

**CREACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
INTEGRALTEC S.A.S**

Paula Andrea Velasco Monedero

**Universidad San Buenaventura de Cali
Facultad de ciencias económicas
Cali
2011**

**CREACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
INTEGRALTEC S.A.S**

Paula Andrea Velasco Monedero

Trabajo de grado para optar el titulo de administrador de negocios

ASESOR

Gustavo Fonseca

Universidad San Buenaventura de Cali

Facultad de ciencias económicas

Cali

2011

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado es fruto de un esfuerzo en el cual, indirecta o directamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiéndome, enseñándome, apoyándome y dándome animo todos los días, en momentos de crisis y momentos de dificultad.

Agradezco al Dr. Gustavo Fonseca por haber confiado en mí, en mi trabajo, en mis deseos de salir adelante con todos los retos que se me presentaban en el camino, por la paciencia y el tiempo dedicado.

Gracias también a mis padres María Isabel Monedero Roldan y Fernando Velasco Romero porque son la fuente de este camino recorrido, por sus esfuerzos, su paciencia, su acompañamiento continuo, su perseverancia, su disciplina y su motivación en los momentos difíciles, por su apoyo y confianza y por todo lo que recorrieron junto a mí en esta carrera. A mi hermano Juan Sebastián Velasco, ya que siempre quise ser su ejemplo a seguir con mi dedicación, empeño y buenos resultados aun cuando las cosas estaban un poco difíciles.

A mis compañeros porque de ellos he aprendido muchísimas cosas, me enseñaron lo no teórico de la vida, del estudio, me apoyaron y me permitieron entrar en sus vidas durante estos 5 años de convivir dentro y fuera del salón de clase, a Juan David Gómez, Alexa Santos, Karina Taborda, Gireht Henao y Oscar Pinillos. Gracias.

Gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTOS | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1. JUSTIFICACION | 9 |
| 2. OBJETIVOS | 10 |
| 2.1 Objetivo general..... | 10 |
| 2.2 Objetivos específicos | 10 |
| 3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA..... | 11 |
| 3.1 Integraltec S.A.S:..... | 11 |
| 4. PROCESO DE VISUALIZACION | 12 |
| 4.1 Misión: | 12 |
| 4.2 Visión:..... | 12 |
| 4.3 Objetivos Corporativos: | 12 |
| 4.4 Aspectos diferenciadores con la competencia: | 13 |
| 4.5 Figura No. 1 Organigrama | 14 |
| 5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA | 16 |
| 5.1 Análisis de situación (DOFA)..... | 17 |
| 5.2 Factores que se deben tener en cuenta: | 19 |
| 6. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO | 20 |
| 7. LABOR DESEMPEÑADA COMO ESTUDIANTE EN PRÁCTICA..... | 22 |
| 8. MARCO TEORICO | 24 |
| 8.1Concepto de Organización..... | 24 |

| | | |
|------|---|----|
| 8.2 | Estructura implementada en Integraltec S.A.S | 28 |
| 9. | EFFECTOS Y RESULTADOS OBTENIDOS | 30 |
| 9.1 | Análisis Comparativo: | 31 |
| 9.2 | Análisis cuantitativo:..... | 32 |
| 9.3 | Método de medición del desempeño de la empresa: | 33 |
| 9.4 | Significado del tablero de mando y sus componentes: | 36 |
| 10. | CONCLUSIONES..... | 41 |
| 11. | RECOMENDACIONES | 43 |
| 12. | ANEXOS..... | 45 |
| 12.1 | Perspectiva financiera | 45 |
| 12.2 | Perspectiva cliente: | 47 |
| 12.3 | Perspectiva de procesos Internos | 49 |
| 12.4 | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 52 |
| 12.5 | Feria empresarial Bogotá:..... | 53 |
| 12.6 | Cotización de un proyecto de automatización básico | 54 |
| 13 | BIBLIOGRAFIA..... | 55 |

INTRODUCCIÓN

Los tiempos de hoy son tiempos de compradores, de consumo, de necesidades subjetivas que el consumidor debe satisfacer; son tiempos donde el cliente no tiene un único perfil y cada uno de estos perfiles puede definir diferentes tipos de productos o servicios y diferentes especificaciones de precio. Esto se debe a que en la actualidad existe demasiada información y con mayor acceso gracias a la Internet, una de las razones por la cual los clientes actuales son más exigentes a la hora de comprar un producto, exigen mayor calidad, seguridad y rapidez: es decir, su dinero vale más que un producto tangible. En este tipo de sector, que es el tecnológico, sabemos que los productos o servicios deben ser innovadores, creativos y lo más importante es que deben facilitar la vida del ser humano, acortar distancias, o simplemente evitar hacer tareas cotidianas, como prender luces, abrir cortinas, o lujo, como crear un teatro de cine en casa, con un video-beam y un control, todo esto se hace a través de domótica, que exactamente se refiere a una automatización de algunos o varios espacios de una casa y/o una empresa. “Por otro lado vemos que en Colombia este tipo de tecnología apenas hace 2 años fue implementada y ejecutada, pero aun en el 2011, este tipo de productos y servicios son de alto costo y un boom para los clientes. Por otro lado, el consumo mundial de energía ha aumentado en un 45% desde 1980 y se proyecta un aumento de un 70% más para el 2030.¹¹” Para reducir el costo de la energía y su impacto sobre el medio ambiente,

¹¹ EL RINCÓN DEL VAGO. “Colombia sin salida”. Fecha: 04/06/2011. Recuperado de: <http://html.rincondelvago.com/estudio-sobre-la-situacion-politica-de-colombia.html>

debemos aprender a adaptar y controlar el consumo de energía, los costos y los contaminantes; es decir; a partir de 1980 el mundo consume más energía, y una de las explicaciones es que han salido diferentes productos como microondas, celulares, teléfonos inalámbricos, etc., que son elementos indispensables en los hogares colombianos, el dominio de la luz eléctrica es cada vez más necesaria y es por esta razón, nace la energía solar o energía alternativa, es aquella energía generada, a través de rayos solares, en donde se ahorra gran cantidad de energía en forma de voltios, logrando minimizar gastos y ayudar al medio ambiente.

La creación de la estructura organizacional para Integraltec S.A.S como tema de este trabajo de grado se decidió sobre la base de que Integraltec S.A.S es una compañía relativamente nueva en el mercado de automatización y energía solar.

Esta compañía es una organización privada, que busca implementar en Cali, Bogotá y Medellín, algunos proyectos de Domótica (Automatización) y Energía Alternativa como Energía solar. Por ser nueva en el mercado, esta empresa no cuenta con una estructura estratégica clara, como misión, visión, objetivos corporativos, valores y marcos jerárquicos; todo lo anterior es de suma importancia ya que un negocio se debe adaptar continuamente a su entorno competitivo, y además hay ciertos ideales básicos que permanecen firmes y proporcionan una guía en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Estos ideales permanentes constituyen la visión del negocio y se deben expresar claramente en la misión de la compañía. Es aconsejable ahondar en ambos conceptos, dado que están en la base de todo lanzamiento, éxito o fracaso de una empresa.

1. JUSTIFICACION

El ambiente competitivo que existe hoy en día, y el uso constante de tecnologías de información basadas en internet ha llevado a las empresas a desarrollado nuevas estrategias de negocios, para lograr su ventaja competitiva. La combinación de las tecnologías de información basadas en internet y el uso que hacen las empresas de su imagen corporativa ha llevado al éxito empresarial, para Integraltec S.A.S, siendo una compañía informal en todos sus procesos administrativos como el papeleo, los contratos, la falta de una estructura definida, ha llevado a que la empresa actualmente no conozca su negocio, no organice sus ideas, por esta razón se crea un proceso de planeación estratégica, basada principalmente en definir una estructura organizacional clara. Como sabemos el mundo actual, exige empresas altamente organizadas, con una misión y una visión clara, pues al tener estas dos variables, logramos objetivos corporativos reales, llevándonos al cumplimiento de metas y resultados en un lapso de tiempo definido.

Sin embargo hasta hace no mucho tiempo, el tener una misión y visión, fue básicamente una moda empresarial para las “empresas in”. Poco a poco se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones como brújula hacia el norte deseado.

El proceso de establecimiento de la misión, visión y valores se denomina un proceso de visualización en el cual se proyecta la imagen que se desea crear. Por esta razón, este documento refleja una nueva orientación de INTEGRALTEC S.A.S.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Crear una estructura organizacional para la empresa Integraltec S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

- Creación de una misión y una visión, altamente definida para una empresa con un desarrollo continuo.
- Creación de objetivos corporativos.
- Creación de una estructura jerárquica de la compañía.
- Generar un análisis de desempeño, donde se evalúe a la empresa en este momento, logrando conocer la situación actual en 4 perspectivas (BSC).

