

AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A. CASO DE ESTUDIO*

LUIS CARLOS DIAZ OSORIO

CLAUDIA JUDITH LOPEZ GARCIA

CHRISTIAN ALBERTO LOPEZ GARCIA

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización en Mercados Avanzados.

RESUMEN

El caso muestra la situación de Automatización de Oficinas S.A., una empresa de gran trayectoria nacional, orientada a la comercialización de muebles y equipos para oficina. A principios de la década pasada, comenzó a comercializar microcomputadoras y elementos de conectividad de redes, manejando grandes márgenes por ser monopolio, aprovechando los beneficios de importación que le otorgaba el ser exportador de muebles. En el momento en que se abren las importaciones, más de doscientas empresas entran a competir en el mercado de los microcomputadores, llegando incluso a manejar márgenes de hasta el 10%. Las ventas de la empresa han bajado a niveles alar-

mantes, incluso se cree que únicamente compran empresas allegadas a los directivos o personas que no conocen nada del tema de los computadores. La situación puntual es la toma de decisión de las estrategias para ser competitivos o decidir salir del mercado de los PC. La orientación que hemos decidido darle al caso es “fijación de precios”.

INTRODUCCION

Son las 6:00 p.m., Jairo Chávez, gerente del área de soluciones de cómputo de Automatización de Oficinas S.A., acaba de salir de la junta mensual del comité de la Gerencia, integrado además de él, por Jorge Duarte (Gerente General), Alexis

* Este caso fue preparado por Luis Carlos Díaz Osorio, Claudia Judith López García y Christian López García, en la Universidad ICESI, como trabajo en el Programa de Postgrado de Especialización en Mercados Avanzados. Es propiedad del ICESI. Junio de 1998. Cali-Colombia.

Montoya (Gerente del área de Ventas), Nohora Rodríguez (Gerente del área de Muebles), Wilson Borbón (Gerente del área de Servicio Técnico), Saúl Suárez (Gerente del área de Mercado) y Raúl Ruiz (Gerente del área de Administración y de Personal). A partir de hoy, Jorge Duarte tiene un mes para definir la estrategia que le permitirá salir a su área de la dura situación en que se encuentra.

AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.

La empresa Automatización de Oficinas S. A. nació el 13 de agosto de 1968, cuando los hermanos Alex (contador público), Oscar (arquitecto) y Carlos Zambrano (administrador de empresas), decidieron asociarse para formar una empresa orientada a la venta de muebles para oficina, aprovechando los extensos cultivos de madera que poseían. En ese entonces, el nombre que se le dio a la firma fue Muebles para Oficina S.A.

En 1973, después de una crisis familiar, los hermanos decidieron vender la empresa al señor Francisco Rodríguez, actual dueño y presidente de la Junta Directiva, quien luego de un año y aprovechando la oportunidad brindada por IBM para la distribución de equipos de cómputo en Colombia, decidió diversificar el producto y cambiar el nombre de la compañía a Automatización de Oficinas S.A., como figura en la actualidad.

Inicialmente, la empresa abrió sus puertas en la ciudad de Bogotá, pero en 1974, el nuevo dueño decidió pasar las oficinas generales a Cali, su ciudad natal, en donde operan en la actualidad, dejando en Bogotá sólo el

área de ventas y una pequeña bodega. En 1976 se abrió una oficina en Medellín y un año más tarde en Barranquilla. Por último, en 1980 se instaló una oficina en Bucaramanga y se decidió frenar el plan de expansionismo que se había trazado desde la negociación de compra.

Cuando cerró el negocio con los hermanos Zambrano, el señor Francisco Rodríguez reflexionó de la siguiente manera: “Estoy sembrando aquí, porque sé que ésta será la empresa que le dará trabajo digno y sustento a cientos de trabajadores colombianos y a sus familias, con lo cual siento que mi vida no ha pasado en vano por esta Tierra...”

ÁREA DE MUEBLES PARA OFICINA

Esta fue la primera área en que trabajó la empresa luego de su fundación en 1968. Comenzó con la venta de soluciones de amoblados orientados a oficinas de prestigio, dada la calidad de los materiales y de los productos ofrecidos. Su marca (Sayko), se posicionó rápidamente en el segmento del mercado correspondiente a los muebles de lujo para oficina; en ese entonces y aún hoy en día, la marca Sayko es símbolo de calidad. Entre 1968 y 1985, alcanzó un gran crecimiento, llegando a tener incluso setenta vendedores a nivel nacional. Sin embargo, en 1985, con el nacimiento de las oficinas modulares, el área recibió un duro golpe, del cual se recuperó únicamente tres años después con la compra, por parte de la empresa, de una planta para la fabricación de este nuevo tipo de muebles.

En la actualidad se perfila como líder indiscutible en el mercado, con una participación del 42%, seguida de lejos por Muebles Andalucía, su más inmediato competidor. El equipo de vendedores, que llegó a bajar durante sus tres años de crisis a 51, en la actualidad cuenta con 92, de los cuales 18 son viajeros dedicados a atender distribuidores en las ciudades intermedias y dos viajeros internacionales, dedicados a atender los distribuidores en el exterior.

En Colombia la empresa realiza el 72% del total de las ventas de muebles, mientras que el 28% restante se cumple a través de distribuidores en Venezuela, Ecuador y Méjico. La rentabilidad de la línea es excelente (**ver Anexo No. 1: Estados Financieros de Automatización de Oficinas S.A.**), ya que lo vendido en Colombia deja una utilidad final, después de impuestos, de casi el 20%.

Para la instalación de los productos, el área cuenta con una cuadrilla de técnicos expertos que laboran por contrato, a quienes se les asignan los diferentes proyectos y se les paga por labor realizada. La empresa únicamente les presta asesoría técnica y capacitación.

Según Nohora Rodríguez, “la empresa tiene un panorama excelente para este final de siglo. Hemos logrado unos estándares de calidad que nos han puesto a la altura de cualquier empresa multinacional extranjera...”

ÁREA DE SOLUCIONES DE COMPUTO

Esta fue el área que el nuevo dueño incorporó a la empresa una vez se hizo propietario. Inició vendiendo

microcomputadores de marca IBM para Colombia, como distribuidor exclusivo. Desde el principio, las ventas fueron fenomenales, llegando a tener la participación del 41% del mercado nacional, con márgenes de ventas del 75%, superado únicamente en participación por Computadores S.A.

En 1982, con el cierre de las importaciones, la empresa se fortaleció aún más, ya que por ser exportadora de muebles, recibía el beneficio para realizar importaciones de equipos de cómputo. Los márgenes llegaron en 1985 incluso al 88%. Sin embargo, con la apertura de las importaciones a principios de esta década, más de 200 pequeñas empresas aparecieron como duros competidores, obligando a bajar los márgenes rápidamente (**ver Anexo No. 2: Participación en el mercado versus Margen**). A pesar de lo anterior, dado que Automatización de Oficinas era una empresa de prestigio y una de las únicas que contaba con una gran red de servicio, logró mantener las ventas en este tipo de equipos. Para 1993, el margen utilizado para las ventas era del 50%, pero la participación había disminuido al 29%. En ese año, la empresa perdió el título de “exclusivo” en la venta de soluciones IBM, por lo cual acudió a otros proveedores, comenzando desde ese entonces a representar además de a IBM, a Hewlett Packard (esta marca también era distribuida por otras empresas ya establecidas en Colombia).

