución, las cuales también serán modeladas con los posibles escenarios.

4. RESULTADOS

En primer lugar se presenta las proyecciones inerciales donde se observara que ocurrirá con la empresa en el evento en que no adopte ningún tipo de medida para mejorar su posición financiera. Posteriormente se presentan el flujo de caja, estado de resultados y el balance general proyectados a 5 años incorporando las acciones que comprenden la estrategia de generación de valor que recomendamos como resultado de este trabajo de grado.

Luego se muestran los resultados de la evaluación financiera de la estrategia de generación de valor propuesta para mejorar la situación financiera de Getronics Colombia Ltda., la cual consistió en un cambio de oficinas hacia el municipio de Mosquera (Cundinamarca) a 5 minutos del aeropuerto el Dorado de Bogotá, que trae consigo beneficios como la exención en el impuesto de Industria y Comercio, dado que los ingresos son facturables en otros municipios de Colombia, parqueaderos disponibles para los funcionarios y servicio de ruta por las principales vías de Bogotá para desplazar a las personas que no posean vehículo.

Para la proyección inercial como para la evaluación de estrategia de generación de valor, se decidió trabajar con el mismo rubro proyectado de ventas \$63.000 mil millones para el año 2011, dado que según los análisis financieros realizados, el problema no se presenta por el valor anual de ventas sino porque la empresa no es eficiente con sus costos y gastos administrativos

4.1 PROYECCIÓN INERCIAL

Tabla 5. Proyección inercial flujo de caja Getronics 2012 al 2015.

FLUJO DE CAJA PROYECCION INERCIAL					
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
SALDO ANTERIOR	3.072.199	3.238.716	4.840.305	6.480.331	8.166.278
INGRESOS	3.413.295	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
TOTAL INGRESOS	3.413.295	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
GASTOS	3.246.778	50.154.472	51.358.179	52.796.208	54.485.687
TOTAL GASTOS	3.246.778	50.154.472	51.358.179	52.796.208	54.485.687
SALDO CAJA	3.238.716	4.840.305	6.480.331	8.166.278	9.906.175

Fuente: Getronics

La empresa durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015 no presentan problemas de liquidez y puede realizar el pago de sus obligaciones, es decir cuenta con capital de trabajo

Tabla 6. Proyección inercial flujo de caja por mes año 2011 Getronics Ltda.

FLUJO DE CAJA PROYECCION INERCIAL 2011												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
SALDO ANTERIOR	467.644	538.399	707.143	888.140	1.132.256	1.327.549	1.553.639	1.850.973	2.014.506	2.218.663	2.942.352	3.072.199
INGRESOS	4.000.066	3.458.928	3.710.116	5.003.926	4.003.140	4.634.440	6.094.790	3.352.135	4.184.837	5.028.889	2.661.621	3.413.295
TOTAL INGRESOS	4.000.066	3.458.928	3.710.116	5.003.926	4.003.140	4.634.440	6.094.790	3.352.135	4.184.837	5.028.889	2.661.621	3.413.295
GASTOS	3.929.310	3.290.185	3.529.118	4.759.810	3.807.848	4.408.350	5.797.457	3.188.601	3.980.681	4.305.200	2.531.774	3.246.778
TOTAL GASTOS	3.929.310	3.290.185	3.529.118	4.759.810	3.807.848	4.408.350	5.797.457	3.188.601	3.980.681	4.305.200	2.531.774	3.246.778
SALDO CAJA	538.399	707.143	888.140	1.132.256	1.327.549	1.553.639	1.850.973	2.014.506	2.218.663	2.942.352	3.072.199	3.238.716

Fuente: Getronics

Al realizar la proyección inercial del flujo de caja mensual del año 2011 se observa una liquidez que permite cumplir con la operación del negocio, al calcular la TIR de acuerdo con el saldo inicial, los ingresos mensuales y las salidas mensuales el retorno es del 36%.

Tabla 7. Proyección inercial estado de resultados del 2011 al 2015

ESTADO DE RESULTADOS	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	50.199.864	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
INGRESOS OPERACIONALES PRODUCTO	12.549.966	12.939.015	13.249.551	13.620.539	14.056.396
MENOS DEVOLUCIONES					
MENOS COSTO DE VENTAS	- 54.051.592	- 55.727.191	- 57.064.644	- 58.662.454	- 60.539.652
UTILIDAD BRUTA	8.698.239	8.967.884	9.183.113	9.440.241	9.742.328
MENOS GASTOS OPERACIONES DE ADMON	- 3.972.685	- 4.095.838	- 4.194.138	- 4.311.574	- 4.449.544
MENOS GASTOS OPERACIONES DE VENTAS	- 3.615.752	- 3.727.840	- 3.817.308	- 3.924.193	- 4.049.767
UTILIDAD OPERACIONAL	1.109.803	1.144.206	1.171.667	1.204.474	1.243.017
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	919.437	947.939	970.690	997.869	1.029.801
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	- 1.176.477	- 1.212.948	- 1.242.059	- 1.276.837	- 1.317.695
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	852.762	879.197	900.298	925.506	955.123
MENOS IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	- 298.467	- 307.719	- 315.104	- 323.927	- 334.293
GANANCIAS Y PERDIDAS	554.295	571.478	585.194	601.579	620.830

Fuente: Getronics

En las ventas totales se espera que la empresa aumente el IPC al cierre del año 2.010 en 3.17%, dadas estas condiciones las ventas se ubicarían en cerca de los \$63 mil millones de pesos, los costos aumentan en proporción con las ventas, es

decir que se ubicarían en \$54 mil millones de pesos una variación porcentual con respecto al año 2.010 de 3%.

Según la proyección inercial, la empresa para los próximos 5 años seguirá presentando pérdidas del periodo y aunque a final del año 2011 se obtendrá utilidad, esto ayudara a que las pérdidas acumuladas disminuyan en un 12%, un dato importante pero demasiado lento si tenemos en cuenta que para el año 2.015 aún persiste el rubro de pérdidas acumuladas en \$2 mil millones de pesos.