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

3.1 Integraltec S.A.S:

INTEGRALTEC S.A.S es una compañía dedicada al diseño e implementación de Domótica (“Se entiende por domótica al conjunto de sistemas capaces de automatizar una vivienda o una empresa, aportando servicios de gestión energética, seguridad, bienestar y comunicación, y que pueden estar integrados por medio de redes interiores y exteriores de comunicación, cableadas o inalámbricas, y cuyo control goza de cierta ubicuidad, desde dentro y fuera del hogar. Se podría definir como la integración de la tecnología en el diseño inteligente de un recinto cerrado”)², Energía Solar “(Es la energía obtenida mediante la captación de la luz y el calor emitidos por el Sol)”³.

Cuenta con el respaldo técnico y humano de las más importantes marcas y empresas con representación en productos de Seguridad y Domótica a nivel internacional, las cuales nos brindan toda la asesoría y soporte técnico de los equipos y sistemas que ofrecemos.

² **Fuente:** Notas en diarios y revistas de esos años, suplementos revistas de arquitectura, CasaCountry año 98, Diario La Nación, 17 Ago 98, Revista Casa country Jun. 98, Diario Clarín 27 Oct. 04, Revista Viva (Clarín) 30 Oct. 05.

³ [↑ http://www.greenpeace.org/espana/es/news/la-energ-a-solar-puede-dar-ele/](http://www.greenpeace.org/espana/es/news/la-energ-a-solar-puede-dar-ele/) «Natural Forcing of the Climate System». Intergovernmental Panel on Climate Change. Consultado el 29-09-2007.

4. PROCESO DE VISUALIZACION

4.1 Misión:

Ofrecer soluciones y productos de seguridad electrónica, automatización residencial y comercial, energía solar e iluminación LED, buscando contribuir con el mejoramiento del medio ambiente y nuestro entorno actual.

4.2 Visión:

Ser en el año 2016 una de las compañías más reconocidas en cuanto a venta de productos y servicios en domótica y energía solar, contando con más de 5 sucursales en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga.

4.3 Objetivos Corporativos:

Integraltec S.A.S., posee dos líneas de negocio principales, por lo cual tiene dos objetivos principales:

- En la línea de distribución tiene como objetivo distribuir equipos electrónicos de la mejor calidad a nivel nacional, prestando soporte y asesoría para su instalación.

- En la línea de proyectos tiene como objetivo diseñar e implementar soluciones puntuales a las necesidades de sus clientes.

4.4 Aspectos diferenciadores con la competencia:

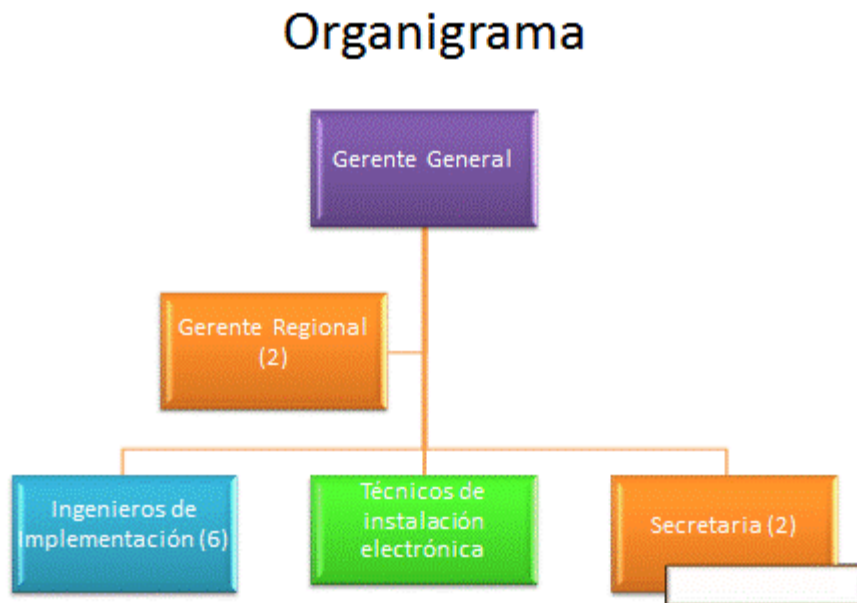
Integraltec S.A.S es una empresa de ingeniería que busca estar a la vanguardia tecnológica, para ofrecer las mejores soluciones del mercado global. Día a día se buscan nuevas alternativas y nuevos productos con mayor eficiencia que respondan a las necesidades de sus clientes. Por esta razón, buscan tener el compromiso de buscar actualización y capacitación permanente de su equipo de trabajo, con lo cual forman una cultura de modernización, al tiempo que brindan soluciones novedosas en materia de seguridad, control, integración y automatización.

Esta compañía suministra productos y servicios que hace muy poco tiempo entraron a Colombia pero que son el futuro para los hogares y las empresas, pues la automatización es una herramienta tecnológica rápida, ahorrativa e innovadora en todos los hogares o edificios empresariales, pues su rápido acceso a los sistemas de seguridad, canales de iluminación, sonido y demás características como las explique anteriormente hace que sea atractiva para sus clientes.

Algo que diferencia a esta compañía aparte de su compromiso con el medio ambiente, su sistema integrado de automatización es el servicio post venta que se ofrece a sus clientes, pues después de vender un sistema de automatización, el personal, como los técnicos y los ingenieros, instalan el equipo, le dan capacitación al cliente y hacen servicio de control y funcionamiento durante 1 año.

4.5 Figura No. 1 Organigrama

Antecedentes: La empresa no contaba con ningún tipo de estructura, y como sabemos el organigrama es de gran importancia ya que representa un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.



En esta figura muestro el nuevo orden jerárquico de Integraltec S.A.S, en donde el Gerente General se va a encargar de direccionar y controlar las metas, resultados, requisitos, quejas y reclamos de los gerentes regionales, a su vez va a encargarse de la medición de los proyectos de los ingenieros, técnicos y tecnólogos; después se muestra al Gerente regional los cuales serán 2; uno de ellos estará ubicado en la ciudad de Bogotá, y el otro estará encargado de la ciudad de Medellín, estos a su vez se encargaran de

controlar la ejecución de los proyectos por parte de los ingenieros de implementación, los técnicos y los tecnólogos, contarán con la ayuda de dos secretarías, ubicadas en las ciudades de Bogotá y Medellín, el ciclo finalmente de los gerentes regionales, termina cuando le dan los resultados obtenidos al gerente general de la organización, de esta manera Integraltec S.A.S tendrá un mejor control, orden y disciplina a la hora de planear nuevas tareas.

5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA

En este análisis interno y externo de la empresa INTEGRALTEC S.A.S se conocerá más a fondo los recursos con los que actualmente tiene, así mismo, veremos cómo se puede mejorar en algunos aspectos teniendo en cuenta los siguientes valores de referencia:

Desacuerdo: Significa que la empresa, está cumpliendo con esa característica o actividad y no necesita ser evaluada a corto plazo por la gerencia de Integraltec S.A.S.

No de acuerdo totalmente: Significa que la empresa cumple con esa característica o actividad pero no está asentada completamente, tampoco está siendo implementada, por estos motivos es una variable que debemos estudiar y dar solución a corto plazo.

Acuerdo: Significa que efectivamente la empresa cumple con esa actividad o ese rol a corto plazo.