A finales de 1995, y ante la alarmante caída de la participación en el mercado (bajó al 18%), la Junta Directiva aprobó bajar los márgenes al 40% y eliminar los inventarios, compran-

do únicamente mercancía bajo pedido, aprovechando la llegada a Colombia de las empresas productoras.

En junio de 1997, ante la caída de participación al 12%, se decidió incorporar al catálogo de productos la solución total de cómputo de Compaq, además de la disminución del margen al 30% en los grandes equipos y del 25% en los microcomputadores. En enero de 1998, el margen se bajó al 25% en grandes equipos y al 20% en microcomputadores.

Ante la situación, en la reunión de hoy, el señor Duarte comentó: “han pasado seis meses desde la última disminución de precios, sin embargo, la participación sigue bajando, ha llegado al 8% y no he visto ni siquiera un leve indicio de recuperación...”

ÁREA DE SERVICIO TÉCNICO

Esta área fue creada al mismo tiempo que la de soluciones de cómputo, como un complemento para el montaje y mantenimiento de las soluciones. En 1973, la formó un ingeniero electrónico, quien acompañado de tres bachilleres técnicos dieron inicio al soporte de soluciones IBM, soportados directamente por el fabricante de los equipos. A finales de la década de los setenta, el área de servicio se había constituido en el más rentable de los negocios, ya que dada la exclusividad se estableció la venta de pólizas de mantenimiento para los equipos comercializados por el área comercial, los cuales eran comprados por casi el 90% de los clientes que poseían la solución. Aunque el precio del contrato de mantenimiento era elevado (casi el 25% del valor de la solución anual, con derecho a

dos visitas de mantenimiento y un número de reparaciones ilimitado ocasionado por desgaste normal de los equipos), los clientes no tenían otra alternativa, ya que escaseaba en Colombia personal técnico lo suficientemente capacitado como para atender este tipo de soluciones y los repuestos eran de difícil consecución.

En 1984, se creó en Cali la Gerencia del Área de Servicio y una Gerencia Auxiliar en cada una de las ciudades en las que se contaba con oficina. La planta de técnicos llegó a estar conformada por 15 en Bogotá, 12 en Cali, 10 en Medellín, 7 en Barranquilla y 5 en Bucaramanga. Adicionalmente, en cada una de las ciudades se contaba con un Ingeniero de Campo dedicado a labores de soporte técnico y al manejo administrativo del negocio de servicio. La gerencia auxiliar, además de coordinar el trabajo de los ingenieros, manejaba directamente la fuerza de ventas de pólizas de mantenimiento (**Ver Anexo 3: Organigrama de Automatización de Oficinas S.A.**).

A principios de la década de los años noventa, por exigencia misma del fabricante de los equipos y por la tendencia propia de la tecnología hacia el fin del siglo, se debió cambiar el perfil técnico garantizando además la competitividad. Aconsejados por la propia casa matriz de IBM, desde el mes de junio de 1990, se inició el cambio de personal técnico por ingenieros. Con estos nuevos ingenieros, a principios de 1992 empezó un proceso de certificación en los diferentes sistemas que se comercializaban en la época. Sin embargo, ante la dramática caída en ventas, el personal técnico así como el de ventas, comen-

zó a disminuir a pasos agigantados, llegando en la actualidad a contar únicamente con 8 ingenieros en Bogotá, 5 en Cali, 5 en Medellín, 3 en Barranquilla y 2 en Bucaramanga.

Dada la gran variedad de productos que se manejan en la actualidad, se ha convertido en queja constante el hecho de no poseer suficiente capacitación en el portafolio de producto que se atiende. Además, los mismos ingenieros aducen que aunque los precios de los equipos bajan constantemente, los precios de los contratos permanecen elevados. Ante lo anterior, Wilson Borbón dice con frecuencia: “Sí claro, los precios de los equipos bajan año tras año, ¡pero los salarios de los ingenieros no los puedo bajar de la misma forma! Esos en vez de bajar suben... ¡y de qué manera!”.

ÁREA DE VENTAS

Automatización de Oficinas S.A., cuenta con tres tipos de vendedores, de los cuales dos dependen directamente de la gerencia de esta área y la tercera (la de ventas de pólizas de mantenimiento) depende del gerente del área de Servicio Técnico.

El primer tipo de vendedor es el de muebles, integrado en su generalidad por administradores de empresas, arquitectos e ingenieros industriales. Se caracteriza por la baja rotación y el buen ambiente que reina entre ellos. Podría decirse que únicamente se ha tenido una crisis en ventas durante tres años en los que la fuerza decreció. Sin embargo, el buen momento que pasa en la actualidad la empresa, ha permitido que la totalidad de los vendedores esté cumpliendo por encima del 90% de las metas

trazadas y se espera que al final del año, los resultados estén por encima del ciento por ciento.

Su remuneración consta de un salario básico de \$500.000 y una variable por comisión del 5% sobre el monto de las ventas. Dado que las ventas normalmente se realizan con grandes empresas nacionales y multinacionales, la comisión no se ve afectada por ningún tipo de descuento (aunque el descuento que otorgan no puede exceder el 5%).

El segundo tipo de vendedores es el especializado en la venta de soluciones de cómputo, el cual se ha caracterizado por la gran rotación en la última década. El ambiente actual se distingue por las frecuentes y acaloradas discusiones de pasillo y por las constantes reuniones de “recuperación”, tendientes a buscar medios para cumplir las metas de ventas.

En su totalidad son ingenieros de sistemas (19 a nivel nacional), muy bien capacitados y quienes gozan de una remuneración de \$450.000 básicos y una comisión del 1% sobre las ventas que realicen. Sin embargo, existe una tabla de descuentos que ajusta la comisión disminuyéndola hasta en un 70% cuando el monto descontado supera el 5% (**Ver Anexo No. 4: Tabla de comisiones para representantes de ventas**).

Durante los “años dorados”, la rotación de este tipo de vendedores fue casi nula, sin embargo, en la actualidad el promedio de tiempo de duración en la empresa de un vendedor de este tipo está calculado en un año.

El Departamento de Capacitación de la empresa tiene talleres mensuales de clínicas de ventas, tanto técnicas

como comerciales, ha coordinado con los proveedores programas de certificación en producto para los vendedores y ha coordinado con algunas universidades, programas de actualización tecnológica. A pesar que este año el programa cumple su primer quinquenio, dado que los resultados no se dan, se está evaluando seriamente la posibilidad de eliminarlo para el próximo año.