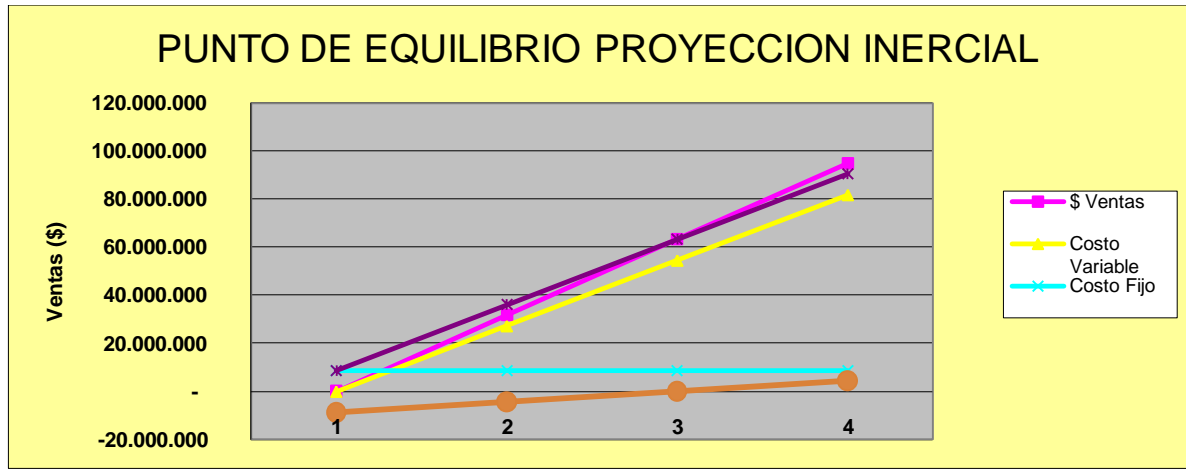
Algunos meses la empresa se verá con problemas de liquidez, dado que los ingresos no alcanzaran a cubrir los gastos de operación y de administración, para lo cual se deberán tomar cupos de crédito con los bancos. Los costos de ventas absorben un 87% del total de sus ventas mensuales y al revisar los gastos administrativos y de ventas estos son un 6% cada uno del total de las ventas.

Tabla 8. Proyección inercial balance general del 2011 al 2015

	2011	2,012	2,013	2,014	2,015
ACTIVO	38.314.581	40.774.994	42.035.315	43.423.261	44.970.693
DISPONIBLE	- 2.124.131	- 940.260	- 941.466	- 885.944	- 735.238
INVERSIONES					
DEUDORES CXC	32.774.154	33.813.095	34.884.970	35.990.824	37.131.733
INVENTARIO CP	5.275.396	5.438.934	5.569.468	5.725.413	5.908.626
OTROS					
TOTAL ACTIVO CTE	35.925.420	38.311.769	39.512.972	40.830.293	42.305.121
INVERSIONES					
DEUDORES LP					
PROPIEDAD PYE					
INTANGIBLES					
DIFERIDOS					
VALORIZACIONES					
TOTAL ACTIVO NO CTE	2.389.161	2.463.225	2.522.343	2.592.968	2.665.571
PASIVO	29.691.910	30.521.707	31.183.118	31.953.100	32.860.451
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
PROVEEDORES	16.920.582	17.445.120	17.863.803	18.363.990	18.951.638
CXP	900.723	900.723	900.723	900.723	900.723
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.169.237	2.169.237	2.169.237	2.169.237	2.169.237
OBLIGACIONES LABORALES	1.273.477	1.324.416	1.364.148	1.391.431	1.426.217
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	6.168.913	6.360.150	6.512.793	6.695.151	6.909.396
DIFERIDOS	2.034.930	2.098.013	2.148.365	2.208.519	2.279.192
OTROS PASIVOS					
TOTAL PASIVO CTE	29.467.862	30.297.659	30.959.070	31.729.052	32.636.403
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP					
PROVEEDORES	224.048	224.048	224.048	224.048	224.048
CXP LP					
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
OTROS PASIVOS					
TOTAL PASIVO NO CTE	224.048	224.048	224.048	224.048	224.048
PATRIMONIO	8.622.671	10.253.288	10.852.197	11.470.161	12.110.242
CAPITAL SOCIAL	5.574.696	5.574.696	5.574.696	5.574.696	5.574.696
SUPERAVIT DE CAPITAL	5.936.435	5.936.435	5.936.435	5.936.435	5.936.435
RESERVAS	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.890.450	1.890.450	1.890.450	1.890.450	1.890.450
RESULTADOS DEL EJERCICIO	- 487.660	571.478	585.194	601.579	620.830
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIO	- 4.448.522	- 3.877.044	- 3.291.850	- 2.690.271	- 2.069.441
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	107.272	107.272	107.272	107.272	107.272
TOTAL PATRIMONIO	8.622.671	10.253.288	10.852.197	11.470.161	12.110.242
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	38.314.581	40.774.994	42.035.315	43.423.261	44.970.692

Fuente: autores

Gráfica 11. Punto de equilibrio proyección inercial



Fuente: Estados financieros Superintendencia de sociedades

Al calcular el punto de equilibrio a la proyección inercial la empresa debe vender cerca de \$63 mil millones de pesos y hay que tener en cuenta que en la proyección inercial al estado de resultados las ventas alcanzan esta cifra, lo que indica que de seguir como hasta ahora la empresa no estaría generando rentabilidad

4.2 PROYECCIÓN GENERACIÓN DE VALOR.

Como estrategia principal para mejorar la situación financiera de la empresa y propuesta de generación de valor se recomienda a Getronics el cambio de oficinas dado que el lugar donde se encuentra ubicada actualmente la empresa en la ciudad de Bogotá demanda altos gastos de arrendamiento y servicios públicos, además de los gastos de arrendamiento de parqueadero para empleados y bodega los cuales son adicionales.

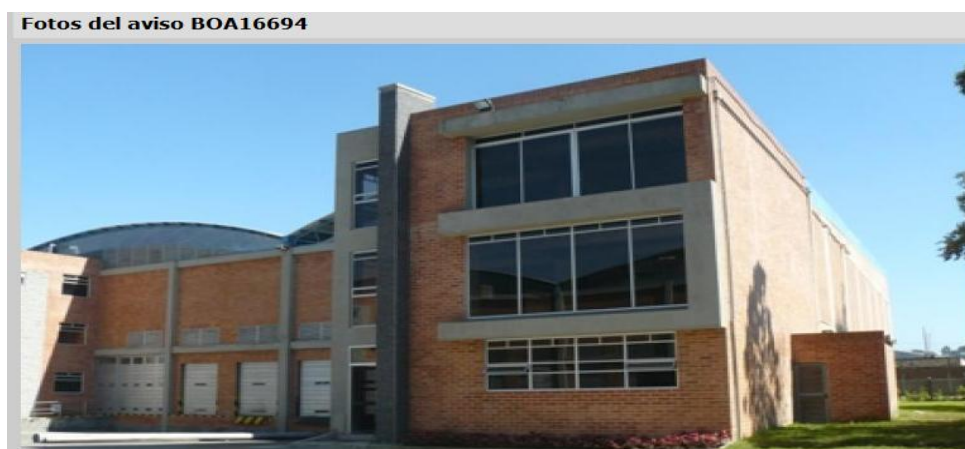
El tema que impacta fuertemente la propuesta del cambio de oficinas es la exclusión de los ingresos percibidos fuera del municipio de Mosquera, lo que permite que el impuesto de Industria y Comercio no pueda ser aplicado a la totalidad de los ingresos de la compañía, Lo anterior de acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Acuerdo N. 25 del año 2008 del Municipio de Mosquera (Cundinamarca) que dice:

“INGRESOS PERCIBIDOS FUERA DEL MUNICIPIO. Para la procedencia de la exclusión de los ingresos obtenidos fuera del Municipio de Mosquera, en el caso de actividades comerciales y de servicios, el contribuyente deberá demostrar mediante facturas de venta, soportes contables, declaraciones u otros medios

probatorios, el origen de los ingresos. En caso de las actividades industriales ejercidas en varios municipios, deberá acreditar el origen de los ingresos percibidos en cada actividad mediante registros contables separados por cada planta o sitio de producción, así como facturas de venta expedidas en cada municipio”.

Al realizar el ejercicio de Generación Basada en el Valor y aplicar la proyección a 5 años con la estrategia de cambio de oficinas los rubros de gastos operacionales y administrativos disminuyen significativamente y el impacto a nivel de utilidad y rentabilidad de la compañía es bastante importante.

Gráfica 12. Oficinas propuestas foto 1



Fuente: autores

Las oficinas se encuentran ubicadas en el municipio de Mosquera a cinco minutos de aeropuerto el Dorado, cuentan con cerca de 1444 m2, zona de parqueadero y bodega. Para el fácil acceso a las personas que no cuentan con vehículo propio, se va a establecer una ruta especial para la fácil movilización de los empleados, además de la comodidad se quiere la seguridad y la llegada oportuna de todos y cada uno.

Tabla 9. Proyección de ingresos 2011 – 2015

ESTADO DE RESULTADOS	2011	2,012	2,013	2,014	2,015
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	50.199.864	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
INGRESOS OPERACIONALES PRODUCTO	12.549.966	12.939.015	13.249.551	13.620.539	14.056.396
TOTAL VENTAS	66.514.820	68.576.780	70.222.623	72.188.856	74.498.899

Fuente: autores

Las ventas fueron estimadas en un incremento del IPC al cierre del 2010 del 3.17% para las ventas del año 2011, 3.10% para las ventas del año 2012, 2.40% para las ventas del año 2013, 2.80% para las ventas del año 2014 y 3.20% para las ventas del año 2015.

Tabla 10. Proyección gastos 2011 - 2015

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	2011	2,012	2,013	2,014	2,015
MENOS GASTOS OPERACIONES DE ADMON	- 3.153.591	- 3.186.793	- 3.198.801	- 3.223.844	- 3.262.435
MENOS GASTOS OPERACIONES DE VENTAS	- 3.462.344	- 3.561.852	- 3.639.566	- 3.733.672	- 3.845.318
TOTAL GASTOS	7.068.533	6.122.166	6.362.423	6.634.055	6.939.991

Fuente: autores

Los gastos fueron proyectados en proporción a las ventas, aplicando los descuentos de los menores valores por concepto de arriendo, servicios públicos y la exención del impuesto ICA.

Tabla 11. Escenarios de ventas

ESCENARIOS	AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	PESIMISTA	58.984.841	60.813.371	62.272.892	64.016.533	66.065.062
VENTAS	REALISTA	62.749.831	64.695.075	66.247.757	68.102.694	70.281.981
VENTAS	OPTIMISTA	66.514.820	68.576.780	70.222.623	72.188.856	74.498.899

Fuente: autores

El escenario pesimista está basado en una disminución del 6% en las ventas de acuerdo con lo presentando en los años 2010 – 2009.

El escenario realista lo basamos en un incremento proyectado del IPC al cierre del 2010 3,17% y el escenario optimista está basado en un incremento en ventas del 6%.

Tabla 12. Flujo de caja mensual 2011 proyección con generación de valor.

FLUJO DE CAJA PROYECCION GENERACION DE VALOR 2011												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO ANTERIOR	467.644	538.399	721.417	931.998	1.230.289	1.483.195	1.790.259	2.208.355	2.452.582	2.771.751	3.169.567	3.394.392
INGRESOS	4.000.066	3.458.928	3.710.116	5.003.926	4.003.140	4.634.440	6.094.790	3.352.135	4.184.837	5.028.889	2.661.621	3.413.295
TOTAL INGRESOS	4.000.066	3.458.928	3.710.116	5.003.926	4.003.140	4.634.440	6.094.790	3.352.135	4.184.837	5.028.889	2.661.621	3.413.295
GASTOS	3.929.310	3.275.911	3.499.534	4.705.635	3.750.234	4.327.377	5.676.694	3.107.908	3.865.669	4.631.073	2.436.796	3.110.703
TOTAL GASTOS	3.929.310	3.275.911	3.499.534	4.705.635	3.750.234	4.327.377	5.676.694	3.107.908	3.865.669	4.631.073	2.436.796	3.110.703
SALDO CAJA	538.399	721.417	931.998	1.230.289	1.483.195	1.790.259	2.208.355	2.452.582	2.771.751	3.169.567	3.394.392	3.696.984

Al realizar la proyección del flujo de caja para el año 2011 con la estrategia de generación de valor se observa una mejora en la liquidez de la compañía, ya que los gastos disminuyen consecutivamente por mes y para el mes de diciembre se reducen en 4%; el saldo en caja para este mismo periodo refleja un aumento significativo del 12%.