5.1 Análisis de situación (DOFA)

| Fortalezas | Desacuerdo | No acuerdo totalmente | Acuerdo |
|---|-------------------|------------------------------|----------------|
| F1: Tienen un alto nivel de competitividad en proyectos de domótica y energía alternativa. | | | X |
| F2: La compañía tiene el personal idóneo para la venta, instalación y ejecución de proyectos de automatización y energía solar. | | | X |
| F3: Son reconocidos como líder del mercado de automatización. | | x | |

| Debilidades | Desacuerdo | No acuerdo totalmente | Acuerdo |
|---|-------------------|------------------------------|----------------|
| D1: No tienen una clara dirección estratégica. | | | X |
| D2: No tienen rentabilidad suficiente | | | X |
| D3: Los proveedores tienen el poder ya que solamente tiene a HAI como marca de sus productos. | | | X |
| D4: El clima laboral no es el adecuado | | X | |

| Oportunidades | Desacuerdo | No acuerdo totalmente | Acuerdo |
|---|------------|-----------------------|---------|
| O1: Hay un segmento del mercado que pueden atender y todavía no lo están haciendo (Estrato 4 ciudad de Bogotá). | | | X |
| O2: Pueden desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes. | | | X |
| O3: El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos de automatización y energía solar. | | | X |

| Amenazas | Desacuerdo | No acuerdo totalmente | Acuerdo |
|--|------------|-----------------------|---------|
| A1: Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado | | | X |
| A2: Las ventas de productos sustitutos está creciendo | | x | |
| A3: El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado | | x | |
| A4: Cambian las reglas de importación de productos competidores | | | X |

| | | | |
|--|--|--|---|
| A5: Los proveedores tienen mayor poder de negociación. | | | X |
|--|--|--|---|

5.2 Factores que se deben tener en cuenta:

| FO | DO |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Debemos estudiar el mercado y sus tendencias principalmente el estrato 4. • Consolidarnos como marca teniendo el acompañamiento continuo de los proveedores (HAI), desarrollando nuevos productos que satisfagan las expectativas del cliente. • Podemos manejar un canal de exportación directo ya que contamos con buena reputación ante los proveedores, dándonos mayores créditos de mercancías y mejores promociones. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar medidas de retención de clientes. • Implementar nuevas estructuras organizacionales, definir una infraestructura clara para los clientes. • Podemos tener una estrategia de exportación a Miami principalmente por costos de distribución lo que haría de nuestra rentabilidad un mejor análisis. |

6. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Como lo planteé anteriormente, la entrada de nuevos competidores al mercado de domótica y energía solar en Colombia es muy probable, ya que este tipo de productos y servicios son un auge actualmente, pues es una tendencia que llegó para quedarse. Sin embargo la empresa INTEGRALTEC S.A.S cuenta con una amplia experiencia por parte de sus colaboradores, haciéndolos competitivos y son casi un monopolio en su pequeño mercado de hogares y empresas medianas o pequeñas.
- **Rivalidad entre competidores:** El mercado de Domótica y Energía solar en Colombia es poco competitivo, existen algunas empresas de Automatización que ofrecen gran cantidad de promociones y paquetes de instalación para los hogares o empresas, en la actualidad INTEGRALTEC S.A.S se perfila como una de las competitivas y rentables en el mercado Colombiano, sus debilidades radican en la dependencia que tiene de un solo mercado así como un solo proveedor lo que provocaría estragos en la empresa si se presentara cambios o atrasos por parte de él. Sin embargo, Integraltec S.A.S aun contra todo pronóstico es una de las compañías de Domótica de mejor calidad y menor precio en Colombia. Principal competidor Domotic S.A.S Colombia.

- **Poder de negociación con los proveedores:** En cuanto a proveedores, Integraltec S.A.S solo utiliza a la marca HAI. El solo tener un tipo de proveedor en sus proyectos e instalaciones reduce el costo de compra y utiliza un modelo estándar de mantenimiento. Al tener un solo proveedor aumenta el poder que este posee para variar los precios de sus productos, además los costes de conseguir un nuevo proveedor y renovar por completo su marca líder seria millonaria. Poder de negociación con los clientes.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** Ya que Integraltec S.A.S solo brinda servicios de domótica y energía solar en el área colombiana, existen algunos productos sustitutos que pueden emplear los clientes que necesitan ahorrar energía, se puede mencionar por ejemplo, los bombillos ahorradores de energía, que son comercializados en todo el territorio nacional a bajos precios, aunque con menor duración frente a un bombillo Led o a un panel solar
- **Poder de negociación de los compradores:** La demanda de los servicios y productos de domótica y energía solar se han visto afectados los últimos dos años en Colombia, ya que el nivel de demanda se encuentra un poco bajo por crisis económicas en los hogares y algunas empresas. Integraltec es una compañía que depende de los proyectos que logre vender y culminar durante el año (Un 90% de sus ingresos depende de ellos) por lo que debe brindar un servicio que brinde mayor satisfacción a estos ya que el cliente se basa en la primera impresión y percepción que tenga del producto su calidad y sus precios.

7. LABOR DESEMPEÑADA COMO ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

Como estudiante en práctica desarrollé el cargo de Analista de Gestión Humana, en el cual me tocaba organizar la estructura de la empresa, me toco empezar desde cero, ya que esta compañía, hasta hace 1 año no veía la necesidad de organizarse internamente, por otro lado, manejaba el personal de esta compañía, haciendo contactos efectivos con los técnicos y con las habilidades que debían tener para llegar a los diferentes tipos de clientes (Hogares o empresas). El gerente General de Integraltec S.A.S me pidió como tarea principal, la elaboración y creación de Misión, visión y Objetivos corporativos, ya que entendieron la necesidad de tenerlos implementados en su empresa, por otro lado me base en conceptualizar la planeación estratégica de esta compañía, lograr una adecuación de los cargos (jerarquía). En estos 6 meses en la organización, conocí a todo su personal, tanto en Cali, Medellín y Bogotá; se notó claramente que la compañía necesitaba una reorganización y una estructura definida pues se estaban llevando a cabo re procesos en las funciones y actividades de los gerentes, acompañe a esta organización en Ferias empresariales en Bogotá en el mes de Mayo, en donde conocí e identifique sus clientes metas (Multinacionales y empresas medianas, así como Hogares estratos 4,5,6), sus principales proyectos y adecue un sistema para llevar un cronograma de trabajo, se llenaron formatos de asistencia, es decir, se realizó un seguimiento administrativo de Integraltec S.A.S, pues en la parte comercial y de experiencia las personas estaban más capacitadas. El señor Oscar Vargas, Gerente General, me mostro una empresa comercial mas no tenia por ningún lado, la parte administrativa pues no había organización en las áreas, solamente estaban dedicados a vender, sus oficinas no estaban

estructuradas y la jerarquización no estaba definida, por ello mi trabajo fue crearles esta estructura, crearles sus objetivos corporativos; y a su vez, logre generarle a los colaboradores (empleados de la empresa) una visión global de la compañía.

8. MARCO TEORICO

8.1 Concepto de Organización

La palabra organización deriva del griego *órganon*, que significa instrumento. En español, organizar, como verbo, se refiere a una acción en sentido de proceso administrativo; y organización, como sustantivo, al conjunto de personas que utilizan determinados recursos, procedimientos y estrategias para cumplir una misión específica; es decir, como ente social (Pariente, 2000, p. 33). Las organizaciones, como ente social, son espacios creados en la dinámica de sociedades heterogéneas.

La estructura de actividad no es rígida ni lineal, ya que se desarrolla mediante de esquemas interpretativos y de acciones estratégicas contingentes de un sinnúmero de actores al amparo de reglas, recursos y formas organizativas (Arellano y Cabrero, 2000). Teóricamente se han desarrollado numerosas definiciones del concepto organización; cualquiera que sea su definición siempre remite a la necesidad de establecer orden.

Así, la organización se puede ver como un sistema racional cohesionado, como un agregado humano, como institución social, como arena política, como anarquía organizada, etc.

Aquí se presentan algunos de los modelos interpretativos de las organizaciones más importantes. Vale aclarar que esta clasificación se realiza con base en los enfoques que ven a las organizaciones como

sistemas racionales, abiertos y naturales presentados en Coronilla y del Castillo (2000, p. 83).

Con base en la perspectiva teórica que define a las organizaciones como sistemas flojamente acoplados; algunos autores han utilizado el concepto de anarquía organizada para describir a las organizaciones. Este concepto se refiere a una dualidad existente en la organización; ya que por un lado se encuentran factores formales que buscan establecer orden —misión y objetivos organizacio-32 En su calidad de sistema racional, Stoner y Wankel (1989), Mintzberg (1989) entre otros autores conciben la organización como un grupo duradero de individuos unidos por objetivos y valores para realizar actividades; y donde existe estructura que proporciona entrenamiento y establece órdenes y control (Drucker 2001, p. 4). Otros definen a la organización como una institución social en la que se establece un sistema de actividades para sus integrantes, y que se caracteriza por ser una coordinación consciente que crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros. La organización tiende a fines específicos y sus características, comportamiento y objetivos se ven incididos por las características del medio donde se desenvuelve y, a su vez, su acción contribuye a moldear los rasgos del medio.

Como unidades sociales, en las organizaciones se construyen y reconstruyen metas; por lo general en ellas, existe uno o más centros de poder y se establece un orden normativo de autoridad y sistemas de comunicación. Las organizaciones, como en la arena política, se encuentran en un constante movimiento porque sus actores y grupos interactúan en espacios donde son capaces de interpretar la norma o política, movilizar los recursos y aprovechar las oportunidades. Además la realidad en la que operan las organizaciones es muy compleja y dinámica; por lo que, si bien se persiguen ciertos fines generales, los individuos y los grupos que componen

la organización negocian entre sí y se enfrascan en situaciones de conflicto, ya que persiguen objetivos distintos, muchas veces antagónicos e irreconciliables (Crozier y Friedberg, 1977).