Ante la situación actual, Jorge Cortés, representante de ventas de la ciudad de Bucaramanga dice: “Desde luego que he recibido colaboración de parte de la empresa y yo he puesto todo de mi parte, pero nuestra competencia está manejando precios muy inferiores a los que nosotros manejamos y los clientes no perciben ninguna diferencia entre el servicio de las dos empresas. Además, como no puedo vender permanezco todo el tiempo descuadrado económicamente y así, sin atender completamente mis necesidades básicas, es imposible vender...”.

ÁREA DE MERCADEO

El área de mercadeo de la empresa, se ha dedicado casi en un 80% al negocio de los muebles, ya que según ellos “allá está el negocio”. En el Área de Soluciones de Cómputo, únicamente se han limitado a prestar colaboración para un correo directo que se envió a las pequeñas y medianas empresas a finales del año pasado y para manejar la pauta publicitaria que se incluyó en las revistas de circulación nacional en los dos últimos años.

En el área de muebles, mantienen un estudio de competencia muy bien ela-

borado, además en coordinación con el área de ventas realizan frecuentemente estudios del comportamiento del consumidor con el ánimo de detectar nuevas necesidades o cambios en el hábito de consumo de los clientes. Para ellos, es más interesante trabajar en el área de muebles porque allá sí se ven los resultados.

De hecho, en el año únicamente los señores Jairo Chávez y Saúl Suárez se han reunido en los Comités de Gerencia. Según Jairo, “la última vez que vino alguien de Mercadeo fue en enero, cuando mandaron el mensaje a traerme un cobro interno por publicidad”

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL

Es el área más dinámica de la compañía, cuenta con cuatro jóvenes ingenieros industriales con sus respectivas secretarías, comandados por el señor Raúl Ruiz, quien está con la empresa desde su fundación. Tienen bien claro que son un soporte fundamental para las áreas de producto de la empresa, por lo cual brindan rápida y oportunamente todas las ayudas que les solicitan. Han desarrollado un programa de vinculación de personal tan exitoso que ha servido de modelo incluso para empresas internacionales del sector de la industria.

Su preocupación de los últimos años ha sido la elevada rotación de los representantes de ventas del tipo correspondiente a las soluciones para cómputo. Según el señor Ruiz, “Me da la impresión que los vendedores de Soluciones de Cómputo únicamente vienen aquí a aprender lo último en tecnología, a refrescar conociemien-

tos previos, a reforzar su parte comercial, a tomar el nombre de la empresa como referencia y a esperar a que la competencia les ofrezca un puesto con mejor remuneración...”

JORGE DUARTE

Ingresó a la empresa el 4 de noviembre de 1987, como Gerente de Ventas en el área de Muebles para Bogotá. Es ingeniero industrial de una de las más prestigiosas universidades del país, con una especialización en Administración de Empresas en el exterior y una en Alta Gerencia.

Cogió los hilos de la organización, cuando el señor Francisco Rodríguez decidió manejar el negocio únicamente desde la Junta Directiva. Desde el principio de su gestión en la empresa (4 de mayo de 1992), ha expresado su inconformidad con la venta de equipos de cómputo, ya que considera que los resultados que se obtienen de las áreas de Servicio Técnico y de Soluciones de Cómputo sumados, no son lo suficientemente grandes como para pagar siquiera la infraestructura, la cual equivale casi a cinco veces la infraestructura del área de muebles.

Es el principal opositor a bajar los márgenes de ventas con los que se trabaja, ya que según él “si con lo que actualmente vendemos no nos alcanzamos a pagar, mucho menos si bajamos aún más los márgenes. Si yo encontrara que hubiera una leve recuperación en ventas cuando bajamos los márgenes, accedería a bajarlos aún más, pero hasta el momento en casi seis años de bajarlos continuamente, no he visto nada...”.

Además, ante el argumento que no hay ningún factor de diferenciación

respecto a la competencia, él responde: “Desde luego que sí lo hay, el nombre de la empresa es un símbolo de respaldo para una organización respetable. Una empresa sería está dispuesta a pagar un poco más por un producto que le ofrezca un proveedor de nuestra categoría...”

JAIRO CHAVEZ

Ingresó a la compañía en Bucaramanga el 16 de marzo de 1986, como ingeniero de soporte técnico en Sistemas. Dos años después fue trasladado a Cali, como Gerente Auxiliar de Servicio Técnico, en donde tuvo su primer contacto con el área comercial. Hizo una especialización en Mercado y participó en eventos orientados a la adquisición de herramientas de ventas. En 1989, pasó a manejar el área de producto de Soluciones de Computación, cargo que desempeña en la actualidad. En 1994 terminó su especialización en Administración de Empresas y el año pasado la de Finanzas.

Según su análisis, el mercado de los computadores es diferente a como lo miran el Gerente General y los otros miembros del Comité de Gerencia. Para él lo que sucede es que hay dos lugares hacia donde se pueden orientar los proveedores de soluciones de computación.

El primero corresponde al área de soluciones integrales, que involucran software orientado a aplicaciones específicas, servicio técnico especializado, con horarios y productos flexibles y vendedores de un nivel muy elevado, que hacen posible que un cliente vea en el proveedor un verdadero valor agregado y que los persuada a

pagar por ello (**Ver Anexo No. 5: Representación gráfica del comportamiento del mercado de equipos de cómputo**).


El segundo lugar es el correspondiente al área que no requiere ningún tipo de valor agregado, es decir, proveer con personal técnico levemente capacitado muchos equipos a un margen muy bajo, lo cual permite obtener un beneficio más “financiero”.

Agrega el señor Chávez, “en el mercado, las empresas proveedoras de equipos de cómputo están manejando márgenes del 8 al 10% en micro-computadores y del 10 al 12% en otros elementos, luego la posición de nuestra empresa es inferior a la compe-

tencia por más que bajemos paso a paso los márgenes...”

El problema, según él, es que “infortunadamente, en este momento estamos en la mitad de las dos opciones y no tengo idea de hacia dónde coger”.

El señor Chávez ha decidido contratar una afamada empresa consultora de Mercadeo para que le asesore con la toma de decisión acerca de la estrategia que seguirá la empresa para sortear la dura situación en que se encuentra.

Usted es miembro de esa afamada empresa de mercadeo, y le ha correspondido atender este cliente. ¿Cuál sería su recomendación? 