Tabla 13. Resultados cambio de oficinas

RESULTADOS	INERCIAL 2011	GBV 2011
UTILIDAD NETA	\$554	\$1,985
RESULT EJERC ANTER	\$-4,448	\$-3,017
UTILIDAD BRUTA VTA	\$8,698	\$9,919
COSTO DE VENTA	\$54,051	\$52,830
FLUJO DE CAJA	\$3,238	\$4,846
RENTABILIDAD BRUTA	14%	16%
RENTABILIDAD OPERAC	2%	5%
RENTABILIDAD NETA	1%	3%
RENTABILIDAD PATR	6%	20%
RENTABILIDAD ACTIVO	1%	5%

Fuente: autores

Desde todo punto de vista la estrategia de generación de valor, cambio de oficinas es muy importante dado que según el cuadro explicativo se observa como mejoran las pérdidas de ejercicios anteriores, así mismo la empresa mejora su eficiencia en costos y gastos y la rentabilidad para los socios es positiva, el impacto para los funcionarios es positiva dado que se tiene la posibilidad de contar con parqueaderos propios y un espacio amplio para zona de cafetería.

Tabla 14. Flujo de caja del 2012 al 2015 proyección con generación de valor.

PROYECCION GENERACION DE VALOR				
	2.012	2.013	2.014	2.015
SALDO ANTERIOR	3.696.984	5.318.793	6.999.609	8.747.649
INGRESOS	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
TOTAL INGRESOS	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
GASTOS	50.134.251	51.317.390	52.734.115	54.401.366
TOTAL GASTOS	50.134.251	51.317.390	52.734.115	54.401.366
SALDO CAJA	5.318.793	6.999.609	8.747.649	10.571.868

Fuente: autores

La proyección de caja para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 mantiene la tendencia de una empresa con caja suficiente para cubrir su operación. Debido a la reducción en los gastos administrativos que se propuso en la estrategia para la

generación de valor. Además se observa que el saldo en caja aumenta alrededor de un 7% con respecto a la proyección inercial sin la estrategia de cambio de oficinas.

Tabla 15. Estado de resultado proyectado del 2011 al 2015 con generación de valor.

ESTADO DE RESULTADOS	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	50.199.864	51.756.060	52.998.206	54.482.155	56.225.584
INGRESOS OPERACIONALES PRODUCTO	12.549.966	12.939.015	13.249.551	13.620.539	14.056.396
MENOS DEVOLUCIONES					
MENOS COSTO DE VENTAS	-52.788.900	-55.704.724	-57.019.322	-58.593.461	-60.445.962
UTILIDAD BRUTA	9.960.931	8.990.352	9.228.435	9.509.234	9.836.018
MENOS GASTOS OPERACIONES DE ADMON	-3.154.391	-3.186.885	-3.198.168	-3.222.463	-3.260.278
MENOS GASTOS OPERACIONES DE VENTAS	-3.457.000	-3.555.884	-3.632.999	-3.726.464	-3.837.419
UTILIDAD OPERACIONAL	3.349.540	2.247.582	2.397.268	2.560.306	2.738.321
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	891.186	918.813	940.864	967.208	998.159
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	-1.140.329	-1.175.679	-1.203.895	-1.237.605	-1.277.208
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	3.100.397	1.990.716	2.134.237	2.289.910	2.459.273
MENOS IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-1.085.139	-696.751	-746.983	-801.469	-860.745
GANANCIAS Y PERDIDAS	2.015.258	1.293.965	1.387.254	1.488.442	1.598.527

Fuente: autores

El estado de resultados proyectado aplicando la estrategia de generación de valor, presenta resultados positivos, la compañía genera utilidad para los años 2011 al 2015. La utilidad operacional aumenta con la estrategia de generación de valor ya que pasa de 2% al 5% lo que certifica que el traslado de oficinas de la empresa si genera beneficios y ayuda al aumento de las utilidades.

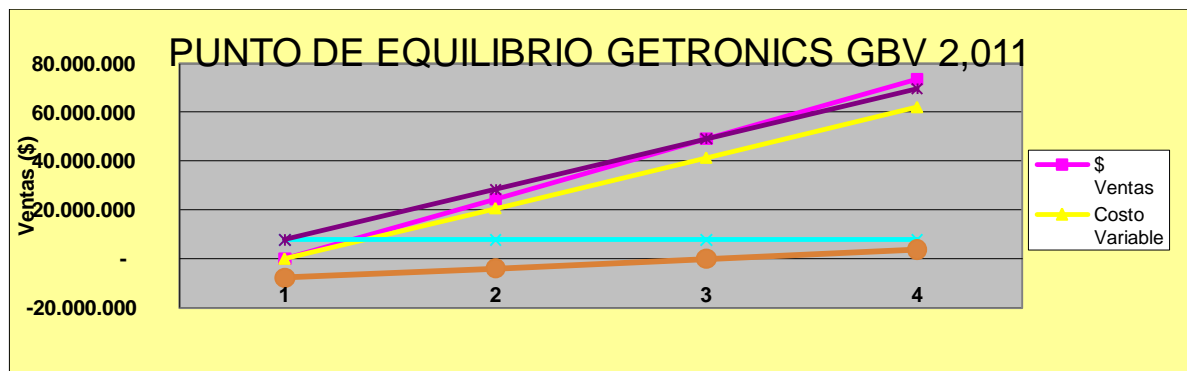
Tabla 16. Balance general proyectado del 2011 al 2015 con generación de valor.

	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO	39.973.195	43.640.262	45.729.680	48.039.421	50.587.875
DISPONIBLE	392.108	2.095.423	3.243.343	4.428.308	5.655.310
INVERSIONES					
DEUDORES CXC	32.774.154	33.790.153	34.601.117	35.569.948	36.708.187
INVENTARIO CP	5.275.396	5.438.934	5.569.468	5.725.413	5.908.626
OTROS					
TOTAL ACTIVO CTE	37.657.443	41.324.510	43.413.928	45.723.669	48.272.123
INVERSIONES					
DEUDORES LP					
PROPIEDAD PYE					
INTANGIBLES					
DIFERIDOS					
VALORIZACIONES					
TOTAL ACTIVO NO CTE	2.315.752	2.315.752	2.315.752	2.315.752	2.315.752
PASIVO	29.691.910	30.510.245	31.163.435	31.943.779	32.860.572
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
PROVEEDORES	16.920.582	17.445.120	17.863.803	18.363.990	18.951.638
CXP	900.723	900.723	900.723	900.723	900.723
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.169.237	2.169.237	2.169.237	2.169.237	2.169.237
OBLIGACIONES LABORALES	1.273.477	1.312.955	1.344.466	1.382.111	1.426.338
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	6.168.913	6.360.150	6.512.793	6.695.151	6.909.396
DIFERIDOS	2.034.930	2.098.013	2.148.365	2.208.519	2.279.192
OTROS PASIVOS					
TOTAL PASIVO CTE	29.467.862	30.286.197	30.939.387	31.719.731	32.636.524
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP					
PROVEEDORES	224.048	224.048	224.048	224.048	224.048
CXP LP					
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
OTROS PASIVOS					
TOTAL PASIVO NO CTE	224.048	224.048	224.048	224.048	224.048
PATRIMONIO	10.281.285	13.159.224	14.639.767	16.229.397	17.938.009
CAPITAL SOCIAL	5.574.696	5.574.696	5.574.696	5.574.696	5.574.696
SUPERAVIT DE CAPITAL	5.936.435	5.936.435	5.936.435	5.936.435	5.936.435
RESERVAS	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.890.450	1.890.450	1.890.450	1.890.450	1.890.450
RESULTADOS DEL EJERCICIO	290.009	1.293.965	1.387.254	1.488.442	1.598.527
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.987.559	1.693.594	306.340	1.182.102	2.780.629
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	107.272	107.272	107.272	107.272	107.272
TOTAL PATRIMONIO	10.281.285	13.159.224	14.639.767	16.229.397	17.938.009
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	39.973.195	43.669.470	45.803.202	48.173.176	50.798.581