La organización también puede ser vista como una anarquía organizada; es decir, es un agregado humano en que se carece de claridad en los objetivos perseguidos y los procedimientos de trabajo son indeterminados; pero que sin embargo, dentro de la indeterminación se consigue mantenerla unida y con cierto grado de estabilidad.

La Estructura Organizacional en Integraltec S.A.S no existía; por lo que la responsabilidad y la jerarquía de autoridad no están bien delimitadas.

Esta forma de percibir a las organizaciones subraya los aspectos de irracionalidad e indeterminación que pueden encontrarse en todo comportamiento humano y apela a que los estudios asuman que en las organizaciones a menudo no sucede lo que se quiere que suceda y las rutas de acción de los individuos tienden a ser ambiguas (Cohen 1972; March y Olsen 1976; Weick 1969, 1982; cit. por Coronilla y del Castillo, 2000).

Es importante mencionar que la organización tiene límites relativamente permeables y específicos, y se dan procesos concretos tales como: comunicación, poder, liderazgo, toma de decisiones, aprendizaje, etc., La organización también mantiene una influencia recíproca con el entorno, divide las tareas y responsabilidades y crea sistemas de incentivos (Pariante, 2000, p. 36). Asimismo, por el contexto complejo en el que interactúan e interrelacionan los individuos de las organizaciones siempre intentan negociar, cooperar y manejar su cuota de poder (Crozier, 1974) para alcanzar la supervivencia, por lo que están en un constante intento de adaptación (Pfeffer, 1981).

A manera de resumen, las organizaciones también pueden ser entendidas con base en las siguientes metáforas (Pariente, 2000). La organización es como una máquina, ya que pretende responder con precisión al logro y obtención de objetivos, así busca maximizar el flujo del trabajo y los resultados que serán obtenidos. Como ser vivo, las organizaciones actúan y existen en un ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. Funcionan como cerebros, pues cuentan con sistemas de información y generan aprendizaje e inteligencia que las lleva a convertirse en sistemas de toma de decisiones; y son también culturas, ya que cuentan con patrones de conducta y poseen cultura. Como política las organizaciones tienen un conjunto de intereses, conflictos y juegos potenciales.

Las organizaciones pueden concebirse como un flujo de cambio y transformación, pues en su vida social, se pueden recrear según su propia imagen, con base en los flujos circulares de retroalimentación, tanto positivos como negativos, además interactúan en una dialéctica por la que tienden a generar fenómenos 34 opuestos.

Por último, las organizaciones pueden considerarse como un instrumento de dominación, debido a que emplean a su personal y bienes para conseguir sus propios fines (Morgan, 1990; Pariente, 2000).

8.2 Estructura implementada en Integraltec S.A.S

- Estructura por Proyectos

Integraltec S.A.S implementa una estructura por proyectos ya que la empresa comercializa y distribuye proyectos de automatización y energía alternativa, en donde cada uno de ellos tiene cierto tiempo para llevarse a cabo, tienen tiempos de medición, fechas de entregas, y lo más importante se mide a través de los proyectos ejecutados mes a mes, logrando ver su crecimiento o decrecimiento en cada una de las ciudades.

“Una organización por proyectos tiene como misión crear un producto —una pieza de avanzada tecnología en este caso —, o generar un servicio que requiere una serie de programas de avanzada tecnológica. Su principal herramienta de trabajo es la experticia de sus profesionales especializados en diversos campos, y usa esa herramienta en todas las fases de su producto, desde la concepción hasta la ejecución final, pasando por la prueba inicial (Heyel 1986, p. 291).

Cada proyecto dentro de la organización es una unidad dedicada a la consecución de un objetivo: la realización de un producto o servicio nuevo, a tiempo, dentro de un presupuesto, y de conformidad con determinadas especificaciones de realización. La estructura por proyectos se utiliza principalmente en organizaciones muy técnicas que requieren investigación, coordinación y planificación. Entre las principales características de este tipo de estructura se destaca que los proyectos desarrollados se diseñen de manera ad hoc con las necesidades, ya sea del cliente o de los objetivos establecidos previamente en la organización y los integrantes de cada proyecto pueden estar integrados a varios proyectos al mismo tiempo.

La estructura por proyectos se refiere a la administración y control de proyectos y organizaciones temporales. También se le denomina organización temporal para destacar la variable tiempo en este tipo de estructura; ya que el proyecto debe terminarse en un periodo determinado (Clegg y Bailey, 2008, p. 1318). Así, el término organización temporal se emplea como referencia de un proyecto que enfrenta ambientes específicos tal como lo hace cualquier organización en su operación (Clegg y Bailey 2008, p. 1319).

9. EFECTOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Para hablar de efectos y Resultados obtenidos en los 6 meses dentro de la compañía, puedo destacar que los empleados y clientes son la base de la empresa y que Integraltec S.A.S comprendió, que no solo sus variables externas eran importantes sino también sus variables internas, entonces, a través de este nuevo pensamiento logren:

- Sistematizar los elementos administrativos en cada una de las ciudades donde se encuentra Integraltec S.A.S. (Formalizar el papeleo, documentos contratos, pagos de nomina).
- Implementar un proceso administrativo, planear, organizar, direccionar, coordinar y controlar todas las áreas de la empresa Integraltec S.A.S. Principalmente el área de ventas, y gestión humana.
- Logre darle un énfasis a la estructura de la empresa, pues esta compañía no tenía clara ni definida su estructura organizacional, dejándole y creándole una estructura, una misión, una visión, los objetivos corporativos y lo más importantes fue su implementación de dichos elementos en la casa matriz (Cali) y en las sucursales.
- Uno de los logros más evidentes fue promover una cultura de orden y por consiguiente de control en la empresa por parte del Gerente General de la Organización, pues se creó en él, la necesidad de involucrar estas herramientas administrativas a los procesos que manejaban antes de mi entrada a la compañía.

9.1 Análisis Comparativo:

La siguiente información, corresponde a la visualización de la empresa antes de mi labor desempeñada como estudiante y su entorno actual después de mi labor como Analista de Gestión Humana.

| La empresa Antes de integrarme a Ella: | La empresa después de mi labor desempeñada como estudiante en práctica: |
|--|---|
| No existía supervisión alguna por parte de los gerentes de las ciudades, ni del Gerente general. | Actualmente Integraltec, esta supervisada por el gerente General Oscar Vargas. Los gerentes regionales le reportan acerca de las labores desarrolladas por sus técnicos, sus vendedores, y sus secretarias. Generalmente cada mes se hace una reunión de control. |
| No había presentación de informes trimestralmente, acerca de las ventas, sus clientes y sus proyectos. | El Gerente General evalúa los informes entregados teniendo reuniones por medio de webex con sus Gerentes regionales, dándoles acompañamiento continuo, solucionando inquietudes y tomando control solo en los temas que requieren de su apoyo. |
| No existía un análisis de la compañía, en todos sus aspectos, es decir lo que no se evalúa, no genera nuevos métodos o estrategias de mejora. (DOFA) | Al hacer este análisis (DOFA), se vieron reflejadas nuevas oportunidades de mercados, se detectó como corregir sus debilidades y como estar preparados para la competencia actual y futura. |
| Integraltec no contaba con una adecuación de su oficina, infraestructura. | Integraltec, en Bogotá, Cali y Medellín adecuo sus oficinas, participo en eventos como ferias empresariales, logrando dar una |

| | |
|---|---|
| | imagen diferente a sus empleados y a sus clientes. |
| No contaban con una página web acerca de su compañía. | Se creó un página web: http://www.integraltec.net/ que actualmente está en uso, mostrando la empresa de una manera organizada y con facilidad de acceso a ella por parte de los clientes, actuales y futuros. |
| Integraltec S.A.S no tenía misión, visión, objetivos corporativos, organigramas | Cree para la empresa todo el proceso de visualización el cual fue evaluado por los gerentes regionales y el Gerente General, consiguiendo darle un norte a la compañía. |

Fuente: Elaboración propia

9.2 Análisis cuantitativo:

- En este punto se realizó una cotización para un proyecto de automatización básico, en donde se van a utilizar 8 productos, el resultado obtenido por el proyecto es \$ 7.757.800 este es el precio de venta al público, pero realmente nos sale a un costo de \$ 6.384.000, generando unos gastos de instalación de \$ 500.000 pesos. Después de todo lo obtenido tenemos un ingreso de \$ 5.884.000. Lo que nos da a entender que si esta empresa, vende al mes 5 proyectos básicos por ciudad, tendríamos:

| CANTIDAD DE PROYECTOS | PRECIO POR PROYECTO | UTILIDAD X PROYECTO | TOTAL INGRESO PROYECTOS DEL MES | CIUDAD |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|----------|
| 5 | \$ 1.373.800,00 | \$ 5.884.000,00 | \$ 29.420.000,00 | CALI |
| 5 | \$ 1.373.800,00 | \$ 5.884.000,00 | \$ 29.420.000,00 | BOGOTA |
| 5 | \$ 1.373.800,00 | \$ 5.884.000,00 | \$ 29.420.000,00 | MEDELLIN |
| TOTAL VENTAS X TODAS LAS CIUDADES | | | \$ 88.260.000,00 | |

Fuente: Balance General de Integraltec S.A.S enero a Septiembre de 2011

- “Este resultado nos da a entender, que Integraltec, es prometedora de gran crecimiento comercial, pues cada una de las ciudades se realizan siempre 5 proyectos básicos en cada una de las ciudades, generando unos ingresos de \$88.260.000 fuera de los gastos y costos fijos”.⁴

9.3 Método de medición del desempeño de la empresa:

Para Integraltec S.A.S se va a escoger el Balance scorecard o cuadro de mando integral como método de medición de desempeño de la empresa; este cuadro de mando constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.