ANEXO I
ESTADOS FINANCIEROS
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
CONSOLIDADO
(\$000.000) PESOS

Concepto	Años											
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN
Venta Total	8.983	103.64	17.311	103.84	26.988	103.95	42.067	103.73	65.845	103.63	101.915	103.45
Devoluciones	32	0.37	53	0.32	78	0.30	95	0.24	121	0.19	154	0.16
Descuentos	283	3.27	587	3.52	948	3.65	1.417	3.49	2.126	3.34	3.249	3.30
Venta Neta	8.668	100.00	16.671	100.00	25.961	100.00	40.554	100.00	63.599	100.00	98.513	100.00
Costo Total	2.925	33.7	5.424	32.5	9.165	35.3	15.958	39.4	26.428	41.6	43.532	44.2
Costo variable	549	6.3	999	6.0	1.487	5.7	2.006	4.9	2.950	4.6	4.384	4.4
Costo fijo (CIF)	2.241	25.9	4.219	25.3	7.452	28.7	13.693	33.8	23.186	36.5	38.796	39.4
Averías	135	1.6	206	1.2	226	0.9	259	0.6	292	0.5	352	0.4
Utilidad Bruta	5.743	66.3	11.247	67.5	16.796	64.7	24.596	60.6	37.171	58.4	54.981	55.8
Gastos Operacionales	2.516	29.0	4.682	28.1	7.570	29.2	11.631	28.7	17.430	27.4	26.202	26.6
Ventas y distribución variable	573	6.6	877	5.3	1.207	4.7	1.747	4.3	2.477	3.9	3.682	3.7

Concepto	Años											
	589	6.8	1.143	6.9	1.885	7.3	3.051	7.5	4.874	7.7	7.731	7.8
Ventas y distribución fijos	589	6.8	1.143	6.9	1.885	7.3	3.051	7.5	4.874	7.7	7.731	7.8
Admón. propios (mercadeo)	137	1.6	267	1.6	549	2.1	899	2.2	1.671	2.6	3.140	3.2
Admón. general	1.120	12.9	2.202	13.2	3.545	13.7	5.387	13.3	7.434	11.7	9.933	10.1
Comunicación	99	1.1	193	1.2	383	1.5	548	1.4	974	1.5	1.715	1.7
Utilidad Operacional	3.227	37.2	6.565	39.4	9.227	35.5	12.965	32.0	19.741	31.0	28.779	29.2
Ingresos/Egresos No Operac.	-26	-0.3	-29	-0.2	-31	-0.1	-34	-0.1	-37	-0.1	14	0.0
Otros ingresos	4	0.0	6	0.0	9	0.0	11	0.0	13	0.0	14	0.0
Otros egresos	30	0.3	35	0.2	40	0.2	45	0.1	50	0.1		
Utilidad Antes de Impuestos	3.201	36.9	6.536	39.2	9.196	35.4	12.931	31.9	19.704	31.0	28.793	29.2
Impuestos	1.155	13.3	2.354	14.1	3.322	12.8	4.688	11.6	7.151	11.2	10.472	10.6
Impuestos variables	1.155	13.3	2.354	14.1	3.322	12.8	4.688	11.6	7.151	11.2	10.472	10.6
Utilidad Neta	2.046	23.6	4.182	25.1	5.873	22.6	8.243	20.3	12.553	19.7	18.322	18.6

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Averías	135	1.6	206	1.2	226	0.9	259	0.6	292	0.5	352	0.4
Averías producto terminado	61	0.7	85	0.5	104	0.4	119	0.3	137	0.2	175	0.2
Averías insumos	74	0.9	121	0.7	122	0.5	140	0.3	155	0.2	177	0.2
Inversión en Mercadeo	137	1.6	267	1.6	549	2.1	899	2.2	1.671	2.6	3.140	3.2
<i>Comunicación</i>	99	1.1	193	1.2	383	1.5	548	1.4	974	1.5	1.715	1.7
Publicidad	39	0.4	80	0.5	157	0.6	228	0.6	427	0.7	761	0.8
Promoción y merchandising	15	0.2	27	0.2	60	0.2	92 0.2	176	0.3	322	0.3	
Venta personal	22	0.3	38	0.2	62	0.2	69	0.2	104	0.2	155	0.2
Relaciones públicas y publicity	23	0.3	45	0.3	96	0.4	148	0.4	267	0.4	476	0.5
<i>Investigación</i>	16	0.2	28	0.2	57	0.2	121	0.3	239	0.4	472	0.5
<i>Desarrollo de productos</i>	22	0.3	45	0.3	109	0.4	230	0.6	458	0.7	953	1.0
Gastos de Vías. y Distribución	1.161	13.4	2.020	12.1	3.093	11.9	4.798	11.8	7.351	11.6	11.413	11.6
Fijos	573	6.6	877	5.3	1.207	4.7	1.747	4.3	2.477	3.9	3.682	3.7
Salarios básicos de vendedores	345	4.0	483	2.9	676	2.6	939	2.3	1.317	2.1	2.257	2.3
Colocación y exhibición	18	0.2	34	0.2	45	0.2	70	0.2	111	0.2	129	0.1

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Bodegaje y despachos	51	0.6	85	0.5	103	0.4	159	0.4	255	0.4	334	0.3
Trasposos y transporte	114	1.3	215	1.3	271	1.0	390	1.0	513	0.8	606	0.6
Sistemas	16	0.2	22	0.1	45	0.2	80	0.2	112	0.2	136	0.1
Contabilidad	18	0.2	21	0.1	39	0.1	62	0.2	84	0.1	115	0.1
Financiera	12	0.1	17	0.1	29	0.1	46	0.1	84	0.1	1050.1	
Variables	589	6.8	1.143	6.9	1.885	7.3	3.051	7.5	4.874	7.7	7.731	7.8
Comisiones y bonificaciones	555	6.4	1.079	6.5	1.810	7.0	2.955	7.3	4.738	7.4	7.536	7.6
Colocación y exhibición	5	0.1	9	0.1	12	0.0	19	0.0	31	0.0	46	0.0
Trasposos y transporte	16	0.2	32	0.2	34	0.1	41	0.1	58	0.1	70	0.1
Seguros	12	0.1	23	0.1	29	0.1	36	0.1	47	0.1	79	0.1
Administración General	1.120	12.9	2.202	13.2	3.545	13.7	5.387	13.3	7.434	11.7	9.933	10.1
Gastos administrativos distribuidos	468	5.4	906	5.4	1.445	5.6	2.198	5.4	3.326	5.2	5.031	5.1
Servicios públicos y Mto. Edificios	388	4.5	793	4.8	1.283	4.9	1.910	4.7	2.242	3.5	2.578	2.6
Sistemas	69	0.8	127	0.8	213	0.8	340	0.8	556	0.9	743	0.8
Contabilidad	51	0.6	95	0.6	154	0.6	242	0.6	333	0.5	407	0.4
Tesorería	42	0.5	72	0.4	96	0.4	164	0.4	269	0.4	333	0.3
Jurídico	51	0.6	98	0.6	159	0.6	283	0.7	371	0.6	453	0.5

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Seguros	51	0.6	110	0.7	193	0.7	250	0.6	338	0.5	388	0.4
Impuestos	1.155	13.3	2.354	14.1	3.322	12.8	4.688	11.6	7.151	11.2	10.472	10.6
Impuesto de renta	1.120	12.9	2.288	13.7	3.218	12.4	4.526	11.2	6.896	10.8	10.078	10.2
Industria y comercio	35	0.4	67	0.4	104	0.4	162	0.4	254	0.4	394	0.4
IVA prorrateable												
Seguros												

ANEXO I
ESTADOS FINANCIEROS

AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 1997
(\$000.000) PESOS.