Al aplicar la estrategia de Generación de Valor y proyectarla, al final del periodo 2.011 prevé una utilidad neta de \$2 mil millones de pesos, un 72% más que la reportada en la proyección inercial, este comportamiento obedece al ahorro de un 30% en costos y gastos; distribuidos en 27% gastos administrativos, 3% gastos de ventas y 1% en costos operacionales.

El rubro mas importante en el balance general está en el patrimonio, dado que genera utilidad y como se aprecia para el año 2.015 se espera obtener utilidades acumuladas de ejercicios anteriores.

Gráfica 13. Punto de equilibrio proyección generación de valor

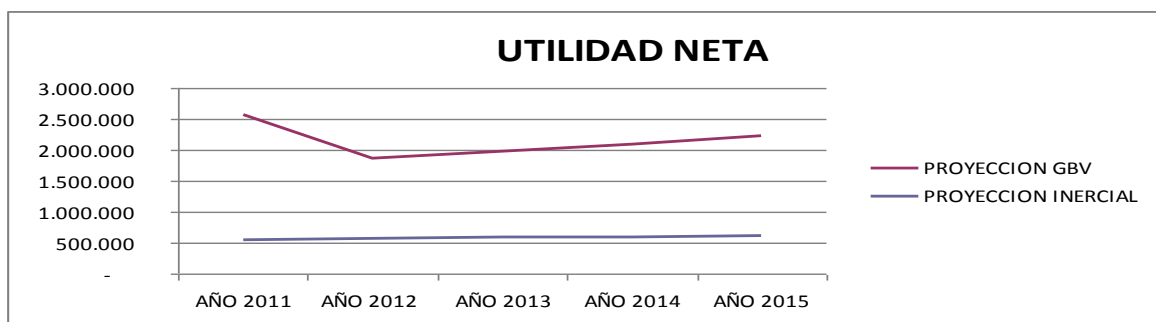


Fuente: autores

Al calcular el punto de equilibrio a la proyección con la estrategia de gestión basada en el valor, se observa como la empresa debe vender \$48 mil millones de pesos para alcanzar este punto, casi \$12 mil millones menos que con la proyección inercial.

A continuación se comparan los resultados de las proyecciones inerciales versus proyecciones con generación de valor.

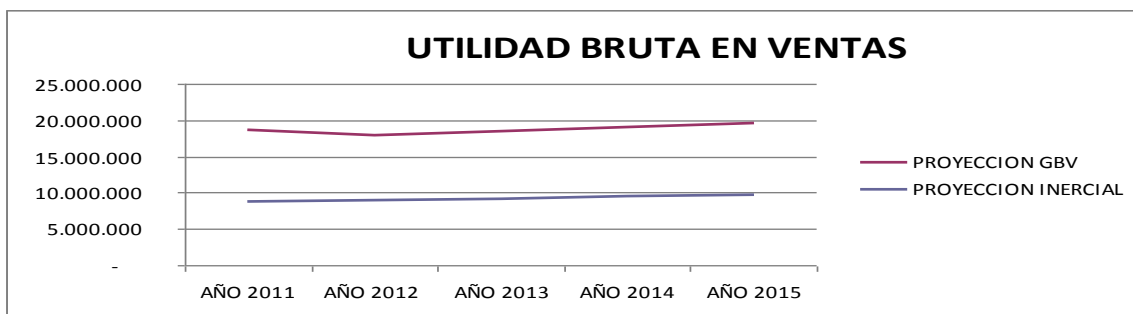
Gráfica 14. Comparación proyección utilidad neta



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

La grafica muestra como la utilidad neta de la empresa aumenta con la estrategia de generación de valor en \$1.431 millones de pesos lo que representa un aumento en la utilidad de 2%. Es decir que las utilidades que quedan a los propietarios de la empresa crecen con la estrategia, mejorando la situación financiera de Getronics que presentaba perdidas los últimos años.

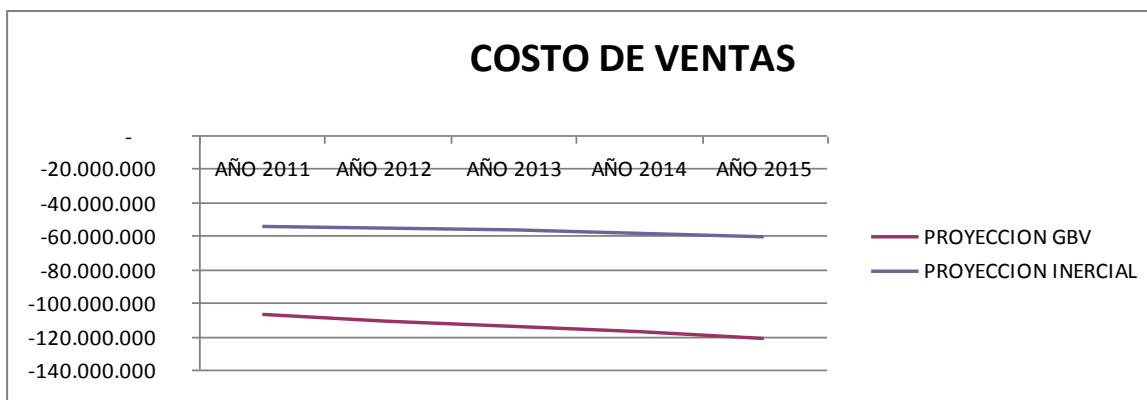
Gráfica 15. Comparación proyección utilidad bruta en ventas



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

La utilidad bruta en ventas deja un margen de maniobra más amplio, pasando de 14% en la proyección inercial al 16% con la estrategia de cambio de oficinas, para así poder asumir gastos administrativos y de ventas.