⁴ Fuente: Análisis propio


TABLERO DE MANDO


| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADOR | SUBJO | DESARROLLO | REGULAR | REAL | META | IDR | IDE |
|-----------------|--|---|-------|------------|---------|------|------|--------|--------|
| FINANZAS | AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO | RENTABILIDAD DEL ACTIVO (Utilidad Neta/ Activos Totales) | 30% | 10% | 29,90% | 30% | 30% | 17,65% | 17,65% |
| | REDUCCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO | CAPITAL DE TRABAJO NETO (Activo corriente-pasivo corriente) | 15% | 30% | 14,9% | 10% | 15% | 6,54% | 9,82% |
| | MEJORAR Y CONTROLAR LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES | RENTABILIDAD DE INGRESOS (Utilidad Neta / Total de Ingresos) | 35% | 15% | 34,9% | 14% | 36% | 12,87% | 7,99% |
| | CRECIMIENTO DE VENTAS POR ENCIMA DEL SECTOR | CUOTA DEL MERCADO (Ventas de la empresa / Ventas del sector) | 37% | 20% | 36,9% | 36% | 40% | 6,20% | 5,64% |
| | DISMINUIR O RACIONALIZAR COSTOS Y GASTOS. | INDICE DE GASTOS OPERATIVOS (Gastos operativos/ingreso por concepto de ventas) | 10% | 30% | 15% | 15% | 12% | 2,54% | 3,39% |
| CLIENTE | MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO DE INSTALACION CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES | MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO (Costos de procesos de mejoramiento del producto/Ventas totales del producto) | 18% | 9% | 12% | 18% | 20% | 13,47% | 12,25% |
| | ENTREGAR PUNTUALMENTE LOS PROYECTOS | OPTIMIZACION DE LOS PLAZOS DE ENTREGA (Puntualidad en Entrega del Proyecto %) | 15% | 7,50% | 11% | 11% | 17% | 9,40% | 6,95% |
| | AUMENTAR LA SATISFACCIÓN POSTVENTA | SERVICIO POSVENTA (Servicio posventa/retorno del cliente al consumo de la organización) | 6% | 3% | 4% | 7% | 7% | 4,53% | 4,53% |
| | AUMENTAR % DESPACHOS AL 100% | TIEMPO MEDIO DE DESPACHO (Sumatoria del tiempo entre pedido y despacho/numero de despachos) | 90% | 60% | 85% | 55% | 99% | 3,93% | 2,72% |


| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADOR | ALBANO | PERUANO | REGULAR | REAL | META | IDR | IDE | |
|---|--|--|---|---------|---------|------|------|-------|-------|-------|
| PROCESOS INTERNOS | MEJORAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Costos Implementar mejoramiento Inv y Des/Ingresos del departamento) | 22% | 10% | 12% | 22% | 25% | 5.18% | 5.88% | |
| | MEJORAR LOS CICLOS DE TIEMPO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS (INSTALACION) Y DE CALIDAD (PRODUCTOS) | UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA (Unidades producidas/Capacidad teorica) | 6% | 4.3% | 5.4% | 5% | 7% | 2.78% | 3.89% | |
| | MEJORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ENTRE CIUDADES | COMUNICACIÓN ((Costos modelo de comunicación *filtración)/eficacia de la comunicación) | 10.5% | 6% | 8% | 6% | 11% | 1.50% | 2.75% | |
| | REDUCCIÓN T. CICLOS DE DISTRIBUCIÓN Y MEDIO AMBIENTE | PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA (Unidades producidas/horas-hombre trabajadas) | 7% | 16% | 12.5% | 4% | 9% | 0.90% | 2.02% | |
| | MEJORAR PROCESOS DE COMPRA, MEJORAR EL SISTEMA PARA LLEGAR A LOS CLIENTES | formalización/Beneficio Social o | 14% | 8% | 11% | 12% | 15% | 1.01% | 1.27% | |
| | IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS Y NEGOCIOS | PROCESOS DE COMPRA (Costo modelo de compra/ventas totales) | 6.3% | 3% | 4.4% | 7% | 6.5% | 1.09% | 1.02% | |
| | ESTABLECER TURNOS COMPLETOS DE INSTALACION EN PROYECTOS DE MAS DE 2 EDIFICACIONES. | NUEVOS PROYECTOS Y NEGOCIOS (Proyectos actuales/Proyectos futuros*ciudades) | 8.0% | 6.0% | 7.5% | 7% | 9% | 0.86% | 1.11% | |
| | | PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA (Unidades producidas/horas-hombre trabajadas) | 14% | 12% | 13.5% | 13% | 16% | 0.43% | 0.53% | |
| | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | ESTABLECER PROGRAMAS DE CAPACITACION EN DOMOTICA Y ENERGIA ALTERNATIVA CADA 3 MESES | CAPACITACION PROMEDIO IMPARTIDA (Horas-hombre de capacitación/No. De empleados) | 35% | 21% | 25% | 35% | 40% | 3.47% | 3.97% |
| | | REDUCIR LA ROTACIÓN DE LOS TECNICOS E INSTALADORES POR CIUDADES | ROTACION DEL PERSONAL (Numero personas retiradas/total de cargos) | 7% | 16% | 8.5% | 9% | 8% | 2.76% | 2.45% |
| TENER ACCESO A CADA UNO DE LOS PRODUCTOS TECNOLOGICOS QUE OFREZCA LA MARCA HAI | | TECNOLOGIA (Invercion de la organización en tecnologia) | 5% | 3% | 4% | 6% | 6% | 1.71% | 1.71% | |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES POR PARTE DE LA ALTA GERENCIA Y LOS INGENIEROS ELECTRONICOS | | CALIFICACION DEL DESEMPEÑO (Numero de evaluaciones deficientes/total de personas evaluadas) | 11% | 7% | 9% | 6% | 12% | 0.61% | 1.22% | |
| EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL EN TEMAS DE DOMOTICA Y ENERGIA ALTERNATIVA | | PARTICIPACION DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS (Cargos administrativos/Cargos operativos) | 7.5% | 4% | 6.2% | 5% | 10% | 0.36% | 0.72% | |
| SOFTWARE Y HARDWARE DE AUTOMATIZACION | | INNOVACION (Beneficios por nuevos S.H/beneficios por S.H antiguos) Monetario o NO | 9% | 6% | 8.3% | 10% | 12% | 0.21% | 0.56% | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

9.4 Significado del tablero de mando y sus componentes:

El Balance Scorecard se realiza a través de un tablero de mando, en cual se ubican los objetivos estratégicos de la empresa en cada una de las perspectivas, después de esto se realiza un indicador de medición y se lleva a cabo un semáforo, es decir, los colores amarillo, verde y rojo tienen diferentes significados, los cuales son:

 Significa que el objetivo estratégico no se está cumpliendo en este momento, esto se define a través de los indicadores que elegimos para los objetivos estratégicos.

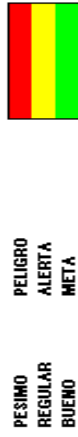
 Significa que el objetivo estratégico se está cumpliendo en este momento, esto se define a través de los indicadores que elegimos para los objetivos estratégicos.

 Significa que el objetivo estratégico se está cumpliendo en este momento, esto se define a través de los indicadores que elegimos para los objetivos estratégicos.

Después de definir y sacar los porcentajes del semáforo, nos vamos a la parte real, este punto se define en compañía de los gerentes, tanto de Cali como de Medellín, es decir, que porcentaje le darían ellos a cada uno de estos indicadores, logrando ver la percepción de ellos frente a lo que realmente está pasando en la empresa.