Activos		Pasivos	
Caja y Bancos	8.489	Proveedores	7.794
Ctas x cobrar	15.451	Préstamos Bancarios	2.768
Inventarios	12.314	Impuestos por Pagar	13.099
Activos corrientes	36.254	Prestaciones Sociales	84
Inversiones Largo Plazo	6.550	Pasivos Corrientes	23.745
Terrenos	36.700	Préstamos Largo Plazo	260
Edificios	19.360	Bonos por Pagar	0
Maquinaria y Equipo	8.790	Pensiones de jubilación	35
Muebles y Enseres	3.136	Pasivos Largo Plazo	295
Vehículos	893	Total Pasivos	24.040
Activos Fijos	68.879		
Dep. Acumulada	(4.796)	Patrimonio	
Activo Fijo Neto	64.083	Capital	58.861
Seguros Prepagados	132	Reservas	6.341
Intereses Prepagados	25	Utilidades No Apropriadas	690
Activos Diferidos	157	Utilidades del Período	18.322
Valorizaciones	1.210	Total Patrimonio	84.214
Total Activo	108.254	Total Pas. y Patrim.	108.254

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
AREA DE SERVICIO
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años												
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN	
Venta Total	2.151	104.57	4.126	104.46	6.953	105.40	10.831	105.80	14.904	106.21	20.091	106.33	
Devoluciones													
Descuentos	94	4.57	176	4.46	356	5.40	594	5.80	871	6.21	1.196	6.33	
Venta Neta	2.057	100.00	3.950	100.00	6.597	100.00	10.237	100.00	14.033	100.00	18.895	100.00	
Costo Total	488	23.7	841	21.3	1.744	26.4	2.474	24.2	3.576	25.5	6.158	32.6	
Costo variable	26	1.3	42	1.1	75	1.1	119	1.2	199	1.4	308	1.6	
Costo fijo (CIF)	438	21.3	768	19.4	1.632	24.7	2.301	22.5	3.308	23.6	5.764	30.5	
Averías	24	1.2	31	0.8	37	0.6	54	0.5	69	0.5	86	0.5	
Utilidad Bruta	1.569	76.3	3.109	78.7	4.853	73.6	7.763	75.8	10.457	74.5	12.737	67.4	
Gastos Operacionales	823	40.0	1.578	39.9	2.644	40.1	3.995	39.0	5.441	38.8	7.527	39.8	
Ventas y distribución variable	161	7.8	225	5.7	327	5.0	468	4.6	661	4.7	1.124	5.9	
Ventas y distribución fijos	187	9.1	361	9.1	599	9.1	928	9.1	1.270	9.0	1.706	9.0	
Admón. propios (mercadeo)	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7	
Admón. general	438	21.3	918	23.2	1.595	24.2	2.420	23.6	3.300	23.5	4.449	23.5	
Comunicación	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7	
Utilidad Operacional	746	36.2	1.531	38.8	2.208	33.5	3.768	36.8	5.016	35.7	5.210	27.6	

Concepto	Años											
Ingresos/Egresos No Operac.												
Otros ingresos												
Otros egresos												
Utilidad antes de impuestos	746	36.2	1.531	38.8	2.208	33.5	3.768	36.8	5.016	35.7	5.210	27.6
Impuestos	269	13.1	552	14.0	799	12.1	1.360	13.3	1.812	12.9	1.899	10.1
Impuestos variables	269	13.1	552	14.0	799	12.1	1.360	13.3	1.812	12.9	1.899	10.1
Utilidad Neta	476	23.2	980	24.8	1.409	21.4	2.408	23.5	3.204	22.8	3.311	17.5

	Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas											
Averías	24	1.2	31	0.8	37	0.6	54	0.5	69	0.5	86	0.5
Averías producto												
Averías insumos	24	1.2	31	0.8	37	0.6	54	0.5	69	0.5	86	0.5
Inversión en Mercadeo	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7
Comunicación	19	0.9	37	0.9	62	0.9	89	0.9	105	0.7	124	0.7
Publicidad	10	0.5	19	0.5	31	0.5	49	0.5	62	0.4	73	0.4
Promoción y merchandising												
Venta personal	5	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	24	0.2	27	0.1
Relaciones públicas y publicity	4	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	19	0.1	24	0.1
Investigación												
Desarrollo de productos												
Gastos de Vtas. y distribución	348	16.9	586	14.8	926	14.0	1.396	13.6	1.931	13.8	2.830	15.0
Fijos	161	7.8	225	5.7	327	5.0	468	4.6	661	4.7	1.124	5.9
Salarios Básicos de Vendedores	140	6.8	196	5.0	275	4.2	385	3.8	539	3.8	972	5.1

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
Colocación y exhibición												
Bodegaje y despachos												
Trasposos y transporte	4	0.2	7	0.2	11	0.2	15	0.1	19	0.1	23	0.1
Sistemas	8	0.4	11	0.3	21	0.3	35	0.3	52	0.4	62	0.3
Contabilidad	6	0.3	6	0.2	12	0.2	20	0.2	27	0.2	37	0.2
Financiera	3	0.1	5	0.1	8	0.1	13	0.1	24	0.2	30	0.2
Variables	187	9.1	361	9.1	599	9.1	928	9.1	1.270	9.0	1.706	9.0
Comisiones y Bonificaciones	185	9.0	356	9.0	594	9.0	921	9.0	1.263	9.0	1.701	9.0
Colocación y exhibición												
Trasposos y transporte	2	0.1	5	0.1	5	0.1	7	0.1	7	0.0	5	0.0
Seguros												
Administración General	488	21.3	918	23.2	1.595	24.2	2.420	23.6	3.300	23.5	4.449	23.5
Gastos Administrativos	196	9.5	405	10.3	706	10.7	1.098	10.7	1.661	11.8	2.513	13.3
Servicios Públicos	168	8.2	388	9.8	685	10.4	1.019	10.0	1.219	8.7	1.402	7.4
y Mto. Edificios	21	1.0	39	1.0	60	0.9	78	0.8	99	0.7	118	0.6
Sistemas	19	0.9	25	0.6	52	0.8	75	0.7	95	0.7	112	0.6
Contabilidad	14	0.7	24	0.6	32	0.5	58	0.6	104	0.7	129	0.7
Tesorería	12	0.6	25	0.6	41	0.6	68	0.7	91	0.6	137	0.7
Jurídico	8	0.4	12	0.3	19	0.3	24	0.2	31	0.2	39	0.2
Seguros	269	13.1	552	14.0	799	12.1	1.360	13.3	1.812	12.9	1.899	10.1
Impuestos	261	12.7	536	13.6	773	11.7	1.319	12.9	1.756	12.5	1.824	9.7
Impuesto de renta	8	0.4	16	0.4	26	0.4	41	0.4	56	0.4	76	0.4
Industria y comercio												
IVA prorrateable												
Seguros												