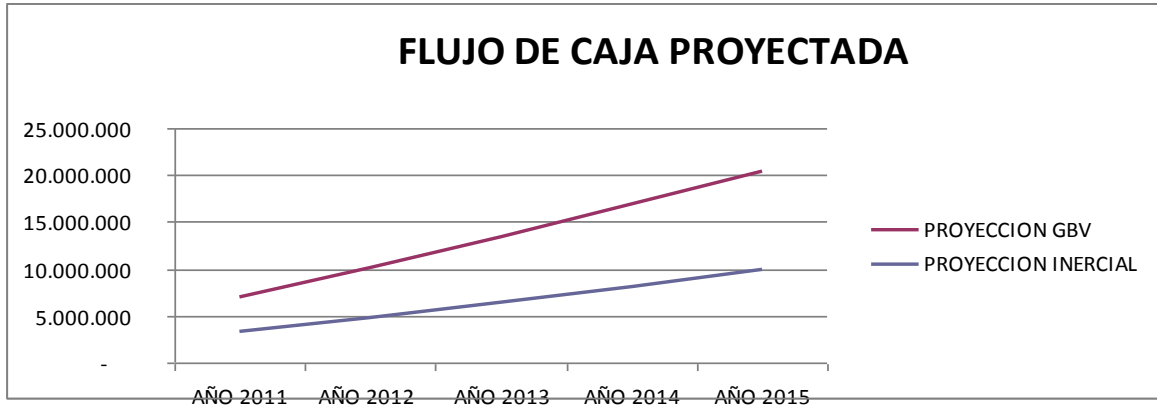
Gráfica 16. Comparación proyección costo de ventas



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

El costo de ventas en la proyección de generación de valor tiende a disminuir progresivamente en todos los años, lo que permite a la empresa obtener un margen más amplio y poder mejorar sus resultados.

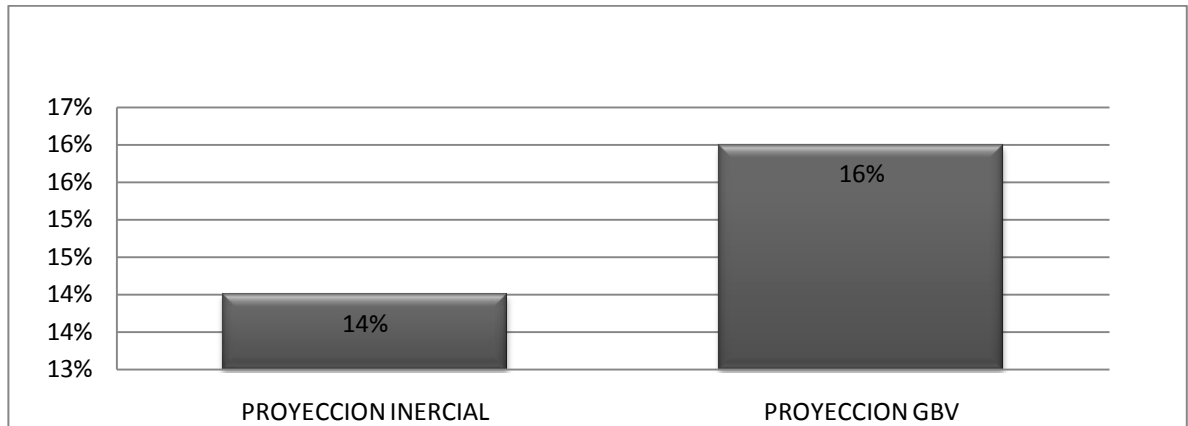
Gráfica 17. . Comparación proyección flujo de caja proyectada



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

En esta gráfica se observa claramente que se puede trabajar con el mismo volumen de ventas, pero podemos mejorar la eficiencia de la compañía, con estrategias de valor, la línea roja que corresponde a la GBV muestra su tendencia creciente muy por encima de los niveles de la línea azul de la proyección inercial.

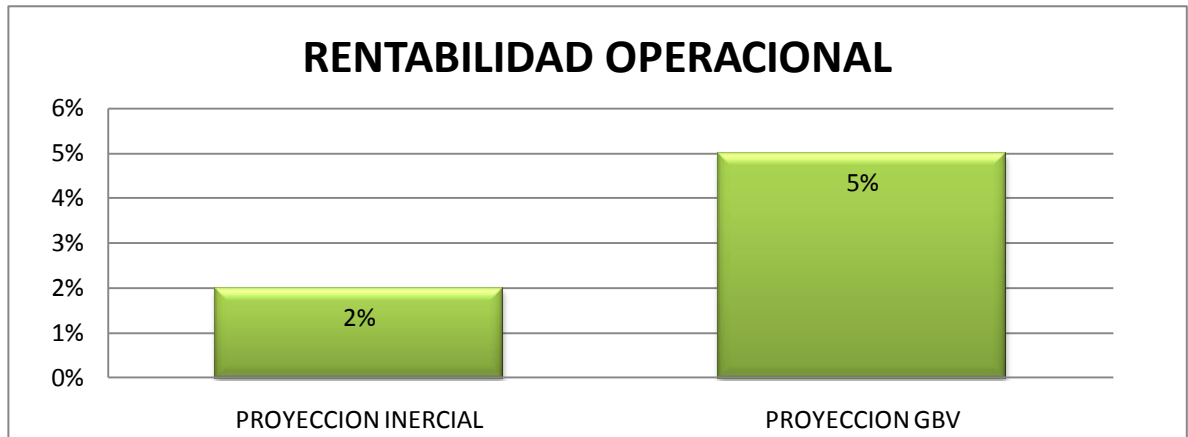
Gráfica 18. Comparación proyección rentabilidad bruta



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

La rentabilidad bruta aumenta en 2%, al realizar las proyecciones con la estrategia de generación de valor, la cual representa el 16% del total de las ventas en cambio de seguir como hasta ahora le empresa genera una utilidad bruta del 14%. Es decir que con las mismas ventas se genera un margen más amplio de utilidad bruta para cubrir los demás gastos.