Finalmente, nos dirigimos a la Meta, para este punto me reúno con el gerente general, el debe cuantificar a través de la experiencia y los porcentajes obtenidos, cuál cree que es la meta en cada uno de esos objetivos estratégicos, después de definir esto, logramos ver la brecha entre lo real. Lo que se espera y lo que se obtiene de cada uno de los objetivos, de esta manera el tablero de mando nos ayuda a reevaluar nuestras estrategias y nuestros inductores.

TABLERO DE INTEGRALTEC S.A.S



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | INDICADOR | BUENO | REGULAR | REACTIVO | REALIZADO | IDE | IDR | IDE | INDUCTOR | INICIATIVA | RESPONSABLE |
|-----------------|---|--|-------|---------|----------|-----------|--------|--------|--------|------------------------------|---|-------------------------|
| FINANZAS | AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO | RENTABILIDAD DEL ACTIVO (Utilidad Neta/ Activos Totales) | 30% | 29,90% | 30% | 17,65% | 17,65% | 17,65% | 17,65% | PUBLICIDAD | INICIAR UNA AGRESIVA CAMPAÑA TELEVISIVA DE VENTAS | GERENCIA GENERAL |
| | REDUCCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO | CAPITAL DE TRABAJO NETO (Activo corriente-pasivo corriente) | 15% | 14,3% | 15% | 6,54% | 6,54% | 3,62% | 3,62% | NUEVOS NEGOCIOS DE INVERSION | CONFORMACION DE DIFERENTE PLANES DE NEGOCIOS | GERENTES REGIONALES |
| | MEJORAR Y CONTROLAR LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES | RENTABILIDAD DE INGRESOS (Utilidad Neta / Total de Ingresos) | 35% | 34,3% | 35% | 12,87% | 12,87% | 7,39% | 7,39% | | | GERENTES REGIONALES |
| | CRECIMIENTO DE VENTAS POR ENCIMA DEL SECTOR | CUOTA DEL MERCADO (Ventas de la empresa / Ventas del sector) | 37% | 36,3% | 36% | 6,20% | 6,20% | 5,64% | 5,64% | | | GERENTES REGIONALES |
| | DISMINUIR O RACIONALIZAR COSTOS Y GASTOS. | INDICE DE GASTOS OPERATIVOS (Gastos operativos/ingreso por concepto de ventas) | 10% | 15% | 15% | 2,54% | 2,54% | 3,39% | 3,39% | | | GERENTES REGIONALES |
| CLIENTE | MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO DE INSTALACION CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES. | MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO (Costos de procesos de mejoramiento del productor/ventas totales del producto) | 18% | 12% | 18% | 13,47% | 13,47% | 12,25% | 12,25% | SERVICIO AL CLIENTE | PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE | GERENCIA DE VENTAS |
| | ENTREGAR PUNTUALMENTE LOS PROYECTOS | OPTIMIZACION DE LOS PLAZOS DE ENTREGA (Puntualidad en Entrega del Proyecto %) | 15% | 11% | 11% | 3,40% | 3,40% | 6,85% | 6,85% | DISTRIBUCCION | MEJORES CAMALES DE DISTRIBUCCION | TECNICOS E INSTALADORES |
| | AUMENTAR LA SATISFACCION POSTVENTA | SERVICIO POSTVENTA (Servicio posventa/retorno del cliente al consumo de la organización) | 6% | 4% | 7% | 4,53% | 4,53% | 4,53% | 4,53% | | | |
| | AUMENTAR % DESPACHOS AL 100% | TIEMPO MEDIO DE DESPACHO (Sumatoria del tiempo entre pedido y despacho/numero de despachos) | 90% | 85% | 85% | 3,35% | 3,35% | 2,72% | 2,72% | CONTROL DE CALIDAD | DESARROLLO DE PROGRAMA DE CALIDAD ISO 9001:2000 | GERENTE GENERAL |

| GERENTE REGIONAL/CIUDADES | CAPACITAR PERIODICAMENTE EL PERSONAL | PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO | 5,88% | 5,18% | 25% | 22% | 12% | 10% | 22% | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Costos Implementar mejoramiento Iny y Des/ingresos del departamento) | MEJORAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS |
|---------------------------|---|-------------------------------|-------|-------|------|-----|-------|------|-------|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | CAPACITAR EL PERSONAL APROVECHAMIENTO DE MULTIPLOUS COMAS | CAPACITACION DE PERSONAL | 3,89% | 2,78% | 7% | 5% | 5,4% | 4,3% | 6% | UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA (Unidades producidas/Capacidad teórica) | MEJORAR LOS CICLOS DE TIEMPO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS (INSTALACION) Y DE CALIDAD (PRODUCTOS) |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | RETROALIMENTACION PERMANENTE DEL MISMO | ESTANDARIZACION DE PROCESOS | 2,75% | 1,50% | 11% | 6% | 8% | 6% | 10,5% | COMUNICACION ((Costos modelo de comunicacion)/eficacia de la comunicacion) | MEJORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACION ENTRE CIUDADES |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | 2,02% | 0,90% | 9% | 4% | 12,5% | 7% | 7% | PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA (Unidades producidas/horas-hombre trabajadas) | REDUCCION T. CICLOS DE DISTRIBUCION |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | 1,27% | 1,01% | 15% | 12% | 11% | 8% | 14% | GESTION SOCIAL (Costos de formalizacion/Beneficio Social o monetario) | FORMALIZAR PROCESOS DE GESTION SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | 1,02% | 1,09% | 6,5% | 7% | 4,4% | 3% | 6,3% | PROCESOS DE COMPRA (Costo modelo de compras/ventas totales) | MEJORAR PROCESOS DE COMPRA, MEJORAR EL SISTEMA PARA LLEGAR A LOS CLIENTES |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | 1,11% | 0,86% | 9% | 7% | 7,5% | 6,0% | 8,0% | NUEVOS PROYECTOS Y NEGOCIOS (Proyectos actuales/Proyectos futuros/ciudades) | IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS Y NEGOCIOS |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | 0,53% | 0,43% | 16% | 13% | 13,5% | 12% | 14% | PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA (Unidades producidas/horas-hombre trabajadas) | ESTABLECER TURNOS COMPLETOS DE INSTALACION EN PROYECTOS DE MAS DE 2 EDIFICACIONES. |
| INGENIEROS ELECTRONICOS | | | | | | | | | | | |

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | ESTABLECER PROGRAMAS DE CAPACITACION EN DOMOTICA Y ENERGIA ALTERNATIVA CADA 3 MESES REDUCIR LA ROTACION DE LOS TECNICOS E INSTALADORES POR CIUDADES TENER ACCESO A CADA UNO DE LOS PRODUCTOS TECNOLOGICOS QUE OFREZCA LA MARCA HAI DESARROLLO DE CAPACIDADES POR PARTE DE LA ALTA GERENCIA Y LOS INGENIEROS ELECTRONICOS EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL EN TEMAS DE DOMOTICA Y ENERGIA ALTERNATIVA SOFTWARE Y HARDWARE DE AUTOMATIZACION | CAPACITACION PROMEDIO IMPARTIDA (Horas-hombre de capacitacion/No. De empleados) | 35% | 21% | 25% | 35% | 40% | 3,47% | 3,97% | PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO | PROGRAMAR CURSOS DE DIFERENTES TEMAS A TODO EL PERSONAL | INGENIEROS ELECTRONICOS |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|--|---------|---------|-------------------------------|---|---|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | TECNOLOGIA (Inversion de la organizacion en tecnologia) | 5% <td>3% <td>4% <td>6% <td>6% <td>1,71%</td> <td>1,71%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td></td> | 3% <td>4% <td>6% <td>6% <td>1,71%</td> <td>1,71%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td> | 4% <td>6% <td>6% <td>1,71%</td> <td>1,71%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td> | 6% <td>6% <td>1,71%</td> <td>1,71%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td> | 6% <td>1,71%</td> <td>1,71%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> | 1,71% | 1,71% | | | INGENIEROS ELECTRONICOS |
| | | CALIFICACION DEL DESEMPEÑO (Numero de evaluaciones deficientes/total de personas evaluadas) | 11% <td>7% <td>9% <td>6% <td>12% <td>0,61%</td> <td>1,22%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td></td> | 7% <td>9% <td>6% <td>12% <td>0,61%</td> <td>1,22%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td> | 9% <td>6% <td>12% <td>0,61%</td> <td>1,22%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td> | 6% <td>12% <td>0,61%</td> <td>1,22%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td> | 12% <td>0,61%</td> <td>1,22%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> | 0,61% | 1,22% | | | INGENIEROS ELECTRONICOS |
| | | PARTICIPACION DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVO (Cargos administrativos/Cargos operativos) | 7,5% <td>4% <td>6,2% <td>5% <td>10% <td>0,38%</td> <td>0,72%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td></td> | 4% <td>6,2% <td>5% <td>10% <td>0,38%</td> <td>0,72%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td> | 6,2% <td>5% <td>10% <td>0,38%</td> <td>0,72%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td> | 5% <td>10% <td>0,38%</td> <td>0,72%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td> | 10% <td>0,38%</td> <td>0,72%</td> <td></td> <td></td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS</td> | 0,38% | 0,72% | | | INGENIEROS ELECTRONICOS |
| | | INNOVACION (Beneficios por nuevos S.H/Beneficios por S.H antiguos) (Monetario o NO) | 9% <td>6% <td>8,3% <td>10% <td>12% <td>0,21%</td> <td>0,56%</td> <td>BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA</td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td></td> | 6% <td>8,3% <td>10% <td>12% <td>0,21%</td> <td>0,56%</td> <td>BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA</td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td></td> | 8,3% <td>10% <td>12% <td>0,21%</td> <td>0,56%</td> <td>BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA</td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td></td> | 10% <td>12% <td>0,21%</td> <td>0,56%</td> <td>BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA</td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS</td> </td> | 12% <td>0,21%</td> <td>0,56%</td> <td>BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL</td> <td>SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA</td> <td>INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS</td> | 0,21% | 0,56% | BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL | SINERGIA LABORAL Y COLABORACION MUTUA | INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS INGENIEROS ELECTRONICOS |
| | | | | | | | | 100,00% | 100,00% | | | INGENIEROS ELECTRONICOS |

10. CONCLUSIONES

- En mi labor desempeñada como estudiante en práctica de Integraltec S.A.S, logre entender cómo funciona una empresa internamente, aprendí que toda organización debe tener un proceso de visualización claro, pues es necesario saber que somos, que queremos, para donde vamos, ya que de esta manera es más fácil entender nuestro negocio.
- Concluí que toda empresa debe contar con un eje de control claro, que todo lo que se hace en las empresas se debe medir, ya que de esta manera sabemos cómo estamos financieramente, con nuestros clientes, con nuestros productos, con nuestros factores internos como externos, siendo proactivos a la hora de tomar decisiones.
- Aprendí que toda la organización debe estar enterada de los cambios, ya que los empleados necesitan saber qué pasa con los productos, con la marca de nuestra compañía, con nuestras metas, de esta manera toda somos un sistema integrado, generando mayor productividad y eficiencia.
- En Integraltec S.A.S tuve la oportunidad de diseñar el BSC un método de desempeño, que aprendí en una de las clases de la universidad que se llama Modelos de gestión, dictada por el profesor Francisco Hernández, aprendí a hacer un tablero de mando en el cual mido objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, lo cual conllevo a una creación de un método totalmente nuevo en Integraltec S.A.S.

- Finalmente puedo concluir que mi labor desempeñada como estudiante en práctica, fue una gran experiencia, ya que aprendí acerca de todos los procesos de la compañía, trabaje con ellos en las ferias empresariales de Bogotá, tuve la oportunidad de conocer sus clientes, sus productos, sus ventas, su presupuesto, y logre implementar mi carrera administrativa, diseñe proceso, planee estrategias, ejecute ventas y logre darle un valor agregado a la compañía, así como la creación de su página web, otro método que aprendí en la universidad en la asignatura E-Business, en la cual nos enseñaron a crear una página web, montarla a google y generarle visitas, dándole un toque personal a la empresa.

11.RECOMENDACIONES

- Recomiendo a Integraltec S.A.S, continuar con la estandarización de los procesos, tener una organización formal, manejar formatos de registro en los proyectos, manejar contratos escritos, manejar orden en su contabilidad y seguir implementando su estructura organizacional.
- Se recomienda a Integraltec, manejar proyectos que la gente quiera comprar, mas no los más actuales, porque en Colombia, por ser un método nuevo, la gente quiere probar lo básico y cuando se cotizan proyectos demasiado costosos, las personas no ven la oportunidad de adquirirlo. Sin embargo, cuando la gente ya tiene un sistema de automatización básico, los clientes van a querer extenderlo y colocarle más detalles, lo que genera lealtad y un servicio de prevención continuo.
- Otra de las recomendaciones para Integraltec S.A.S, es que se generen reportes mensuales o trimestrales de las ventas, de la entrada y salida de productos, para tener control sobre lo que se vende y su utilidad.
- Recomiendo, contar con más de un proveedor y evaluar los costos de transporte que genera traerlos de otro país, los riesgos y buscar algunos en Colombia que cumplan con los requisitos de calidad y precio que busca Integraltec S.A.S.

- Respecto al BSC, tener en cuenta sus objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, tener en cuenta sus resultados, y su plan de mejora, para lograr nuevas estrategias que conlleven al éxito total de la meta propuesta.

12. ANEXOS

En la siguiente información se verán reflejados los resultados obtenidos a través del análisis de desempeño Balance Scorecard en cada una de sus perspectivas, realice un balance entre la meta y lo obtenido logrando encontrar las fallas de la empresa en cada uno de los objetivos estratégicos, de esta manera conseguimos inductores, es decir, la herramienta que va a utilizar la compañía para mejorar o crear estrategias en cada uno de esos aspectos (4 perspectivas).

12.1 Perspectiva financiera

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ANALISIS DE SU RESULTADO |
|--|---|
| DISMINUIR O RACIONALIZAR COSTOS Y GASTOS DE INSTALACION: | Este objetivo estratégico, está en un 15% y nuestra meta de gastos era un 12%, esto se debe a que en este año se ha participado en varias ferias en la ciudad de Bogotá, y también se generaron costos en capacitaciones de los empleados en la ciudad de Medellín, haciendo que este objetivo se nos incrementara. |
| CRECIMIENTO DE VENTAS POR ENCIMA DEL SECTOR : | En este objetivo, vemos que se encuentra por debajo de lo que la empresa quiere en este momento, |

| | |
|--|---|
| | <p>pues se encuentra en un 36%, y la meta a alcanzar es de un 40%, en proyectos en las ciudades principales que son Cali y Bogotá, una de las causas que generó una disminución en las ventas fueron los cambios climáticos, ya que como sabemos nosotros debemos importar de estados unidos la materia prima en este caso los equipos y debido a fuertes tornados y lluvias, la mercancía se retrasó un poco, haciendo que nosotros como ingenieros perdiéramos tiempo en un proyecto que no debía demorarse más de un mes. A través de esto, no teníamos equipos para trabajar ni siquiera simultáneamente.</p> |
| <p>MEJORAR Y CONTROLAR LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES</p> | <p>Cumple con la meta definida por la organización.</p> |
| <p>REDUCCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO</p> | <p>Cumple con la meta definida por la organización.</p> |
| <p>AUMENTO DE LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO:</p> | <p>Cumple con la meta definida por la organización.</p> |

12.2 Perspectiva cliente:

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ANALISIS DEL RESULTADO OBTENIDO |
|--|---|
| MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO DE INSTALACION CONFORME A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES : | Cumple con la meta definida por la organización. |
| ENTREGAR PUNTUALMENTE LOS PROYECTOS | En este objetivo estratégico estamos en un 11% y nuestra meta como empresa es alcanzar un 17% en la entrega puntual de los proyectos, una de las razones por las cuales no estamos cumpliendo es que no tenemos un buen manejo de distribución constante sobre los productos que tenemos en inventario, o productos que llegan del exterior, pues en algunas ocasiones, los productos llegan con fallas de fábrica y tenemos una cadena de suministro hacia atrás, lo que quiere decir, que tenemos que hacer el procesos de devolución a la fábrica en estados unidos generalmente y de esa manera volver a esperar a que el producto nos llegue nuevamente. |

| | |
|------------------------------------|--|
| AUMENTAR LA SATISFACCIÓN POSTVENTA | Cumple con la meta definida por la organización. |
| AUMENTAR % DESPACHOS AL 100% | <p>En este objetivo estamos en un estado pésimo de cumplimiento, pues él % de despachos de proyectos no es el que deseáramos, estamos en un 55% cuando la meta es de un 99% este puede deberse a que no tenemos un control de calidad exacto a la hora de entregar los servicios y productos de instalación, nos referimos con esto a automatización. Por otro lado, tenemos los proyectos de energía alternativa, en los cuales dependemos de la autorización por parte de algunas personas como los dueños de casa o el dueño de empresas en las diferentes ciudades, pues en cada una de estas se debe colocar un panel, y cada proceso va amarrado a todos los anteriores.</p> |

12.3 Perspectiva de procesos Internos

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ANALISIS DEL RESULTADO OBTENIDO |
|--|--|
| MEJORAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS | Cumple con la meta definida por la organización. |
| MEJORAR LOS CICLOS DE TIEMPO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS Y DE CALIDAD | Cumple con la meta definida por la organización. Cumple con la meta actual. |
| MEJORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN | Este objetivo estratégico tiene un 6% frente a la meta que es un 11%, Integraltec debe entender que la comunicación interna de su empresa debe ser constante y coherente, pues los colaboradores deben estar al tanto de los cambios, en su estructura, sus proyectos, sus objetivos y sus nuevas responsabilidades dentro de estos cambios. Actualmente se empezó a utilizar una estructura y su gente no estaba acostumbrada a la organización formal, ni a reportar tiempos, informes y demás. Entonces este cambio hace que sus colaboradores no se sientan a gusto, con tanto cambio en tan poco tiempo, lo |

| | |
|--|--|
| | que conlleva a que esta empresa a transmitirles a través de memoriales, correos electrónicos y visitas presenciales del gerente general, también conlleva a que los gerentes regionales tengan completo conocimiento y entendimiento de los cambios y por qué se quieren llevar a cabo. |
| REDUCCIÓN T. CICLOS DE DISTRIBUCIÓN | Cumple con la meta actual. |
| FORMALIZAR PROCESOS DE GESTIÓN SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE | Respecto a este objetivo estratégico tenemos un real de un 12% y la meta es de un 15%, en este momento Integraltec, por ser nueva en el mercado de la automatización y energía alternativa, no a tenido la oportunidad de lanzar campañas ambientales, sin embargo no estamos lejos de la meta ya que esta empresa, vende ahorro de energía eléctrica a través de la energía alternativa o solar, nos hace falta, ahorrar tiempos de consumo en los productos. |
| MEJORAR PROCESOS DE COMPRA | Cumple con la meta definida por la organización. |
| | A este objetivo se le atribuyen, las nuevas |

| | |
|--|---|
| <p>IMPLEMENTAR PRODUCCIÓN POR CICLOS</p> | <p>negociaciones de la empresa en las diferentes ciudades, el real está en un 7% y la meta a alcanzar en este momento es de un 9%, necesitamos ofrecer con mucha intensidad, proyectos de energía alternativa, para esto se están evaluando diferentes paneles solares, proveedores, tiempos de entrega, transporte de carga y después de lograr, podrán ofrecer diferentes tipos de proyectos a cada uno de los consumidores o clientes potenciales.</p> |
| <p>ESTABLECER TURNOS COMPLETOS</p> | <p>Cumple con la meta definida por la organización.</p> |

12.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ANALISIS DEL RESULTADO OBTENIDO |
|--|---|
| ESTABLECER PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE MEJOREN LAS CAPACIDADES OPERATIVAS Y TECNICAS DEL PERSONAL | Cumple con la meta trazada por la organización. |
| REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL TENER ACCESO A LA TECNOLOGÍA | En este objetivo tengo un 9% y la meta es reducir la rotación del personal en un 8%, este incremento del 1% se debe a que la compañía no tiene instaladores ni técnicos fijos, sino que a través de cada proyecto se cuenta con cierta cantidad de personal. |
| DESARROLLO DE CAPACIDADES | En este objetivo estratégico la meta es de un 12% y están en un 6%, Integraltec, en este momento está en el proceso de estandarizar procedimientos y de evaluar a los colaboradores, así que es necesario tiempo para ver mejores resultados en cada una de las ciudades donde se encuentra presente. |
| | En este objetivo estratégico están |



| | |
|---------------------------------------|--|
| EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL | actualmente en un 5% y la meta es un 10%, esto se debe a que la empresa apenas hace unos 3 meses está implementando la capacitación del personal, empoderándolo de todos los temas de la empresa, de su misión, su visión y un proceso de cambio se demora, ya que más que cambios estructurales tienen que cambiar la cultura de toda una organización. |
| SOFTWARE Y HARDWARE DE AUTOMATIZACION | Cumple con la meta definida por la organización. |
| | |

12.5 Feria empresarial Bogotá:

- Corferias



12.6 Cotización de un proyecto de automatización básico

| IMAGEN | CONCEPTO | | DESCRIPCION | COSTO UNITARIO | PRECIO UNITARIO | INGRESO POR PROYECTO BASICO |
|---|---|---|---|-----------------|-----------------|-----------------------------|
|  | Teclado numérico para control de acceso |  | El teclado de control de acceso es un teclado atractivo, robusto y fiable para el Omni de HAI Lumina familia y casa de la familia de sistemas de control. | \$ 654.000,00 | \$ 784.800,00 | \$ 130.800,00 |
|  | Teclado de control para sistema domótico OMNI |  | La Consola Omni es una consola de montaje en superficie con un diseño delgado que puede ser empotrado con una caja de montaje empotrada opcional de montaje (abajo). | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.440.000,00 | \$ 240.000,00 |
|  | Teclado de control para sistema domótico LUMINA |  | En el corazón de los sistemas de control para el hogar de la familia Lumina seis modos estándar: Inicio, sueño, ausente, de vacaciones, fiesta y especiales. El interruptor de modo Lumina le permite cambiar el modo de su sistema de control de Lumina en casa con el toque de un botón. | \$ 250.000,00 | \$ 375.000,00 | \$ 125.000,00 |
|  | Cámara domo CCTV para videovigilancia |  | - Junta independiente de control de cámara - Visualización en pantalla de menú - Servicio de salida de monitor - Dual Voltage 12VDC/24VAC - Marfil montaje a ras de Vivienda con superficie de la placa de montaje - Fuente de alimentación requerida, pero no incluidos | \$ 500.000,00 | \$ 600.000,00 | \$ 100.000,00 |
|  | Detector de movimiento |  | transmisor que incluye un interruptor de inclinación de mercurio para puertas de garaje. Tenga en cuenta que la imagen compara el tamaño de este transmisor a un cuarto EE.UU.. | \$ 230.000,00 | \$ 276.000,00 | \$ 46.000,00 |
|  | Teclado de control para sistema domótico |  | permite controlar todas las luces de una habitación o área. Las luces se pueden encender, apagar, atenuado, se iluminó, y se puso a cuatro escenas diferentes para ofrecer un sin fin de opciones para la seguridad y la iluminación estética en su hogar. | \$ 300.000,00 | \$ 360.000,00 | \$ 60.000,00 |
|  | Pantalla táctil para sistema domótico |  | El OmniTouch 5.7e pantalla táctil permite acceder fácilmente a gestionar la seguridad de la casa, iluminación, temperatura, equipos A / V, VoIP Sistema de intercomunicación y mucho más. Se monta a ras de la pared y tiene un color de 5,7 pulgadas, sensible al tacto pantalla LCD con tecnología TFT de colores más brillantes y mejores ángulos de visión. El LED de dos colores ofrece el estado de un vistazo, y hay keyclicks seleccionables y funciones de alarma. | \$ 3.030.000,00 | \$ 3.636.000,00 | \$ 606.000,00 |
|  | Regulador de intensidad luminosa |  | La HAI UPB™ 600W dimmer es capaz de almacenar hasta 16 niveles de iluminación predefinidos para crear escenas de gran alcance de la iluminación. La UPB HAI™ 600W Interruptor de atenuación no es capaz de controlar cargas, tales como luces fluorescentes, que no pertenecen a un interruptor de atenuación. | \$ 220.000,00 | \$ 286.000,00 | \$ 66.000,00 |
| TOTAL SISTEMA DE AUTOMATIZACION BASICO | | | | \$ 6.384.000,00 | \$ 7.757.800,00 | \$ 1.373.800,00 |

13 BIBLIOGRAFIA

- Libro: Gestión estratégica y medición; El cuadro de mando como complemento del Balance Scorecard. Profesor: Dr. Alfonso Lopez Viñeda
- Heyel 1986 pag. 291
- Clegg y Bailey 2008 pag. 1318
- Clegg y Bailey pag 1319
- Donk y Molloy 2007
- White y Fortune 2002
- Arellano y Cabrero 2000
- Coronilla y del Castillo 2000 pag. 83
- Croizer y Friedberg 1977
- Cohen 1972; March y Olsen 1976
- Weick 1969; 1982; Cit por Coronilla y del Castillo 2000.
- Croizer 1974
- Pfeffer 2000
- Morgan 1990; Pariente 2000
- Wikipedía la enciclopedia libre, www.wikipedia.com
- CN crece negocios, www.crecenegocio.com
- Econlink, www.econlink.com.ar