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
AREA DE MUEBLES
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años											
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN
Venta Total	3.624	103.90	7.186	104.66	12.511	103.83	21.240	102.77	36.662	102.21	62.291	101.89
Devoluciones	27	0.77	46	0.67	66	0.55	73	0.35	76	0.21	71	0.12
Descuentos	109	3.13	273	3.98	395	3.28	500	2.42	716	2.00	1.083	1.77
Venta Neta	3.488	100.00	6.867	100.00	12.050	100.00	20.667	100.00	35.870	100.00	61.137	100.00
Costo total	1.977	56.7	3.759	54.7	5.051	41.9	8.337	40.3	14.058	39.2	23.152	37.9
Costo variable	507	14.5	927	13.5	1.368	11.4	1.833	8.9	2.688	7.5	4.007	6.6
Costo fijo (CIF)	1.413	40.5	2.730	39.8	3.585	29.8	6.403	31.0	1.267	31.4	19.021	31.1
Averías	57	1.6	102	1.5	98	0.8	101	0.5	103	0.3	124	0.2
Utilidad Bruta	1.511	43.3	3.108	45.3	6.999	58.1	12.330	59.7	21.812	60.8	37.985	62.1
Gastos Operacionales	1.072	30.7	1.965	28.6	3.218	26.7	5.443	26.3	9.161	25.5	15.046	24.6
Ventas y distribución variable	257	7.4	392	5.7	530	4.4	798	3.9	1.170	3.3	1.769	2.9
Ventas y distribución fijos	326	9.3	639	9.3	1.110	9.2	1.897	9.2	3.281	9.1	5.584	9.1
Admón. propios (mercadeo)	68	1.9	138	2.0	312	2.6	667	3.2	1.421	4.0	2.847	4.7
Admón. general	386	11.1	722	10.5	1.104	9.2	1.741	8.4	2.526	7.0	3.363	5.5
Comunicación	35	1.0	73	1.1	162	1.3	340	1.6	763	2.1	1.483	2.4

Concepto	Años											
	439	12.6	1.143	16.7	3.781	31.4	6.887	33.3	12.651	35.3	22.939	37.5
Utilidad Operacional	439	12.6	1.143	16.7	3.781	31.4	6.887	33.3	12.651	35.3	22.939	37.5
Ingresos/Egresos No Operac.	-26	-0.7	-29	-0.4	-31	-0.3	-34	-0.2	-37	-0.1	14	0.0
Otros Ingresos	4	0.1	6	0.1	9	0.1	11	0.1	13	0.0	14	0.0
Otros egresos	30	0.9	35	0.5	40	0.3	45	0.2	50	0.1		
Utilidad antes de impuestos	413	11.9	1.115	16.2	3.750	31.1	6.853	33.2	12.613	35.2	22.953	37.5
Impuestos	159	4.5	418	6.1	1.361	11.3	2.481	12.0	4.558	12.7	8.278	13.5
Impuestos variables	159	4.5	418	6.1	1.361	11.3	2.481	12.0	4.558	12.7	8.278	13.5
Utilidad Neta	255	7.3	697	10.1	2.389	19.8	4.372	21.2	8.055	22.5	14.675	24.0

Concepto	Años											
	57	1.6	102	1.5	98	0.8	101	0.5	103	0.3	124	0.2
Averías	57	1.6	102	1.5	98	0.8	101	0.5	103	0.3	124	0.2
Averías producto terminado	16	0.5	30	0.4	39	0.3	46	0.2	54	0.2	79	0.1
Averías insumos	41	1.2	72	1.0	59	0.5	55	0.3	49	0.1	45	0.1
Inversión en Mercadeo	68	1.9	138	2.0	312	2.6	667	3.2	1.421	4.0	2.847	4.7
<i>Comunicación</i>	35	1.0	73	1.1	162	1.3	340	1.6	763	2.1	1.483	2.4
Publicidad	14	0.4	30	0.4	65	0.5	134	0.6	324	0.9	644	1.1
Promoción y merchandising	7	0.2	14	0.2	33	0.3	72	0.3	158	0.4	304	0.5
Venta personal	5	0.1	9	0.1	17	0.1	29	0.1	59	0.2	101	0.2
Relaciones públicas y publicity	9	0.3	20	0.3	47	0.4	105	0.5	222	0.6	434	0.7
<i>Investigación</i>	12	0.3	22	0.3	46	0.4	103	0.5	207	0.6	416	0.7
<i>Desarrollo de productos</i>	21	0.6	43	0.6	104	0.9	224	1.1	451	1.3	948	1.6

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas												
	583	16.7	1.032	15.0	1.640	13.6	2.695	13.0	4.451	12.4	7.353	12.0
Gastos de vtas. y distribución												
Fijos	257	7.4	392	5.7	530	4.4	798	3.9	1.170	3.3	1.769	2.9
Salarios básicos de vendedores	140	4.0	196	2.9	275	2.3	385	1.9	539	1.5	972	1.6
Colocación y exhibición	8	0.2	15	0.2	20	0.2	34	0.2	62	0.2	72	0.1
Bodegaje y despachos	36	1.0	56	0.8	63	0.5	99	0.5	165	0.5	204	0.3
Traspasos y transporte	58	1.7	107	1.6	134	1.1	210	1.0	304	0.8	394	0.6
Sistemas	4	0.1	7	0.1	18	0.1	37	0.2	49	0.1	60	0.1
Contabilidad	6	0.2	6	0.1	12	0.1	20	0.1	27	0.1	37	0.1
Financiera	4	0.1	5	0.1	8	0.1	13	0.1	24	0.1	30	0.0
Variables	326	9.3	639	9.3	1.110	9.2	1.897	9.2	3.281	9.1	5.584	9.1
Comisiones y bonificaciones	314	9.0	618	9.0	1.085	9.0	1.860	9.0	3.228	9.0	5.502	9.0
Colocación y exhibición	3	0.1	5	0.1	7	0.1	12	0.1	19	0.1	29	0.0
Traspasos y transporte	3	0.1	5	0.1	5	0.0	7	0.0	10	0.0	13	0.0
Seguros	6	0.2	11	0.2	14	0.1	18	0.1	24	0.1	40	0.1
Administración general	386	11.1	722	10.5	1.104	9.2	1.741	8.4	2.526	7.0	3.363	5.5
Gastos administrativos distribuidos	168	4.8	309	4.5	457	3.8	680	3.3	1.028	2.9	1.555	2.5
Servicios públicos y mto. edificios	124	3.6	228	3.3	337	2.8	502	2.4	577	1.6	663	1.1
Sistemas	24	0.7	44	0.6	88	0.7	165	0.8	345	1.0	472	0.8
Contabilidad	16	0.5	37	0.5	57	0.5	100	0.5	142	0.4	176	0.3
Tesorería	14	0.4	24	0.4	32	0.3	58	0.3	104	0.3	129	0.2
Jurídico	26	0.7	49	0.7	79	0.7	147	0.7	178	0.5	169	0.3
Seguros	14	0.4	30	0.4	54	0.4	90	0.4	152	0.4	198	0.3
Impuestos	159	4.5	418	6.1	1.361	11.3	2.481	12.0	4.558	12.7	8.278	13.5
Impuesto de renta	145	4.1	390	5.7	1.312	10.9	2.398	11.6	4.415	12.3	8.034	13.1
Industria y comercio	14	0.4	27	0.4	48	0.4	83	0.4	143	0.4	245	0.4
IVA prorratable												
Seguros												