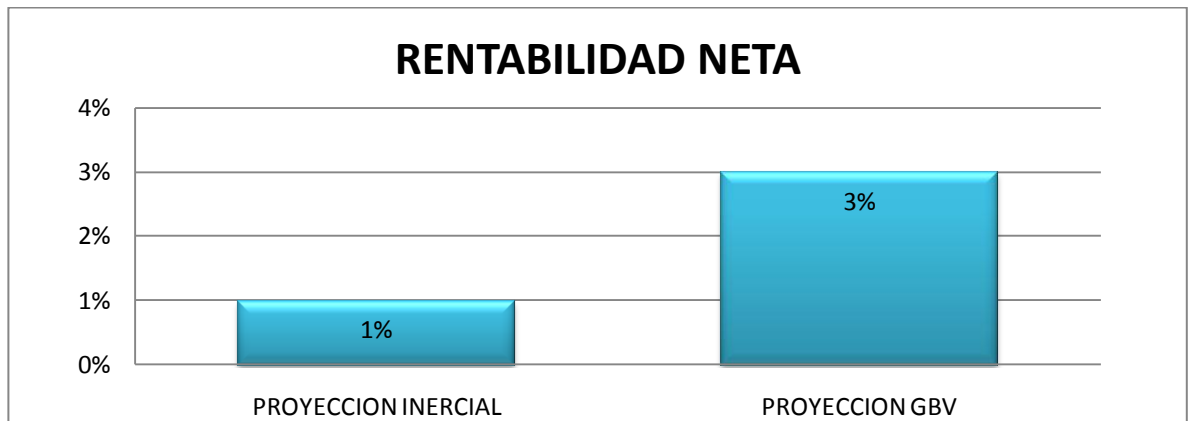
Gráfica 19. Comparación proyección rentabilidad operacional



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años

La rentabilidad operacional que permite medir si la empresa genera suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento aumenta 3%, pasando de 2% en la proyección inercial a 5% con estrategia de generación de valor, es decir que luego de cubrir los costos de ventas y gastos administrativos la empresa cuenta con utilidad operacional suficiente para cubrir la deuda financiera.

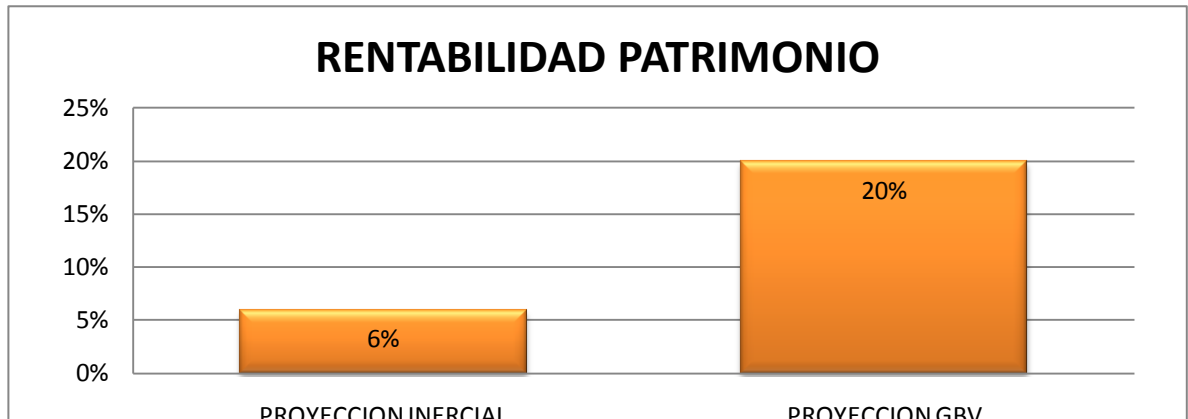
Gráfica 20. Comparación proyección rentabilidad neta



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años

La rentabilidad neta de Getronics aumenta 2%, pasando de 1% en la proyección inercial a 3% con estrategia de reducción de gastos administrativos, es decir que del total de ventas la empresa genero un 3% de utilidad neta para los propietarios, todo producto del ahorro en los rubros operativos y de administración.

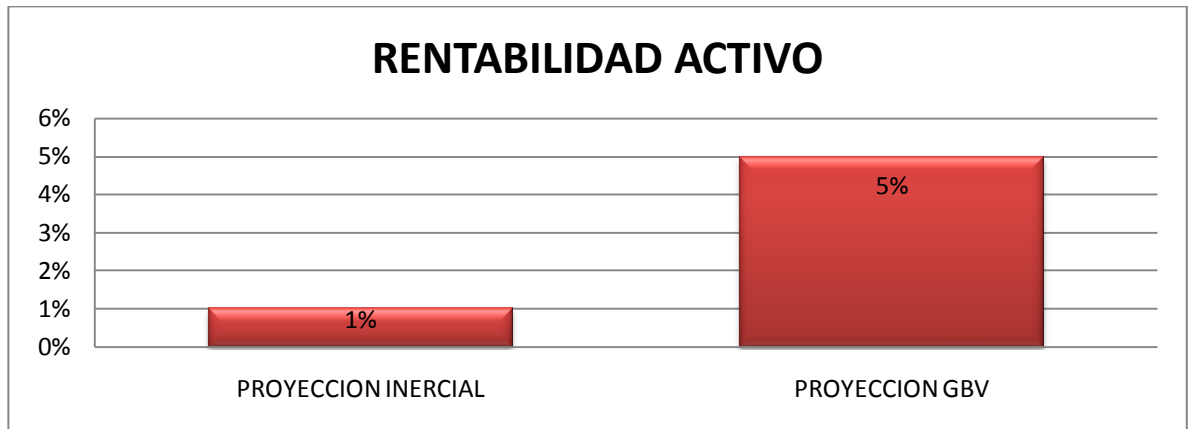
Gráfica 21. Comparación proyección rentabilidad del patrimonio



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

La empresa aplicando la estrategia de generación de valor, mejora la rentabilidad de los socios, algo muy importante, dado que se valora el capital invertido por ellos, con la proyección inercial la rentabilidad del patrimonio llega al 6%, y aplicando la estrategia se obtiene un 20% de rentabilidad, lo que indica que la estrategia de cambio de oficinas realmente si genera valor a la empresa.

Gráfica 22. Comparación proyección rentabilidad activo



Fuente: Estados financieros Supersociedades proyectados 5 años.

El activo se vuelve más rentable al implementar la estrategia de generación de valor, es decir que lo que la empresa obtiene producto del objeto social aumento en 4%, en la proyección inercial obtiene una rentabilidad del 1% y con la estrategia de GBV un 5%.

4.3 CALCULO TIR

Finalmente, encontramos que si calculamos la TIR al flujo de caja proyectado inercialmente, se obtiene un retorno del 36% sobre el saldo final en caja con corte a diciembre 31/10 que era por valor de \$467 millones de pesos.

Para el cálculo de la TIR con GBV y tomando como base el mismo saldo en caja \$467 millones, la tasa interna de retorno al final del año 2.011 estaría en 41.02%.

5. CONCLUSIONES

Getronics Colombia Ltda., es una empresa que posee un volumen de ventas significativo \$60.000 millones al año, si se compara con el sector de las TIC, pero no genera utilidades, a corte 31 Diciembre 2010 presentaba perdidas en ejercicios anteriores por valor de \$5 mil millones de pesos, todo producto de su ineficiencia en el manejo de los costos, gastos administrativos y de ventas los cuales representan el 12% de los ingresos obtenidos en el año 2010.

De seguir con esa tendencia de perdidas, no va hacer viable en el corto plazo y no podrá obtener suficiente capital de trabajo para maniobrar.

Otro tema importante a comparar en las proyecciones es el punto de equilibrio, la empresa de seguir como hasta ahora lo viene haciendo, es decir sin aplicar estrategia de reducción de gastos administrativos, deberá vender cerca de \$64.000 millones de pesos para alcanzar el punto de equilibrio, mientras que aplicando la estrategia de generación de valor Getronics alcanza punto de equilibrio con ventas de \$49.000 millones de pesos al año, un valor más accesible y más fácil de alcanzar, si se tiene en cuenta que las ventas del año 2.010 fueron de \$60 mil millones de pesos.

La empresa con la aplicación de la estrategia de generación de valor puede pasar de obtener una utilidad de \$620 millones a \$1.598 millones de pesos para el año 2.015 y puede reducir sus pérdidas acumuladas que estaban a 31 de diciembre de 2.010 en \$5.002 millones de pesos así: con proyección inercial se estima que llegue este rubro a - \$2.069; y con la estrategia de generación de valor una ganancia acumulada de ejercicios anteriores por valor de \$2.780 millones de pesos.

Es importante resaltar que el modelo se trabajó con un valor de ventas estimado de \$60 mil millones de pesos más el IPC del año 2.010 3.17% es decir cerca de \$ 63 mil millones de pesos para el año 2.011, solo se aplicó estrategia para el tema de costos y gastos de la compañía que es el punto más crítico.

De generar un incremento adicional del 2% para el año 2.011, Getronics obtendría una utilidad para el año 2.015 de \$646 millones de pesos con proyección inercial y \$1.698 millones de pesos con la estrategia de generación de valor, así mismo las pérdidas acumuladas pasarían a \$1.946 millones de pesos en proyección inercial y obtendría ganancias acumuladas por valor de \$3.271 millones de pesos.

Por el contrario si genera unas ventas menores al 2% Getronics obtendría una utilidad para el año 2.015 de \$594 millones de pesos con proyección inercial y \$1.498 millones de pesos con la estrategia de generación de valor, así mismo las pérdidas acumuladas pasarían a -\$2.192 millones de pesos en proyección inercial y obtendría ganancias acumuladas por valor de \$2.289 millones de pesos.

Es decir que lo ideal sería aplicar la estrategia de generación de valor y tener un crecimiento en las ventas del IPC año 2.010 (3.17%) mas 1% o 2% de crecimiento adicional.

De no ser así al menos deberá mantener sus ventas y aplicar la estrategia para no seguir generando pérdidas acumuladas y evitar una posible disolución de la sociedad.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa tome medidas estratégicas de generación de valor, como la reducción de gastos administrativos por medio del cambio de oficinas, donde se observó que al tener el mismo volumen de ventas, es posible generar utilidad, ser una empresa rentable, con un flujo de caja que permite cubrir las obligaciones objeto de la operación.

La exención del pago de ICA, genera una mayor liquidez para la compañía, con este ahorro en impuestos puede mejorar su capital de trabajo.

La empresa deberá tomar decisiones frente a los costos y gastos de la compañía, ya que al observar el sector, Getronics se ubico en el puesto 7^a a nivel de ventas mensuales dentro de 316 empresas dedicadas a otras actividades de informática, pero fue la 5 empresa en tener costos operacionales altos, es decir que las ventas para el sector son buenas pero no es eficiente con sus costos operacionales.

De no encontrar soluciones al tema de sus costos, deberá optar por buscar otras alternativas de ahorro, es decir que el margen de la utilidad bruta sea suficiente para cubrir sus gastos administrativos y de venta y poder generar alguna utilidad. Getronics Colombia no puede seguir generando perdida, dado que al cierre de diciembre 31 del año 2010, este rubro estaba alrededor de los \$5.000 millones de pesos y de acuerdo con la ley para las sociedades Ltda., si este valor supera el 50% del patrimonio suscrito por los socios entraría en causal de disolución.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. Banco de la República. Variables económicas proyecciones 2011 – 2015. [en línea], <www.banrepublica.gov.co>. Consultado el 23 de julio de 2011.

DIAN. Estadísticas macroeconómicas Colombia 2010. [en línea], < www.dian.gov.co>. Consultado el 23 de julio de 2011.

GARCÍA S, Oscar León. Administración Financiera fundamentos y Aplicaciones. 4ed. Cali Colombia: Panamericana, 2009. 362p.

----- . Valoración de Empresas Gerencia del Valor y Eva. Cali Colombia: Panamericana, 2009. 350p.

GETRONICS COLOMBIA LTDA, Estados financieros. Bogotá 2009 – 2010.

GETRANET. Descripción y generalices de la compañía. [en línea], <www.getronics.com.co>. Consultado el 23 de julio de 2011.

SUPERSOCIEDADES. Estados financieros 2010. [en línea], < www.Supersociedades.gov.co> Consultado el 23 de julio de 2011

TU GUÍA LEGAL. Diagnóstico. [en línea] [www./Guía Legal.com](http://www.Guía Legal.com). Consultado el 23 de julio de 2011

YAHOO FINANCE. Estados financieros 2010. [en línea], < www.yahoofinance.com>. Consultado el 23 de julio de 2011