**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
AREA DE SOLUCIONES DE COMPUTO
(\$000.000) PESOS**

Concepto	Años												
	1987	%VN	1989	%VN	1991	%VN	1993	%VN	1995	%VN	1997	%VN	
Venta total	3.208	102.73	5.999	102.48	7.524	102.87	9.996	103.58	14.279	104.26	19.533	105.69	
Devoluciones	5	0.16	7	0.12	12	0.17	22	0.23	45	0.33	83	0.45	
Descuentos	80	2.57	138	2.36	197	2.70	323	3.35	539	3.93	970	5.25	
Venta Neta	3.123	100.00	5.854	100.00	7.314	100.00	9.650	100.00	13.696	100.00	18.480	100.00	
Costo Total	460	14.7	824	14.1	2.370	32.4	5.147	53.3	8.794	64.2	14.222	77.0	
Costo variable	16	0.5	30	0.5	44	0.6	54	0.6	63	0.5	69	0.4	
Costo fijo (CIF)	390	12.5	721	12.3	2.235	30.6	4.989	51.7	8.611	62.9	14.011	75.8	
Averías	54	1.7	73	1.2	91	1.2	104	1.1	120	0.9	142	0.8	
Utilidad Bruta	2.663	85.3	5.080	85.9	4.944	67.6	4.503	46.7	4.902	35.8	4.259	23.0	
Gastos Operacionales	621	19.9	1.139	19.5	1.707	23.3	2.193	22.7	2.827	20.6	3.629	19.6	
Ventas y distribución variable	155	5.0	259	4.4	350	4.8	481	5.0	646	4.7	789	4.3	
Ventas y distribución fijos	76	2.4	143	2.5	176	2.4	226	2.3	322	2.4	441	2.4	
Admón. propios (mercadeo)	50	1.6	92	1.6	175	2.4	143	1.5	145	1.1	169	0.9	
Admón. general	296	9.5	562	9.6	846	11.6	1.225	12.7	1.608	11.7	2.121	11.5	
Comunicación	45	1.4	83	1.4	159	2.2	119	1.2	106	0.8	108	0.6	
Utilidad Operacional	2.042	65.4	3.890	66.5	3.237	44.3	2.310	23.9	2.074	15.1	630	3.4	
Ingresos/Egresos No Operac.													
Otros Ingresos													
Otros egresos													
Utilidad antes de impuestos	2.042	65.4	3.890	66.5	3.237	44.3	2.310	23.9	2.074	15.1	630	3.4	

Concepto	Años											
	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
Impuestos	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
Impuestos variables	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6
Utilidad Neta	1.315	42.1	2.505	42.8	2.075	28.4	1.463	15.2	1.293	9.4	335	1.8

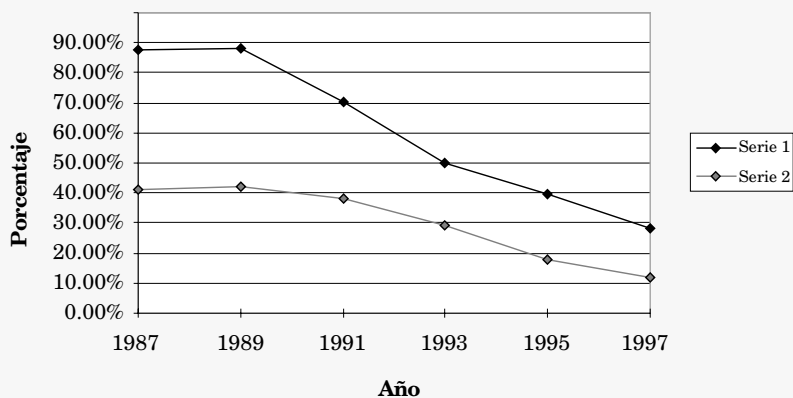
	Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas											
	54	1.7	73	1.2	91	1.2	104	1.1	120	0.9	142	0.8
Averías	54	1.7	73	1.2	91	1.2	104	1.1	120	0.9	142	0.8
Averías producto terminado	45	1.4	55	0.9	65	0.9	73	0.8	83	0.6	96	0.5
Averías insumos	9	0.3	18	0.3	26	0.4	31	0.3	37	0.3	46	0.2
Inversión en mercadeo	50	1.6	92	1.6	175	2.4	143	1.5	145	1.1	169	0.9
<i>Comunicación</i>	45	1.4	83	1.4	159	2.2	119	1.2	106	0.8	108	0.6
Publicidad	15	0.5	31	0.5	61	0.8	45	0.5	41	0.3	44	0.2
Promoción y merchandising	8	0.3	13	0.2	27	0.4	20	0.2	18	0.1	18	0.1
Venta personal	12	0.4	22	0.4	34	0.5	25	0.3	21	0.2	27	0.1
Relaciones públicas y publicity	10	0.3	18	0.3	38	0.5	28	0.3	26	0.2	18	0.1
<i>Investigación</i>	4	0.1	6	0.1	11	0.1	18	0.2	32	0.2	56	0.3
<i>Desarrollo de productos</i>	1	0.0	2	0.0	5	0.1	6	0.1	7	0.1	5	0.0
Gastos de Vtas. y distribución	230	7.4	402	6.9	526	7.2	706	7.3	988	7.1	1.230	6.7
Fijos	155	5.0	259	4.4	350	4.8	481	5.0	646	4.7	789	4.3
Salarios Básicos de Vendedores	64	2.1	90	1.5	126	1.7	169	1.8	239	1.7	313	1.7
Colocación y exhibición	10	0.3	19	0.3	25	0.3	36	0.4	49	0.4	57	0.3
Bodegaje y despachos	15	0.5	29	0.5	40	0.5	60	0.6	90	0.7	130	0.7
Traspasos y transporte	52	1.7	101	1.7	126	1.7	165	1.7	190	1.4	189	1.0
Sistemas	4	0.1	4	0.1	6	0.1	8	0.1	11	0.1	14	0.1
Contabilidad	6	0.2	9	0.2	15	0.2	22	0.2	30	0.2	41	0.2

Anexo Estado de Ganancias y Pérdidas													
	4	0.1	7	0.1	13	0.2	20	0.2	36	0.3	45	0.2	0.2
Financiera													
Variables	76	2.4	143	2.5	176	2.4	226	2.3	322	2.4	441	2.4	2.4
Comisiones y Bonificaciones	56	1.8	105	1.8	132	1.8	174	1.8	247	1.8	333	1.8	1.8
Colocación y exhibición	2	0.1	4	0.1	5	0.1	7	0.1	11	0.1	17	0.1	0.1
Traspasos y transporte	11	0.4	22	0.4	24	0.3	27	0.3	41	0.3	53	0.3	0.3
Seguros	6	0.2	12	0.2	15	0.2	18	0.2	23	0.2	39	0.2	0.2
Administración General	296	9.5	562	9.6	846	11.6	1.225	12.7	1.608	11.7	2.121	11.5	11.5
Gastos Administrativos													
Distribuidos	104	3.3	192	3.3	283	3.9	421	4.4	636	4.6	963	5.2	5.2
Servicios Públicos y Mto. Edificios	96	3.1	177	3.0	261	3.6	388	4.0	447	3.3	513	2.8	2.8
Sistemas	24	0.8	44	0.8	65	0.9	97	1.0	112	0.8	153	0.8	0.8
Contabilidad	16	0.5	33	0.6	45	0.6	67	0.7	96	0.7	119	0.6	0.6
Tesorería	14	0.4	24	0.4	32	0.4	48	0.5	61	0.4	75	0.4	0.4
Jurídico	13	0.4	24	0.4	40	0.5	68	0.7	102	0.7	147	0.8	0.8
Seguros	29	0.9	68	1.2	120	1.6	136	1.4	155	1.1	151	0.8	0.8
Impuestos	727	23.3	1.385	23.7	1.162	15.9	847	8.8	781	5.7	294	1.6	1.6
Impuesto de renta	715	22.9	1.362	23.3	1.133	15.5	809	8.4	726	5.3	220	1.2	1.2
Industria y comercio	12	0.4	23	0.4	29	0.4	39	0.4	55	0.4	74	0.4	0.4
IVA prorrateable													
Seguros													

ANEXO 2
PARTICIPACIÓN VERSUS MARGEN
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
VARIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y MARGEN
AREA DE SOLUCIONES DE CÓMPUTO

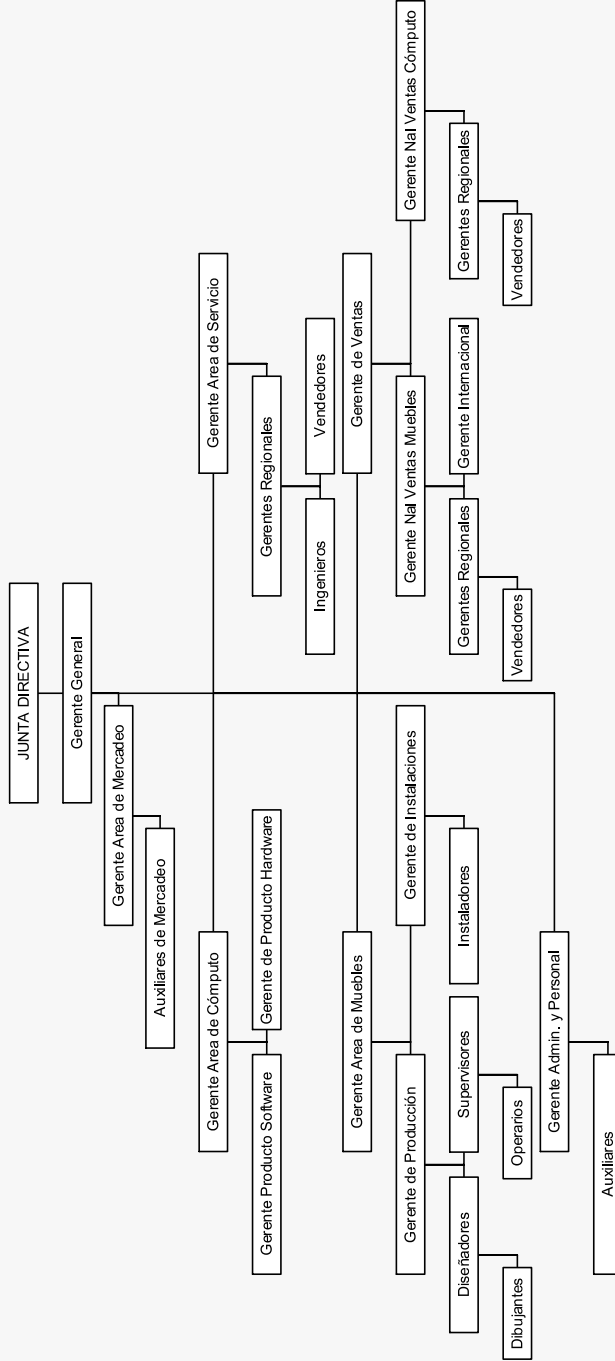
Año	Margen	Participación
1987	87.80%	41%
1989	87.90%	42%
1991	70.30%	38%
1993	50.00%	29%
1995	39.70%	18%
1997	28.30%	12%

PARTICIPACIÓN Y MARGEN



Serie 1: Margen
 Serie 2: Participación

ANEXO 3 AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A. ORGANIGRAMA



ANEXO 4
TABLA DE COMISIONES PARA REPRESENTANTES DE VENTAS
AUTOMATIZACIÓN DE OFICINAS S.A.
AREA DE SOLUCIONES DE CÓMPUTO

Descuento	Plazo	Comisión
0	Contado	1.05%
0.1 - 1%	Contado	0.98%
1.1 - 2%	Contado	0.95%
2.1 - 3%	Contado	0.91%
3.1 - 4%	Contado	0.86%
4.1 - 5%	Contado	0.80%
> 5.1%	Contado	0.73%
0	30 días	1.00%
0.1 - 1%	30 días	0.97%
1.1 - 2%	30 días	0.93%
2.1 - 3%	30 días	0.88%
3.1 - 4%	30 días	0.82%
4.1 - 5%	30 días	0.75%
> 5.1%	30 días	0.67%
0	60 días	1.00%
0.1 - 1%	60 días	0.94%
1.1 - 2%	60 días	0.88%
2.1 - 3%	60 días	0.82%
3.1 - 4%	60 días	0.76%
4.1 - 5%	60 días	0.70%
> 5.1%	60 días	0.64%
0	90 días	0.96%
0.1 - 1%	90 días	0.90%
1.1 - 2%	90 días	0.83%
2.1 - 3%	90 días	0.76%
3.1 - 4%	90 días	0.69%
4.1 - 5%	90 días	0.62%
> 5.1%	90 días	0.55%
0	120 días	0.90%
0.1 - 1%	120 días	0.83%
1.1 - 2%	120 días	0.76%
2.1 - 3%	120 días	0.69%
3.1 - 4%	120 días	0.62%
4.1 - 5%	120 días	0.55%
> 5.1%	120 días	0.48%
0	150 días	0.85%
0.1 - 1%	150 días	0.76%
1.1 - 2%	150 días	0.67%
2.1 - 3%	150 días	0.58%
3.1 - 4%	150 días	0.49%
4.1 - 5%	150 días	0.39%
> 5.1%	150 días	0.30%

ANEXO 5
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL COMPORTAMIENTO
DEL MERCADO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO

