

**TRABAJO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL,  
MODALIDAD INFORME DE PRACTICA EMPRESARIAL**

**EMPRESA**

**ORACLE**

**Presentado por: Fernando Córdova Marín  
Director de Tesis: Sr. Dario Meza Latorre**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Santafé de Bogotá, Agosto 1 de 1995.**

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b><u>1. SECTOR .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b>1.1. EVOLUCION RECIENTE DEL SECTOR.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. REQUERIMIENTOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. EVOLUCION DEL PROCESO GERENCIAL DE IT .....</b>	<b>15</b>
1.3.1. LA ERA DE INTEGRACIÓN DE NEGOCIOS Y REESTRUCTURACIÓN .....	17
<b>1.4. COMPETENCIA Y SITUACION ACTUAL DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL.....</b>	<b>22</b>
1.4.1. MATRICES COMPETITIVAS.....	25
1.4.2. CONFORMACION, PARTICIPANTES Y COMPETIDORES EN EL MERCADO DE SISTEMAS DE GESTION DE BASES DE DATOS RELACIONALES A NIVEL MUNDIAL. ....	27
1.4.3. CONFORMACION DEL SECTOR Y PARTICIPANTES EN EL MERCADO DE HERRAMIENTAS DE DESARROLLO A NIVEL MUNDIAL .....	28
1.4.4. CONFORMACION Y PARTICIPANTES EN EL MERCADO DE SOFTWARE FINANCIERO CLIENTE/SERVIDOR RELACIONAL A NIVEL MUNDIAL .....	29
<b>1.5. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR FRENTE A LA ECONOMIA COLOMBIANA.....</b>	<b>30</b>
<b>1.6. ANALISIS POR SECTORES, DE LAS POSIBILIDADES DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA DE IT EN COLOMBIA .....</b>	<b>34</b>
<b>1.7. REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EN COLOMBIA.....</b>	<b>38</b>
<b><u>2. EMPRESA .....</u></b>	<b><u>43</u></b>
<b>2.1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2. MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS.....</b>	<b>48</b>
<b>2.3. MISION DE ORACLE COLOMBIA .....</b>	<b>51</b>
2.3.1. VISIÓN DE MERCADEO DE ORACLE COLOMBIA.....	52
<b>2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>53</b>
2.4.1. ORGANIGRAMA CORPORATIVO .....	53
2.4.2. ORGANIGRAMA ORACLE COLOMBIA .....	57
<b>2.5. COMPROMISO DE CALIDAD.....</b>	<b>59</b>
<b>2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>61</b>
2.6.1. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES .....	62
2.6.2. COMPROMISOS CON EL CLIENTE .....	63
2.6.3. EXCELENCIA ORGANIZACIONAL.....	64
2.6.4. LIDERAZGO TECNOLÓGICO.....	65
<b>2.7. PRODUCTOS .....</b>	<b>66</b>
<b>2.8. SERVICIOS .....</b>	<b>70</b>
<b>2.9. POLITICAS .....</b>	<b>74</b>

2.9.1. IGUALDAD DE OPORTUNIDAD.....	74
2.9.2. CONFLICTO DE INTERESES.....	76
2.9.3. HORARIO DE TRABAJO.....	80
2.9.4. MATRIMONIO ENTRE EMPLEADOS.....	81
2.9.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	81
2.9.6. COMPENSACIÓN.....	82
<b>2.10. RELACION LABORAL .....</b>	<b>83</b>
2.10.1. CONTRATO DE TRABAJO.....	83
2.10.2. FORMA DE PAGO.....	84
2.10.3. CARNÉ DE IDENTIFICACIÓN.....	85
2.10.4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	85
2.10.5. TERMINACIÓN DE SERVICIOS.....	86
2.10.6. REEMBOLSO DE GASTOS.....	86
2.10.7. ACUERDO DE PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.....	89
<b>2.11. PRESTACIONES VOLUNTARIAS.....</b>	<b>91</b>
2.11.1. ASISTENCIA EDUCACIONAL.....	91
2.11.2. PLAN DE COMPRA DE ACCIONES DE ORACLE CORPORATION.....	92
2.11.3. VACACIONES.....	92
2.11.4. PRESTACIONES MÉDICO-ASISTENCIALES.....	93
2.11.5. SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES.....	93
2.11.6. LICENCIAS.....	93
<b>2.12. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RECURSOS.....</b>	<b>94</b>
2.12.1. FÍSICOS.....	94
2.12.2. HUMANOS.....	95
2.12.3. TECNOLÓGICOS E INFORMATIVOS.....	104
2.12.4. FINANCIEROS.....	105
2.12.4.1. RESULTADOS HISTÓRICOS DE OPERACIONES.....	105
2.12.4.1.1. INGRESOS.....	107
2.12.4.1.2. GASTOS OPERACIONALES.....	110
2.12.4.2. RESULTADOS DE OPERACIONES DEL PERÍODO*.....	113
2.12.4.3. LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL.....	114
2.12.4.4. INCIDENCIA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN LA ORGANIZACIÓN.....	115
<b>2.13. POSICIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>117</b>
2.13.1. COMPETENCIA.....	117
2.13.2. APALANCAMIENTO DE NEGOCIOS.....	118
2.13.3. CLIENTES OBJETIVO Y NUEVAS CUENTAS.....	121
2.14. ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA.....	121
<b>3. CASO.....</b>	<b>127</b>
<b>3.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>127</b>
3.1.1. OPERACIÓN ACTUAL DE ACTIVOS FIJOS.....	129
3.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	131
3.1.3. MOTIVACIÓN PEDAGÓGICA.....	134
<b>3.2. SOLUCIÓN PROPUESTA.....</b>	<b>137</b>
3.2.1. PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE ACTIVOS (PRIMERA PROPUESTA).....	143

3.2.2. IMPLANTACIÓN DE UN MÓDULO SISTEMATIZADO DE ACTIVOS FIJOS.....	197
(SEGUNDA PROPUESTA) .....	197
3.2.2.1. ETAPAS DEL PLAN GENERAL DE IMPLANTACIÓN .....	197
3.2.2.2. OTRAS CONSIDERACIONES.....	199
3.2.2.3. SOLUCIONES QUE PROVEE LA SEGUNDA PROPUESTA .....	199
<b><u>ENSAYO.....</u></b>	<b>202</b>
<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>209</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION.....</u></b>	<b>211</b>

## INTRODUCCION

La posibilidad de realizar un trabajo acerca de la Compañía en la que cual se labora, implica varias actividades y retos, pues no sólo se trata de la búsqueda y análisis de cierta información que aunque se sabe dónde esta no siempre se sabe por que medios o a través de quien conseguirla con suficiente objetividad. También implica el cuestionamiento personal de cuanto se ha aprendido y de si el tiempo de permanencia en la empresa ha sido o no de provecho. Se tratan además algunos aspectos que podrían estar en desacuerdo con el propio punto de vista o con situaciones que de ser uno el encargado, se manejarían de forma diferente.

Se pone a prueba también en todo momento la capacidad personal para la recolección, valoración, desecho y complementación de información que en la mayoría de las ocasiones proviene de innumerables fuentes y personas. Lograr hacer esto, y por último poder presentar un conjunto de descripciones y análisis que concuerden entre si y que mantengan una estructura lógica e intrínsecamente se encadenen unos con otros, es una tarea pocas veces valorada. Nosotros como Administradores de Empresas o Ejecutivos , la mayoría de las veces recibimos la información ya estructurada, redactada y

filtrada. Tomamos decisiones con base en esta, pero son otros los que hacen esta labor. Es importante conocer siempre los dos lados de la moneda y esta es una ocasión para ello, es correcto utilizar la información en beneficio nuestro y el de las empresas para las cuales trabajamos, pero estamos la mayoría de las veces capacitados para presentarla y exponerla de tal forma que pueda ser utilizada en la toma de decisiones ?.... este es el interrogante. Considero que un trabajo de estas características permite dar respuesta al mismo.

Este trabajo se refiere a una Empresa que se desempeña en la industria de la Tecnología de Información. Para ubicar al lector, esta industria es aquella que fabrica, distribuye y ofrece los servicios relacionados de todos los productos que tienen que ver con el manejo de información. Este manejo de información abarca otras industrias tales como la industria de computadoras, la transmisión de datos, las telecomunicaciones y la propia en la cual se ubica ORACLE, el almacenamiento de datos; transformación y manejo eficiente de información y soluciones automatizadas para procesos comerciales e industriales. La tecnología de la información es una industria relativamente nueva pues data tan solo de tres a lo máximo cuatro décadas y esto en los países más desarrollados. En el tercer mundo puede decirse que comenzó realmente hace 15 años con la implementación a escala de grandes

supercomputadoras. El porque de la complejidad de esta industria consiste en los procesos agregados que su operación conlleva, por ejemplo una entidad estatal como el Departamento Nacional de Estadística, puede producir, manipular y concentrar mensualmente cientos de millones de registros conteniendo información y datos acerca de variantes económicas y tendencias de consumo alimentadas por factores sociales, pero que sería de esta sin un medio físico que permitiera hacerlo, las computadoras son la solución, y aún así, que se podría hacer con tal cantidad de datos sino existiera la posibilidad de distribuirse y trasladarse para su estudio y análisis?, las comunicaciones en este caso son la solución. Así pues el tejido y la complementación de estos factores son los que proporcionan la estructura necesaria para que se pueda hablar de una Industria de Tecnología Informática. ORACLE participa en esta industria por medio de productos que permiten el almacenamiento y manipulación de información, herramientas para el desarrollo de programas que permiten la recolección y transformación de datos y software aplicable a diferentes procesos financieros y productivos que racionalizan y automatizan los flujos de las operaciones organizacionales.

Para poder presentar claramente este estudio lo he dividido en tres partes principales, la primera trata todo lo referente a la industria y el sector en el

que se desempeña la Empresa aquí analizada, incluyendo información acerca del mercado y su competencia. En la segunda parte trato los aspectos relativos a la Organización y su estructura empresarial, y por último y siguiendo las indicaciones de la guía suministrada por la Universidad, desarrolle un caso práctico acerca de un problema organizacional y la solución propuesta. Lo diferente y al mismo tiempo interesante de este caso, es que no trato el problema expuesto como si perteneciese a la compañía aquí estudiada, sino proyecto una situación problemática a otra empresa y proporciono la solución como realmente lo haría ORACLE en la vida real.



## **1. SECTOR**

### **1.1. EVOLUCION RECIENTE DEL SECTOR**

La historia de IT, Tecnología de Información es una historia de cambio continuo. La tasa de cambio, en negocios y organizaciones y en la misma Tecnología de Información es obvia. La sociedad en línea, en el sentido de maquinas contestadores, sistemas de reserva computarizados, manufactura computo-integrada y procesos de transacciones punto de venta en línea, esta emergiendo rápidamente, la organización “networked” interconectada, esta moviéndose de un punto imaginario a uno posible y práctico, con las telecomunicaciones jugando un rol más activo coordinando las operaciones dispersas geográficamente. Hay hoy en día muy poco que no podríamos predecir acerca de IT que pareciera imposible.

Internacionalmente, también IT es una fuerza de cambio político, social y económica. El mundo presencié de testigo, gracias a las telecomunicaciones, eventos tales como Tiananmen Square, después Wenceslas Square y más recientemente la Guerra del Golfo Pérsico. Una nueva economía internacional esta surgiendo a costas de IT , diariamente más de 1 trillón de dólares es movido por transferencias electrónicas de fondos y más de 300 billones por

transacciones de cambio internacionales. En contraste, el movimiento global de bienes y productos es 4 trillones, menos de una semana aceptable de transferencias internacionales de fondos.

IT es una fuerza de negocios ahora. Abarca casi la mitad de los presupuestos de gastos de las compañías Americanas e incrementalmente afecta la forma en que las compañías se organizan, hacen negocios y compiten. Los gerentes de los negocios que escogen no reconocer esta realidad lo hacen a riesgo propio y el de sus compañías.

## **1.2. REQUERIMIENTOS**

IT, como muchas otras disciplinas utiliza y emplea su propio vocabulario y terminología. La idea de este estudio es poder dar una visión general de lo que es IT y conocer como mínimo los fundamentos de esta disciplina pues desde ahora estamos viendo su influencia y en el futuro veremos su permanente presencia en todos los aspectos de nuestras vidas. Los gerentes de los negocios no necesitan conocer todo lo referente a IT, pero si necesitan conocer algo para poder manejarla al igual que manejan dinero, gente y materia primas. Debido a que la mayoría de aspectos de la planeación de IT siempre fue como norma delegada a técnicos especialistas y consultores en

casi todas las empresas durante 30 años, IT no ha sido tan natural en el que hacer diario de un gerente como si lo es su actividad y lenguaje financiero.

Frecuentemente los gerentes de los negocios tienen que aceptar ciegamente recomendaciones de IT que no entienden y valoran completamente. Se les dice diariamente que “el intercambio electrónico de datos” es una necesidad competitiva creciente, pero que hay diferentes “estándares”, que la compañía necesita una “arquitectura” y que las “áreas de redes locales” son un requerimiento inaplazable para determinado departamento, pero que existen problemas de “incompatibilidad” entre las “ARL” y “el sistema de manejo de bases de datos” de la compañía. Como pueden ellos sin conocer algo valorar realmente las implicaciones de toda esta información que les llega?.

Decirle a un gerente, como lo han hecho muchos, que debe convertirse en un “letrado en computadoras” es como decirles que deben convertirse en técnicos automotrices para poder conducir un auto. Uno no necesita saber y comprender la mecánica de los sistemas transmisores, del motor y del convertidor catalítico para conducir bien o hacer planeación de distribución. Conocer un poco de la terminología y de la implantación de sistemas de IT son suficientes. Este estudio pretende explicar un poco de las dos para saber lo necesario sobre el tema y poder estar seguros de que la planeación y toma

decisiones acerca de la utilización de IT e implementación de proyectos informáticos concuerden realmente con las necesidades de negocios, económicas, organizacionales y técnicas de la empresa.

El cambio puede ser una amenaza o una oportunidad. Puede anticiparse o reaccionar a él después. IT y cambio son sinónimos. En muchas industrias el encargarse del cambio es imposible sin tener en cuenta a IT. Conocimiento es el punto de partida para poder hacerlo. En contabilidad y finanzas los gerentes deben estar familiarizados con términos tales como la depreciación, costos marginales, rentabilidad, costos promedios y distribuidos, etc. Pero ellos solo requieren entender lo que es depreciación, no las fórmulas detalladas de como esta es calculada.

Tomamos por sentado estos conocimientos contables y financieros en los gerentes. En su ausencia la planeación y toma de decisiones serían seguramente inexactas. En Europa Central y la Unión Soviética, los altos ejecutivos e importantes empleados gubernamentales desconocen estos conceptos y realmente los añoran. Ejecutivos Americanos, consultores y educadores frecuentemente se ven frustrados por su desconocimiento del tema y fallan en sus proyecciones y planeaciones de negocios.

Ejemplos de la imposibilidad de dialogo, mala distribución de los recursos y errónea planeación afloran por todas partes debido a la ignorancia acerca de IT. Consideremos por ejemplo el concepto “integración”, el cual es fundamental para la efectiva utilización de IT. Hoy en día los gerentes de servicios de información luchan con inmensos problemas operacionales creados por la “incompatibilidad” y tratan de desarrollar “arquitecturas” coherentes. La integración se refiere a la unión de componentes y servicios individuales de IT para el propósito de compartir software, comunicaciones y recursos de datos. Incompatibilidad es totalmente opuesto a integración, arquitectura es la clave para conseguirlo.

Muchos gerentes de compañías, viendo esta realidad como excusas para la creación de burocracia, son propensos a enfocar sus decisiones de componentes individuales y aplicaciones, por ejemplo las necesidades de computadoras personales de su departamento, basándose en el costo. Esto es sentido común. Pero más tarde, cuando el sistema del departamento no se puede interconectar directamente a los recursos de datos y sistema de procesos de la empresa, descubren los costos ocultos de la incompatibilidad y desventajas de la arquitectura. O en otros casos no se dan cuenta de la ineficiencia de sus procesos y en sí del mismo negocio, negándose a adquirir programas o soluciones que automatizarían sus procesos, apalancando a la

empresa hacia el futuro y agregando a la compañía ventajas competitivas y estratégicas.

Extra software se adiciona a los computadoras personales para posibilitarles a los mismos el acceso al sistema global de la empresa, para darse cuenta después que las uniones y conexiones entre los servicios de la compañía y sus transacciones se encuentran bloqueados por la base tecnológica diferente. Frecuentemente es casi imposible remover estos bloqueos sin rediseñar y reconstruir todo el sistema.

No es inusual el que grandes compañías tengan 100 sistemas incompatibles, 40 redes de comunicación incompatibles y aún 20 o más procesos manuales u obsoletos. Cuando las funciones de los departamentos eran ampliamente independientes unas de otras, esto no era mayor problema, el sistema financiero de la compañía no tenía que ser automatizado ni tenía que interconectarse con el de distribución o manufactura, por ejemplo los sistemas de compras de otras sucursales de la compañía en la costa o Europa no tenían que compartir información con el sistema central de producción en Bogotá o EUA. Pero una vez que alguna compañía ha establecido estas conexiones y ha reemplazado flujos de procesos obsoletos por herramientas ágiles, sus competidores se encuentran en desventaja durante todo el tiempo

en que permanezcan con sus viejos sistemas, y entre más esperen más difícil les será en un futuro seguirles los pasos.

### **1.3. EVOLUCION DEL PROCESO GERENCIAL DE IT**

El proceso de gerencia de IT es un auxiliar fundamental del mismo. Entender esto puede ayudar a explicar algunos de los problemas que los Gerentes ven en el manejo de costos de IT. Por ejemplo, como son desarrollados nuevos sistemas de información, como se pueden hacer cambios a sistemas ya existentes y como se introducen nuevas tecnologías.

Muchos de los procedimientos contables y de planeación, actitudes y relaciones en las organizaciones reflejan una tradición de más de 30 años de delegación en la gerencia y manejo de los sistemas de información y del manejo de la planeación y los costos de IT como extracostos o adiciones presupuestales. Este proceso de gerencia no ha ido al mismo ritmo que el tecnológico, por lo que profesionales y gerentes de negocios se enfrentan uno al otro a través de un puente y muy frecuentemente experimentan frustraciones mutuas tratando de cruzarlo. Un lenguaje común ayuda pero más importante es un entendimiento compartido de los temas principales. Definir integración, arquitectura o automatización, por ejemplo, requiere

poca profundización respecto de su efecto y contribuciones al proceso de planeación y gerencia organizacional.

En retrospectiva se pueden identificar 4 eras distintas en lo que se refiere a la evolución de IT en las organizaciones:

- Procesamiento de Datos (DP) (1960s)
- Sistemas de Información Gerencial (MIS) (1970s)
- Innovación Informática y Soporte (IIS) (1980s)
- Integración de Negocios y Reestructuración (BIR) (1990s)

( por sus siglas en Ingles)

Mucho del manejo IS actual fue desarrollado en la era MIS y está siendo ahora adaptado para lograr los requerimientos de la era IIS. Un creciente número de compañías se están acomodando al empleo de IT como una fuente de negocios que les ayude a replantar y reestructurar sus organizaciones y operaciones de negocios. Un estimado puede ser que el 20% de las 1000 de Fortune están en esta etapa o casi en ella, con una fracción un poco más grande de compañías pequeñas que están menos encerradas y amarradas a viejas prácticas de manejo gerencial de IT ya que comenzaron su empleo con los computadoras personales y no con las unidades procesadoras de datos.



Para no adentrarnos mucho en historia, nos centraremos en la más actual y la que más influencia los negocios hoy en día:

### **1.3.1. La Era de Integración de Negocios y Reestructuración**

Actualmente el péndulo se está moviendo hacia lo que fue una disciplina innovadora que balancea la coordinación central de infraestructuras claves de IT y del uso de IT dentro de estas infraestructuras con autonomía descentralizada en decisiones acerca de aplicaciones. Una vez los costos de la incompatibilidad se conocieron por usuarios de IT y proveedores, la comunidad de telecomunicaciones realizó un gran esfuerzo para crear sistemas abiertos. Se establecieron compromisos definidos como “estándares”, que le permitirían a equipos manufacturados por diferentes proveedores conectarse para así proveer varias clases de servicios. La comunidad de los usuarios jugó un papel muy importante en el establecimiento de estos compromisos. El éxito de los PC’s de IBM indujo a otros fabricantes a la creación de sistemas “IBM-compatibles”. Legalmente no podían replicar en su totalidad el hardware, entonces construyeron productos que corrieran sobre el software del sistema operativo de los IBM, llamado MS.DOS. Hoy en día las máquinas DOS están en todas partes y fueron los

usuarios los que crearon esta situación a través de sus propias decisiones de compra.

Estándares, integración y sistemas abiertos se desplazaron hacia las prioridades de la agenda gerencial de IS en los comienzos de los 90s. Una nueva industria de integradores de sistemas han emergido y crecido a una tasa del 20% anual, principalmente porque existían muchos sistemas desintegrados en espera de ser reparados. Comités encargados de determinar estándares se enfocaron en el fin de esta torre de Babel de incompatibilidad. Por primera vez, los proveedores se aseguraron de antemano de hacer compatibles sus sistemas en vez de tratar de encadenar a los clientes en sistemas propietarios tal y como lo está haciendo IBM y Apple.

El grupo ACE (Iniciativa de Computo Avanzado) se estableció por 21 compañías en Abril de 1991 para crear estándares a los multi-proveedores de cómputo interconectado. Si este esfuerzo será un éxito o no esta aún por verse, ya que el determinar estándares toma muchos años y el implementarlos en productos reales puede tomar aún más, todo depende de que los estándares en primer lugar puedan ser definidos, de que las implementaciones sean completas y consistentes, de que las innovaciones tecnológicas no vuelvan estos estándares obsoletos y de que los fabricantes no

adicionen sus propios elementos “nonstandard”. Dicho esto la iniciativa ACE marca el estilo de los 90s, esto no pudo pasar nunca en los 70s donde los sistemas propietarios eran la norma. Sistemas abiertos, información tecnológica y automatización son hoy en día el objetivo principal de cada fabricante y de cada usuario.

La pregunta es entonces, cómo alcanzar esto. El proceso de implementación de estándares no puede llevar el ritmo de los cambios tecnológicos, existen muchos vacíos en los estándares, y mucha más controversia acerca del potencial de implementación de los muchos que se han definido. Pero la políticas principales en IT, desde la perspectiva del negocio requieren inversión e infraestructura. La innovación informática y de soporte se apoyan enfáticamente en aplicaciones, nuevos sistemas de compras, sistemas contables, de facturación y cartera, de presupuestación, redes de área locales, estaciones de trabajo para diseño y manufactura computarizada, redes de transferencia de fondos y mucho, mucho más.

Actualmente, con la integración de lo negocios influyendo tanto y guiando la integración tecnológica, los estándares son esenciales. Las firmas aseguradoras día a día confían más en la compartición de recursos de datos cliente-intercambio-producto para la venta y penetración de mercados, más

clientes y más proveedores están conectando su bases de IT a través de intercambio electrónico de datos por medio de aplicaciones específicas, para eliminar documentos tales como ordenes de compras y facturas, firmas multinacionales están conectando sus sistemas internacionales con el objeto de coordinar sus operaciones sobre zonas de tiempo de 24 horas.

Siguiendo la filosofía de los pensadores de IT y practicantes ha hecho cuestionar a muchos acerca de la automatización que subyace en los orígenes de IT. Términos tales como “reingeniería de procesos de negocios” y “activo en vez de pasivo” se han convertido en las palabras claves de la profesión de IT y están tomando parte en lo que se ha vuelto parte de un replanteamiento general de los términos y principios organizacionales; grupos, comunicación, la organización interconectada, automatización de procesos y colaboración. Estos están remplazando aquellos tradicionales que enfatizaban sobre planeación, jerarquías, toma de decisiones y control. La reestructuración de procesos organizacionales y estructuras esta emergiendo como una prioridad de los negocios, con IT como un fuerte contribuyente, especialmente a través de las telecomunicaciones que remueven barreras y dan paso a coordinación, servicios y colaboración .

La concepción de IT como un fuerte posibilitador de nuevas formas de organizaciones incluyen nuevas relaciones interorganizacionales y procesos, y un mecanismo para eliminar trabajo preferiblemente a solo automatizarlo. Intercambio electrónico de datos es un muy buen ejemplo. Entre más y más insisten las grandes compañías que los proveedores se conecten electrónicamente o pierdan sus relaciones comerciales, EDI (Intercambio Electrónico de Datos) se convierte menos en una opción y más en un imperativo. En la industria de distribución y comercialización, el intercambio electrónico de datos y sistemas de rápida respuesta le han permitido a algunas firmas reducir a pocos días su ciclo logístico de compras y almacenamiento, el vacío entre los que lo han hecho y los que no es tan grande y pronunciado, que no sorprende escuchar decir a expertos que con seguridad la mitad de los distribuidores de hoy en día estarán fuera del negocio para el año 2001. La muy rápida respuesta de algunas compañías en la industria de manufactura, les toma 10 días desde la toma de la orden de compra hasta el envío de los productos, mientras que el promedio en general de la industria es de 125 días. Estos mismos patrones e impactos son aparentes en los sistemas logísticos de firmas aseguradoras en términos de tiempos de emisión de pólizas y en los de firmas industriales en cuanto a tiempos de mercado. IT es ahora la forma como las empresas manejan sus negocios y como mantienen las relaciones con sus proveedores y clientes.

En este contexto los gerentes de los negocios no pueden desconocer estas realidades ni delegar IT como lo hacían antes. Pueden aún delegar el trabajo técnico pero no la planeación implícita a este. La definición, inversión e implementación de infraestructuras, arquitecturas e integración demandan tiempos de primera e intercambio de funciones, y por lo mismo exigen políticas y atención del más alto nivel, definición cuidadosa de las prioridades del negocio y organizacionales.

Este es el contexto en el cual nos hacemos la pregunta: “cuanto necesita saber un gerente acerca de IT para jugar un rol efectivo en la planeación de su uso?”. La respuesta es, “lo suficiente para ayudar a la compañía a moverse hacia la era de Integración de Negocios y Reestructuración”.

#### **1.4. COMPETENCIA Y SITUACION ACTUAL DEL SECTOR A NIVEL MUNDIAL**

La industria en la cual desarrolla su actividad ORACLE es amplia y compleja, para cada producto y servicio existe una clase diferente de competencia y dentro de esta varios competidores con perfiles y estándares variados. A continuación se mostraran algunos datos competitivos de los productos más

relevantes de la compañía para dar así una idea general de este aspecto competitivo.

ORACLE fue la compañía que desarrollo e implemento el lenguaje de cómputo SQL, el cual es aceptado hoy en día como estándar en la industria. Este lenguaje posibilita la utilización de software y sistemas compatibles abiertos, y deja de lado los productos de proveedores propietarios es decir aquellos que obligan al cliente a trabajar bajo un solo sistema sin comunicación con otros.

Actualmente SQL es ampliamente aceptado como estándar de la industria. De todas maneras existen otras áreas en donde existen múltiples estándares de comunicación entre sistemas, por ejemplo en el segmento de PC's existen varios sistemas operacionales y varias tecnologías consideradas también como estándares que proveen información valiosa para poder medir la competencia de los productos de ORACLE, por ejemplo:

Sistemas Operacionales                      Redes                      Interface Usuario

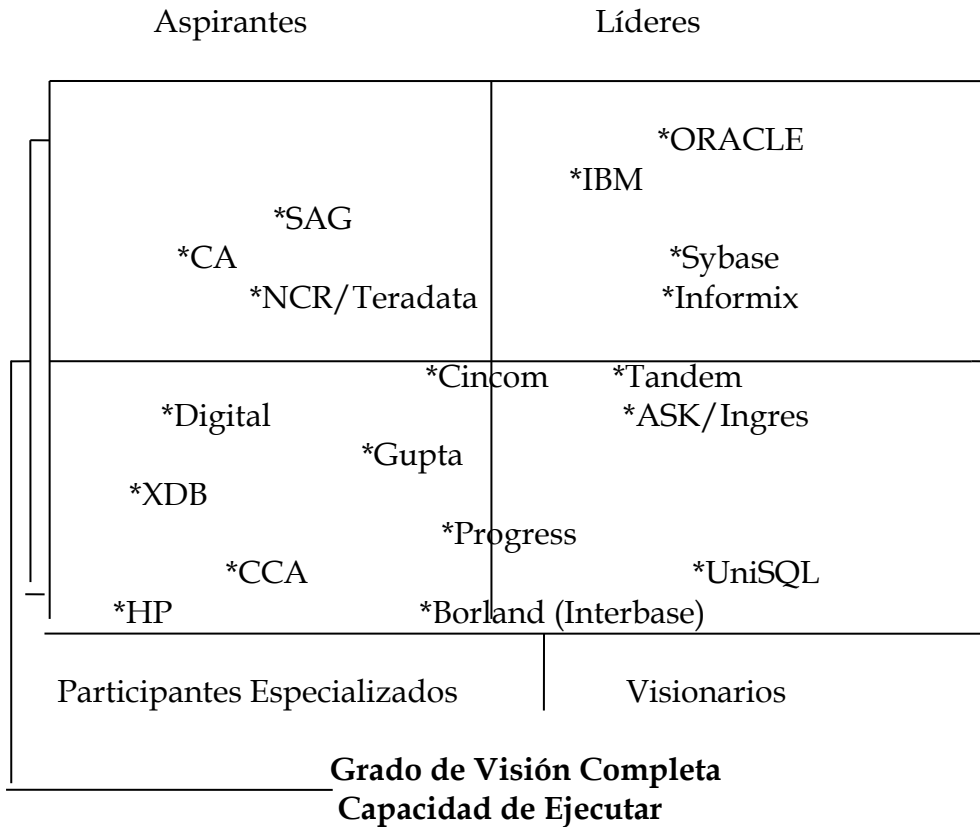
MS-DOS	LAN Manager	Windows
OS/2	Com Manager	Presentation Manager
Novell Netware	SPX/IPX	N/A
Apple Macintosh	Apple Talk	Macintosh
IBM UNIX (AIX)	SNA LU6.2 APPC	Motif
Sun UNIX (SVR4)	TCP/IP	Motif
Windows NT	LAN Manager	Windows
NeXTSTEP	TCP/IP	NeXTSTEP

La razón por la cual existen tantos estándares competitivos es porque la tecnología siempre esta cambiando y mejorando. En respuesta a estos avances, los proveedores líderes cambian la estrategia de sus productos.

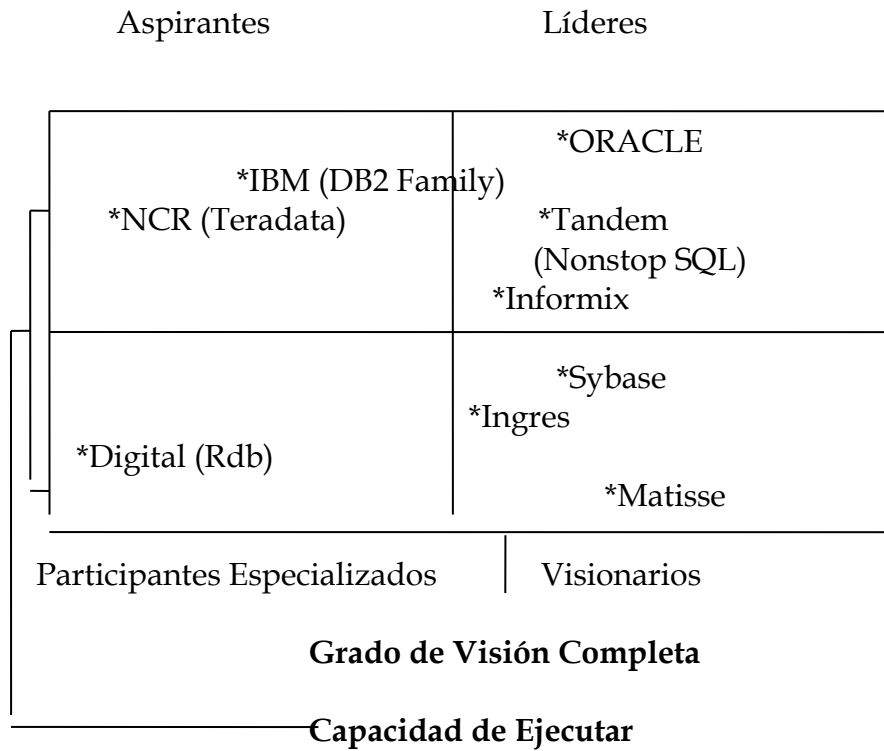


### 1.4.1. Matrices Competitivas

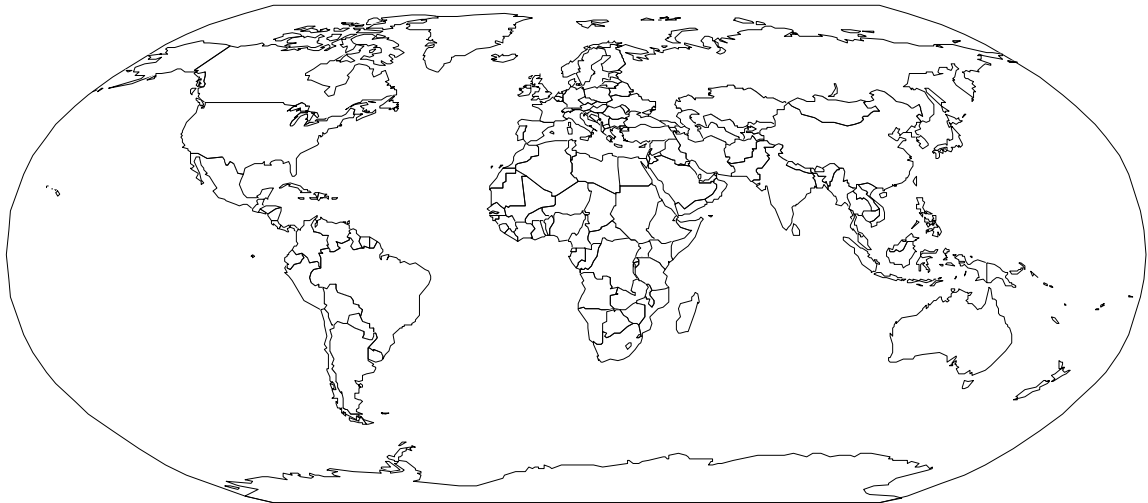
- **Vendedores De Bases De Datos**



- **Vendedores de bases de datos multimedia para autopista de informacion**

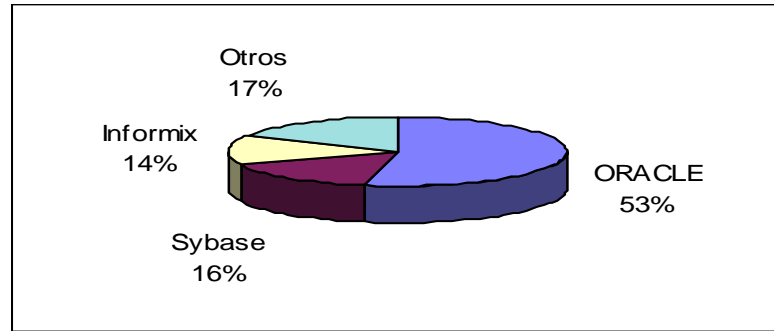


**1.4.2. Conformacion, participantes y competidores en el mercado de sistemas de gestion de bases de datos relacionales a nivel mundial.**



Mercado RDBMS total	53% - Líder del Mercado
RDBMS Unix	44% - Líder del Mercado
Entornos Operativos Avanzados ( Unix, OS/2, NetWare, NT)	42% - Líder del Mercado

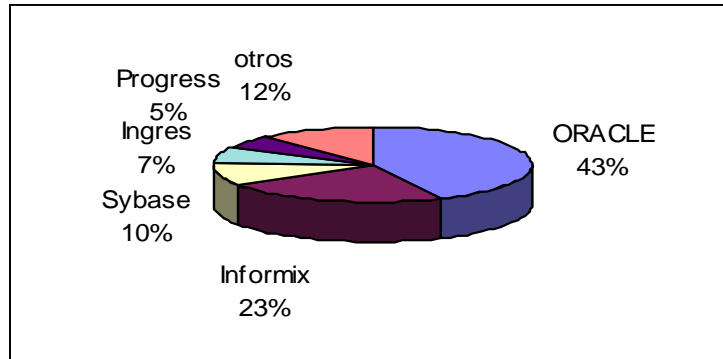
Participación del Mercado y Competidores



**1.4.3. Conformacion del sector y participantes en el mercado de herramientas de desarrollo a nivel mundial**

Herramientas RDBMS Unix	43% - Líder del Mercado
Herramientas 4GL y Report Writer	18% - Líder del Mercado
Herramientas 4GL y Report Writer (no-mainframe)	24% - Líder del Mercado
Herramientas 4GL y Report Writer ( Unix )	24% - Líder del Mercado

Participación del Mercado y Competidores

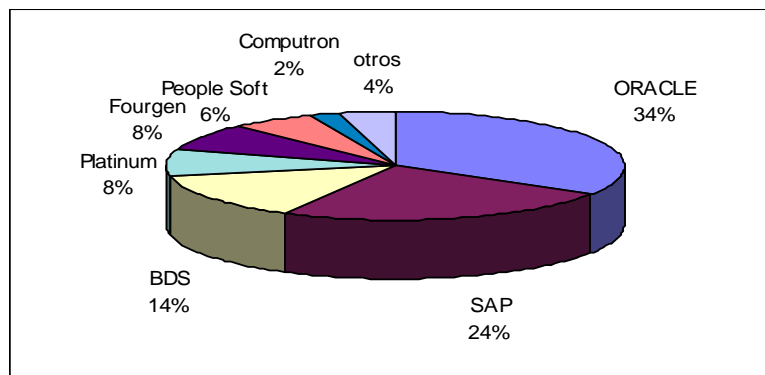


**1.4.4. Conformacion y participantes en el mercado de software financiero cliente/servidor relacional a nivel mundial**

Mercado Cliente/Servidor total 34% - Líder del Mercado

Total UNIX 12% - Líder del Mercado

**Participación del Mercado Cliente/Servidor tradicional**



(Fuente: Dataquest, IDC, 1994)

## 1.5. SITUACION ACTUAL DEL SECTOR FRENTE A LA ECONOMIA COLOMBIANA

La estabilidad económica y social junto con índices favorables de crecimiento en los diferentes sectores de la economía de un país, son los primeros aspectos que se tienen en cuenta por parte de inversionistas, empresas y gobiernos extranjeros, cuando de atacar un mercado se trata. En este orden de ideas, la imagen de Colombia frente a los anteriormente mencionados a cambiado positivamente. Colombia se esta convirtiendo, como ya se puede apreciar en otros sectores, en el país estratégico para el establecimiento no solo de subsidiarias de compañías multinacionales, sino también en el punto concéntrico de los intereses para el manejo de las operaciones regionales y continentales de grandes compañías extranjeras. ORACLE sin lugar a dudas ha visto en este mercado un gran potencial de negocios y de crecimiento, y otro han hecho otras firmas internacionales que ya están establecidas en el país o tienen sus ojos puestos en él. Un análisis del mercado Colombiano en su totalidad, nos puede arrojar la siguiente información:

Durante la administración del Presidente Gaviria del 90 al 94, un nuevo modelo económico conocido como Apertura Económica fue adoptado en

Colombia. Este se basó en la liberación del mercado, la reducción de las barreras arancelarias (Las tarifas cayeron de un promedio del 40% al 11%), la apertura a la inversión extranjera, el establecimiento de acuerdos de libre comercio con otros países de América Latina tales como Venezuela y México, la privatización de empresas estatales y la modernización del estado Colombiano. Aunque el nuevo presidente Ernesto Samper ha establecido algunas restricciones a la apertura económica y planea invertir fuertemente en gasto social y programas de desarrollo, los mayores cambios y políticas de este nuevo modelo económico han sido mantenidos.

Colombia tiene un promisorio futuro económico debido a su continua estabilidad económica, fuerte crecimiento del producto interno bruto (creció en más de 5% en 1994 y tendencia similar se espera para 1995), posee también una fuerte posición de reservas internacionales (US\$ 9.0 Billones), una deuda fiscal y externa bajas, grandes descubrimientos de petróleo y gas natural (el campo de Cusiana producirá entre 450.000 y 1.000.000 de barriles por día), además el aumento en los precios internacionales del Café aclara la situación aún más de la economía y la mano de obra es relativamente barata y bien educada.

Los sectores de fuerte crecimiento durante 1994 incluyen los servicios gubernamentales (7.66%), materias primas (12.6%), construcción (9.3%), manufactura (5.1%), servicios financieros (6.55%), minería (0.1%, 9% esperado para 1995), transporte y telecomunicaciones (5.97%).

Adicionalmente a estos factores globales, IDC (Centro de Documentación e Investigaciones interno de ORACLE), realizó un estudio específico del mercado propio arrojando los siguientes resultados: el tamaño del mercado de IT en Colombia en 1994 aumento de US\$ 343M (IDC) a US\$ 515M (Business Colombia, Revista de la Cámara de Comercio Colombo-Americana) aproximadamente. El mercado de software en Colombia aumento de US\$ 35M (IDC) a US\$ 63M (Business Colombia) y US\$ 95M según (C.N.C. Centro Nacional de Consultoría), una inmensa variación entre las diferentes fuentes pero que ponen de relieve la gran actividad del sector. De acuerdo a un estudio realizado por el C.N.C., 54.05% del mercado de IT en Colombia se refiere a ventas de Hardware, 27.44% a Software, 10.97% servicios tecnológicos y 7.54% otros.

Adicionalmente, recientes estudios de IDC acerca del mercado de sistemas de computación en Colombia determina que el gasto per capita en IT es de US\$10, mientras que en Argentina es de US\$20 y México US\$30, lo que hace



pensar en un seguro aumento y crecimiento del gasto y la inversión que las empresas destinen a este rubro en el inmediato futuro.

En conclusión, las variables globales como la información del sector aquí contenidas describen una situación privilegiada para las empresas de la industria de IT que ya están establecidas en el país en este momento, pues es un momento propicio para llevar a cabo negocios de esta naturaleza además de otros, y nos ilustran claramente la posición del sector frente a la situación de la economía Colombiana actual.

## 1.6. ANALISIS POR SECTORES, DE LAS POSIBILIDADES DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA DE IT EN COLOMBIA

— \* Datos suministrados por la Embajada Americana “

La siguiente es una ilustración de las posibilidades de negocios que tiene ORACLE y otras compañías de esta industria frente a las tendencias y cambios recientes dentro de la economía Colombiana:

- **Modernización del estado Colombiano**

La reducción y reestructuración del estado y la necesidad por una mayor y creciente eficiencia de las agencias del Gobierno ha inducido a grandes inversiones en IT

- **Privatización**

El gobierno Colombiano ha vendido un gran número de empresas estatales a inversionistas privados, tales como Bancos, compañías de distribución de gas y petróleo, el sistema nacional de ferrocarriles, los mayores puertos, hoteles vacacionales y otras pequeñas propiedades industriales.

El gobierno ha abierto el sector de las comunicaciones a los inversionistas privados, especialmente los referentes a los servicios de larga distancia y de

telefonía celular. Concesiones están siendo otorgadas a contratistas privados para construir carreteras y puentes. La generación privada de energía y de gas natural también está permitida.

- **Inversión Extranjera**

Debido a las políticas de liberalización y al crecimiento alcanzado por la economía Colombiana, el aumento en la inversión extranjera diferente a la dirigida al petróleo fue de 19.7% de 1993 a 1994. La inversión extranjera en Colombia está concentrada en los siguientes sectores: Petróleo y Gas (50.9%), manufactura (21.3%), minería (18.4%), instituciones financieras (5.6%), comercio (2.6%) y otros (1.2%). Por regiones, la inversión extranjera diferente a la dirigida al petróleo a caído a los siguientes porcentajes: Norteamérica (64.2%), Europa (18.3%), Latinoamérica (15.7%), Asia (1.7%) y otros (0.1%).\*

En conclusión el constante crecimiento de la inversión extranjera en Colombia en los últimos años a inducido a una creciente competencia y la necesidad de modernos sistemas de información y telecomunicaciones.

- **Banca**

La privatización de los Bancos pertenecientes al gobierno, el aumento en la inversión extranjera y la reducción de las barreras protectoras y restrictivas

han inducido a una creciente competencia también en el sistema Bancario Colombiano. Los Bancos hoy en día compiten más sobre estrategias de servicio al cliente y de servicios tecnológicos. Esto está obligando a grandes inversiones en Hardware, Software y equipos de telecomunicaciones.

- **Petróleo y Gas Natural**

El descubrimiento de los campos petrolíferos y gasíferos de Cusiana hechos por Ecopetrol (compañía nacional de petróleo), BP y Triton, hicieron saltar las reservas nacionales de 1.8 billones de barriles a 3.0 billones. Debido mayormente a este descubrimiento, este sector ha atraído más de US\$ 400 millones en nuevas inversiones últimamente. Este crecimiento es seguro que estimule mayores inversiones de IT en el sector petrolero Colombiano.

- **Sistema de Seguridad Social**

Durante la administración Gaviria se inicio una gran transformación del sector salud y del sistema de seguridad social, seguido hoy en día por su sucesor Ernesto Samper. Esta reforma permite que empresas privadas compartan la responsabilidad del ofrecimiento del sistema de pensiones. En 1995, estas compañías privadas competirán contra la compañía estatal en este mismo negocio. Esto sin duda hará disparar la demanda por nuevos sistemas de información en este sector.

- **Telecomunicaciones**

En 1994 el sistema de telefonía celular fue lanzado en Colombia, siendo otorgadas 6 licencias a operadores del sector privado y mixto. Estas nuevas compañías requieren grandes inversiones en IT para ayudarles a conducir este creciente negocio. Adicionalmente, la nueva legislación permitirá en un futuro cercano la competencia por el servicio de larga distancia contra la Estatal Telecom. Estas compañías recibirán inversión extranjera de gigantes de las telecomunicaciones mundiales tales como AT&T, Sprint, etc. y tendrán también grandes necesidades en lo que a sistemas de información se refiere.

- **Infraestructura**

En los próximos años proyectos tales como la generación de energía eléctrica, suministro de agua potable y distribución de gas natural serán impulsados y apoyados por el gobierno debido al fuerte crecimiento de la economía Colombiana. Estos proyectos tendrán una gran participación de inversión privada y extranjera. Y tal como en los otros sectores que se han mencionado anteriormente, las inversiones en IT han comenzado desde ya.

- **Manufactura**

Finalmente el sector de la manufactura ha venido sufriendo una agresiva, y en la mayoría de las veces injusta competencia internacional, especialmente de Asia y de la revaluación del mismo peso Colombiano. Recientemente el Presidente Ernesto Samper comenzó a promover la protección de la industria Colombiana implementando nuevos controles a las importaciones. Las compañías manufactureras necesitan volverse más eficientes y al mismo tiempo reducir costos, muchas han visto en IT un medio para lograr estos objetivos.

## **1.7. REQUERIMIENTOS DEL SECTOR EN COLOMBIA**

- **Cliente-Servidor**

Muchas compañías Colombianas han comenzado a utilizar la tecnología Cliente-Servidor, especialmente para Upsizing de PC's y LAN-based sistemas de información. Algunas otras han optado por proyectos de Downsizing, aunque muy pocas aplicaciones están hoy en día diseñadas para ambientes Cliente-Servidor.

En el lado del Hardware, la compañía de computadoras Compaq ha liderado el mercado hacia los ambientes Cliente-Servidor gracias a su maquinas con procesadores Intel. Las ventas de computadoras para este mercado se estimaron en US\$250 millones para 1994. En lo que se refiere a sistemas operacionales y software de redes, Novell y Microsoft dominan el mercado. Bases de Datos, herramientas de desarrollo y software aplicativo para el mercado Cliente-Servidor son liderados principalmente por ORACLE y Microsoft.

- **UNIX**

El mercado para UNIX en Colombia continúa mostrando un crecimiento fuerte. IDC estima que en 1994 las ventas crecieron en 17.4% a un monto de US\$33 millones. La mayoría de instalaciones UNIX son sistemas basados en terminales de caracteres para multi-usuarios. Los mayores vendedores son AT&T GIS (SysVRel4), Comware (Sun Solaris), IBM (AIX), Carvajal (HP/UX), SCO (SCO Unix) y Unisys (SysRel4). Varias otras compañías han completado proyectos de Downsizing o están actualmente involucradas en este proceso, de sistemas propietarios a ambientes multi-usuarios basados en UNIX. En algunos casos, las aplicaciones de misión crítica han sido movidas a plataformas UNIX.

De acuerdo a predicciones y cálculos de IDC, el total del mercado para sistemas multiusuarios de UNIX experimentará un crecimiento compuesto anual del 18% entre 1994 y 1998, y se espera que para ese año el mercado alcance los 1500 embarques (sic) con un valor total de US\$53 millones.

- **Aplicaciones**

Las aplicaciones representan una creciente porción del mercado de software en Colombia. Existe una tendencia clara y definitiva hacia la compra de IT basada en la disponibilidad de software aplicativo que satisfaga las necesidades tanto verticales como horizontales del mercado. Este es un cambio importante comparado con lo que sucedía anteriormente, cuando las decisiones de inversiones en IT se basaban principalmente en la oferta de Hardware y Software de base (O.S., Bases de datos, herramientas).

ORACLE Colombia ingresó en el mercado de las aplicaciones en 1994, con los módulos de Financials y Manufacturing. La cantidad de Clientes involucrados en proyectos de implantación de aplicaciones se espera se doble durante 1995, pasando a más de 10. También existe un grupo de proveedores Colombianos de aplicaciones que durante el último par de años han tenido éxito en la venta de aplicaciones locales para Finanzas y Recursos Humanos, construidas usando tecnología ORACLE.



La mayor competencia en el mercado de aplicaciones viene tanto de proveedores nacionales como internacionales, que básicamente utilizan IBM AS/400 (Sistemas propietarios cerrados), u otras plataformas tales como Informix, Sybase y Unify. De todas maneras, competidores fuertes a nivel mundial como SAP o JD Edwards están comenzando a penetrar grandes cuentas corporativas, especialmente subsidiarias de compañías multinacionales.

- **Computadoras usuario-final**

Las ventas de PC's en Colombia están sufriendo un Boom con la Marca Compaq a la cabeza, otros fuertes competidores incluyen IBM, Dell, Acer y AST. Microsoft domina el mercado de Software para este mercado de PC's, especialmente el suceso indiscutible del paquete Microsoft Office. Otros proveedores de software para este rango son Lotus, Novell, Wordperfect y Borland.

ORACLE actualmente no esta presente en este mercado de los PC's. ORACLE Colombia está planeando una estrategia de ventas a través de canales indirectos, tales como revendedores de Software y agresivas campañas de

mercadeo de tal forma que este mercado se pueda penetrar para competir directamente contra Microsoft. El plan consiste en sincronizar este acercamiento con el lanzamiento Global de los productos WG/2000. Estrategia corporativa para atacar este mercado.

- **Soporte del Idioma**

El soporte del idioma Español y el cumplimiento de la legislación Colombiana se requieren para vender efectivamente y con éxito ORACLE Financials y Manufacturing. Las versiones en Español de los productos para la gama de los PC's tales como ORACLE Personal y Power Objects se necesitan para penetrar mejor este mercado.

## **2. EMPRESA**

### **2.1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA**

ORACLE es una compañía que opera en el segmento de desarrollo y mercadeo de Software de cómputo y servicios relacionados. Se creó en 1977 por la necesidad del gobierno Americano de tener un proveedor de Bases de Datos con rigurosos estándares de seguridad. La compañía efectivamente comenzó desarrollando tal base de datos bajo la supervisión y control directo del Ministerio de Defensa del Gobierno de los Estados Unidos alcanzando niveles de seguridad inigualables por cualquier otra compañía en el mundo. Gracias a esto y a sus continuas mejoras ORACLE comenzó a mercadear su Base de Datos a gran escala siendo hoy en día la mejor Base de Datos existente. Junto con esto vino el desarrollo de otros productos de Software relacionados, tales como las herramientas ORACLE, que complementaban y aumentaban el poder y la funcionalidad de su producto inicial, el manejador de bases de datos relacional ORACLE.

Los desarrollos junto con el lanzamiento del producto y el desempeño de la compañía en el mercado durante los años de actividad ha sido la siguiente:

1979 - Implementación del lenguaje de Cómputo SQL

1979 - Base de Datos SQL Comercial

1983 - Base de Datos Portable

1984 - Conjunto de Herramientas Portables

1986 - Manejador de Bases de Datos Cliente/Servidor

1987 - Conjunto de Herramientas CASE y 4GL

1988 - Unix Relational Financial Applications

1989 - Soporte OLTP

1990 - Aplicaciones empaquetadas Cliente/Servidor

1991 - Servidor de Bases de Datos paralelo

1991 - Soporte MPP

1993 - Conjunto de Herramientas a través de GUI (Interface Gráfica de Usuario)

1994 - Base de Datos completamente paralela

1994 - Servidor de Bases de Datos multimedia

1995 - Base de Datos trabajo para trabajo intergrupar WorkGroup 2000

El desarrollo de la compañía ha sido vertiginoso y su conocimiento en el mercado cada vez es mayor, hoy en día esta clasificada como la 2da compañía de Software a nivel mundial detrás de Microsoft, 9vena compañía en el

ranking de Fortune 500 y 4ta compañía a nivel de Consultoría detrás de empresas como Arthur Andersen y Price Waterhouse..

ORACLE CORPORATION es el más grande fabricante y proveedor de Software de Bases de datos y servicios de manejo de información a nivel mundial.

El Software de ORACLE corre en casi cualquier computadora , desde el más pequeño portátil hasta el más sofisticado supercomputador. Es usado para manejar todo, desde información personal hasta aquella de grandes corporaciones e industrias. El Software de ORACLE es la solución favorita para cómputo Cliente Servidor, Downsizing o reducción a escala de equipos de cómputo y reingeniería de procesos en grandes empresas. Es además la alternativa líder de Software para la emergente superautopista de información.

Los productos de ORACLE incluyen la Base de Datos ORACLE7 (TM); poderosas herramientas para el desarrollo de aplicaciones, automatización de documentos y trabajo a través de redes computarizadas. Todos sus productos soportan no solo datos estructurados, pero también texto, imágenes, sonido y vídeo. Sus productos también incluyen paquetes para Contabilidad y

Finanzas, Manufactura, Recursos Humanos y otras funciones de negocios privados y gubernamentales.

ORACLE emplea a más de 15.000 profesionales proveyendo a sus clientes con Consultoría, Educación y servicios de soporte en 95 países alrededor del Mundo.

ORACLE COLOMBIA LTDA. es subsidiaria directa de ORACLE CORPORATION. La sede principal de ORACLE Colombia Ltda. se encuentra localizada en la ciudad de Santafé de Bogotá, Calle 100 # 7a - 81. (Edificio Texas Petroleum Company). Tiene además sedes en Medellín, Cali y Quito (Ecuador).

ORACLE Corporation se encuentra localizada en Redwood Shores, California 94065.

ORACLE Colombia comenzó operaciones en el año 1990 inicialmente en la ciudad de Santafé de Bogotá, después abrió sucursales en las ciudades anteriormente mencionadas. ORACLE Corporation comenzó operaciones en el año 1977.

En esta descripción de la empresa vemos claramente varios aspectos que de por sí nos da una idea de la clase de compañía que estamos analizando.

Primero vemos que la actividad de la compañía es amplia operando en varios sectores de la industria del software, tales como el desarrollo del mismo, soporte de sus productos, educación y consultoría. Existen compañías que solo realizan una o varias de estas funciones por la complejidad del negocio. ORACLE logra realizar todos relacionándolos entre sí y lo que es más destacándose en varios de ellos a nivel mundial. Esto en síntesis le permite tener un conocimiento de todo el ciclo de sus productos, desde su concepción hasta su utilización, otras compañías también muy exitosas como Microsoft y Unysis operan de la misma forma y no descuidan ningún eslabón en el ciclo de su operación.

En segundo lugar se puede ver a través de la información suministrada que invierte un gran monto de dinero en investigación y desarrollo, el éxito de las compañías hoy en día se basa principalmente en este rubro, ya que esto les posibilita el ser dueños de la tecnología y del Know How del negocio. Su porcentaje de nuevos desarrollo no sólo provee a la empresa de un flujo constante de nueva tecnología sino que también obsolece sus propios productos con el paso del tiempo, esta obsolescencia propia de los productos es una teoría administrativa bastante difundida pero solo aplicada en los

países desarrollados. Otro beneficio de esta estrategia de ciclos cortos en la vida de los productos encadenados a versiones anteriores como es común en la industria del Software es el mercado cautivo que ya de por sí tienen este tipo de compañías. Empresas como Gillette y Sony tienen como base esta estrategia de mercado.

Finalmente ORACLE como dice su Presidente Lawrence J. Ellison se encuentra localizada en la industria mundial que mayor crecimiento tiene hoy en día y la que mejores pronósticos tiene para el futuro, la industria tecnológica. Esta industria junto con la Biogenética y la industria de Generación Energética alternativa según estudios realizados en EUA y Europa (FMI, Michael Porter, etc.) serán los motores de la economía mundial en las décadas por venir.

## **2.2. MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS**

En ORACLE se considera que el principal legado de cada generación es la información. La compañía está dedicada a poner al alcance de todos en esta era de la información, la tecnología necesaria para la administración de los negocios, la educación y dentro de poco la promoción del enriquecimiento de las vidas de las personas por medio del envío y recepción de toda clase de



información desde cualquier oficina, ciudad o país en el mundo hasta otro ubicado al otro lado del planeta.

Para triunfar en la obtención de esta visión, la compañía ha dedicado esfuerzos hacia el desarrollo de tecnología pionera, enfrentando siempre los retos más grandes en los problemas de manejo de información y automatización. En 1990 se lanzó un gran esfuerzo para expandir el enfoque de calidad para entender mejor los clientes y sus necesidades. Tres años más tarde, este programa de calidad es aún más amplio y con una visión más estratégica, asegurando que todos los componentes del negocio están en una posición de liderazgo sin rival a la vista.

Dentro de las áreas de ventas y mercadeo, por ejemplo, se han reestructurado todos los pasos y procedimientos de operaciones para implementar más eficientemente la estrategia de Calidad basada en el cliente. Antes y con suficiente anticipación a la compra de los productos ORACLE por parte de los clientes, la compañía se organiza, motiva y compromete al cumplimiento de su objetivo fundamental de satisfacer las necesidades de los clientes.

Como parte de este esfuerzo en el proceso de excelencia de la compañía, las áreas de distribución y manufactura en los Estados Unidos e Irlanda

recientemente recibieron la certificación ISO 9000 (Certificación de estándares de Calidad Europeo). Adicionalmente hoy en día se está conduciendo un programa de Alianzas de Calidad con un selecto grupo de clientes. El esfuerzo inicial se enfoca en el desarrollo de procedimientos y compromisos de negocios mutuos, requeridos para el mejoramiento de la metodología de procesos a lo largo y ancho de las compañías, uniendo a ORACLE y sus clientes en profundas y planificadas relaciones comerciales.

ORACLE está especialmente orgulloso de su Base de Datos cooperativa ORACLE7 (TM), la cual representa el producto estrella y el nivel supremo de calidad que la empresa ha alcanzado en toda su historia. Continúa además incrementando los objetivos de calidad para cada nuevo producto que la compañía lanza al mercado y para cada nuevo proyecto que se asume, enfatizando en técnicas de prueba y desarrollo de arquitecturas mejoradas. ORACLE aplica este mismo rigor de procedimientos a todos sus servicios de documentación y soporte.

La estrategia de calidad de ORACLE está diseñada para asegurar el continuo liderazgo en esta exigente industria. Su misión es crear un ambiente de trabajo en el cual cada empleado de ORACLE este comprometido con la creencia de que.....

*La calidad es la garantía para los clientes y los empleados de ORACLE, de que cada tarea que se desempeña, cada producto que se construye y cada servicio que se provee, representa el más alto nivel y estándar de excelencia al cual se puede aspirar.*

### **2.3. MISION DE ORACLE COLOMBIA**

Aparte de la Misión infundida y promovida por la Corporación, cada subsidiaria puede establecer parámetros propios que le permitan acomodarse al mercado del país en el cual desarrollan sus actividades.

ORACLE Colombia Ltda es una empresa dedicada a comercializar productos de software de la más alta tecnología en el área de manejadores de Bases de Datos, Aplicaciones y herramientas de alta productividad, así como a proporcionar los servicios de Consultoría, Soporte técnico y capacitación relacionadas que satisfagan ampliamente los requerimientos del mercado en cuanto a las necesidades de manejo y explotación óptima de la información y aumento de la productividad, brindando soluciones innovadoras que permitan a sus productos convertirse en estándares del mercado y los coloquen en el primer lugar entre las compañías de la industria de Software.

### **2.3.1. Visión de Mercadeo de ORACLE Colombia**

Ser la fuente de inteligencia de mercadeo para ORACLE Colombia, y así contribuir a la organización y robustecimiento de las estrategias del negocio necesarias para mejorar la posición de líder de ORACLE e incrementar el porcentaje de participación en el mercado.

Implementar además programas de mercadeo que generen nuevas oportunidades de negocios y que contribuyan a la satisfacción de los clientes a través de excelentes productos y servicios.

Apoyandonos en las recomendaciones de La Gerencia Estratégica de Fred R David (por razones prácticas lo llamare GE de ahora en adelante), toda empresa debe tener una Misión y una Visión clara de sus principios. ORACLE aunque unidas las dos tiene muy claro de donde viene y hacia donde va. En ella vemos reflejados todos los elementos que se deben tener en cuenta tales como los clientes, los productos y servicios de la compañía, el mercado, la tecnología, la preocupación por su crecimiento y rentabilidad y la filosofía en si de la organización. Sinembargo aspectos tales como la preocupación por la imagen pública y por el componente social no están allí

mencionados. Si lo están en los principios que promueve la compañía y en lo personal estoy de acuerdo que así sea pues la adición de aspectos adicionales a la misión sería sobrecargarla perdiendo de pronto la claridad que hoy en día tiene. De todas maneras es conveniente informar que ORACLE ha sufrido en los últimos años algunos cambios en su Misión, generados por las reestructuraciones realizadas. Esto da a entender dos cosas, que inicialmente la formulación de la Misión no estuvo bien hecha, ya que esta debe tener un horizonte de tiempo largo, pero también ilustra la preocupación y versatilidad de la empresa para adaptarse a nuevos cambios y a las condiciones económicas vigentes.

## **2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1. Organigrama Corporativo**

La estructura Organizacional de ORACLE Corp. esta dividida en cuatro jerarquías principales. Primero se encuentra la Junta Directiva de la compañía quienes determinan las estrategias de la Compañía asistidos directamente por el Presidente y Director Ejecutivo de la empresa, quién además de cumplir estas funciones es el principal accionista, dueño y fundador de las misma. A continuación vienen los dos directores principales de la compañía quienes se

encargan implementar las estrategias y de conseguir los objetivos planteados por la Junta Directiva y por el presidente de la Cía. En ORACLE realmente el poder de decisión lo tiene estas dos personas pues influyen enormemente en las decisiones y planes que el Presidente expone ante la Junta Directiva. Antes de la existencia de estas dos personas el hoy Presidente tenía el control de toda la compañía, y solo estaba limitado y controlado por un pequeño grupo de accionistas. Hace cuatro años cuando el crecimiento de la compañía requería una reestructuración a fondo y un manejo más acorde con la situación de entonces fueron contratadas estas dos personas. Inmediatamente debajo de ellos y bajo su total responsabilidad se encuentran los Directores y Vice Presidentes de las áreas corporativas los cuales están ubicados en el mismo grupo junto con los Directores Regionales de la compañía a nivel mundial y los Directores de operaciones, tales como mercadeo, consultoria, etc.

Haciendo un paralelo con GE, se pueden distinguir algunas de las funciones que en este se presentan, tales como el nivel de formulación de estrategias, realizado por la junta directiva y el presidente, también se ve el nivel de ejecución de estrategias realizado por las dos personas justo antes mencionadas y quienes se encargan de impartir las indicaciones y ordenes pertinentes al grupo de ejecutivos que siguen, los cuales se encuentran

agrupados en un recuadro de directores. Este recuadro agrupa las funciones de estas personas siendo algunos Vice Presidentes y otros Directores. Considero que podría ser conveniente la separación de los Directores y de los Vicepresidentes pues se encuentran agrupados allí juntos pero su jerarquía puede no ser la misma. De todas maneras es entendible que así se presente pues todos deben reportar directamente a los dos Vicepresidentes ejecutivos, en ORACLE el control de las actividades es muy riguroso y a este nivel la delegación esta restringida, así pues todos se encuentran en el mismo rango. Por último la evaluación de las estrategias se realiza entre todos los integrantes de este grupo directivo superior, la cual es muy rigurosa también pues semestralmente se reúnen todos y cada uno de ellos en las oficinas principales de la compañía en San Francisco.

El nivel corporativo de la compañía se puede ubicar en todo lo anteriormente mencionado, no encontrándose ningún nivel divisional ni funcional allí. Aunque GE recomienda definir muy claramente estos niveles, en ORACLE es difícil pues por la amplitud del Arbol Organizacional, el nivel divisional viene a darse en cada una de las Vicepresidencias, algunas de las cuales se encuentran ubicadas en Estados Unidos y otras en los países respectivos. El nivel funcional se encuentra en cada uno de los países en los cuales opera ORACLE, es decir existen 95 niveles funcionales, que en términos de cada

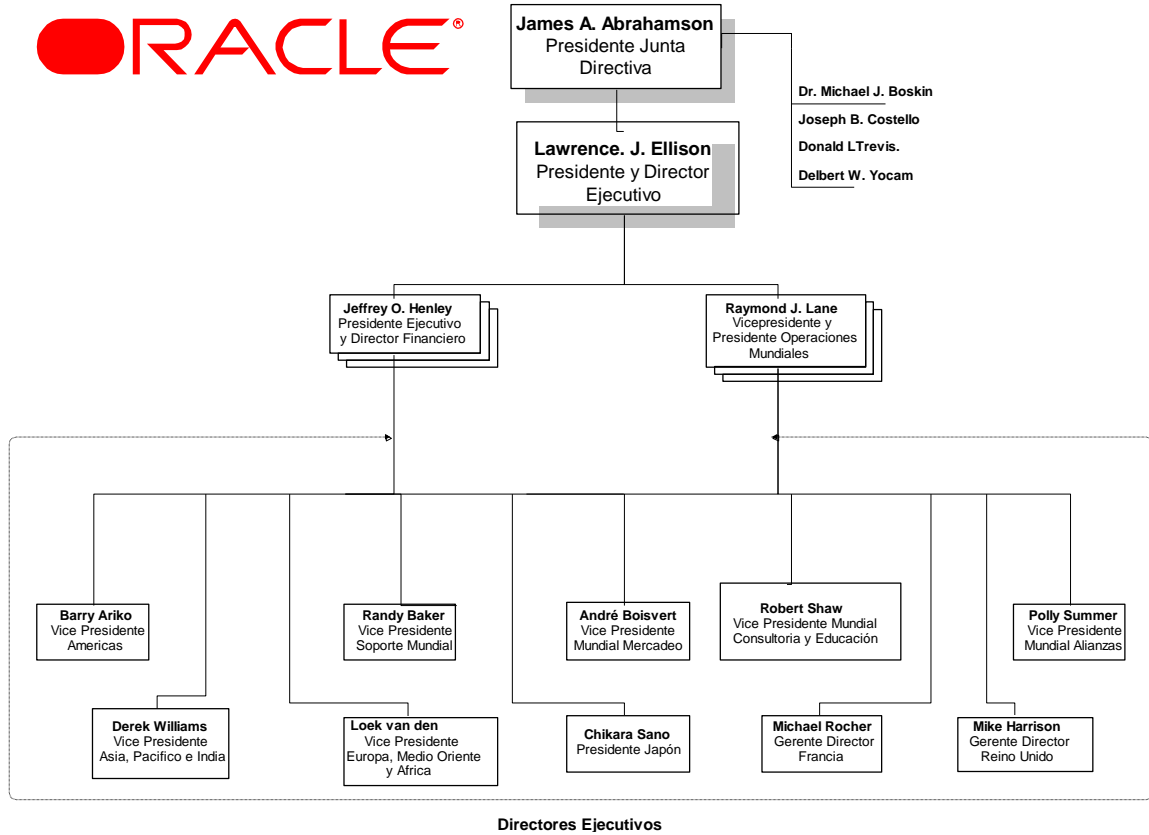
país viene a conformar el Organigrama de cada subsidiaria. La estructura de la oficina subsidiaria esta compuesta por tres niveles bien definidos, esta definición es realizada por el presidentes de cada oficina teniendo en cuenta algunas sugerencias que la corporación imparte, esta generalmente son bienvenidas, pues son reconocidas sus bondades en cuanto al control casi total de las operaciones de cada país y de los responsables de cada actividad. Esta definición de funciones es cuidadosa y bien diseñada, pues existen algunas posiciones y puestos cuyas instancias superiores sobrepasan la estructura interna de cada país, siendo así que por ejemplo los gerentes de Consultoría de cada país, responden administrativamente al presidente de la oficina subsidiaria pero dependen de alguien en EUA, otras posiciones similares funcionan bajo las mismas normas.

Como se puede observar no todas las sugerencias del GE se siguen al pie de la letra en la conformación de la estructura Organizacional de la Cía. pero sus indicaciones principales se siguen. Como se menciona en un artículo de una reconocida revista (Anexo 3), ORACLE es gerenciada hoy en día bajo estrictos estándares de organización y calidad gracias a sus dos Directores Ejecutivos, “el hoy dueño y presidente de la compañía ya se puede dedicar a sus proyectos ambiciosos de compras e inversiones en otras compañías, ese es su hobby.”



# ORACLE CORPORATION

Junio 25/95,



## 2.4.2. Organigrama ORACLE Colombia

(Anexo 1 )

La estructura Organizacional de la subsidiaria ORACLE Colombia, está como se menciona anteriormente determinada en gran parte por recomendaciones de la casa matriz de la empresa. De todas maneras existe libertad para la distribución y asignación por parte de la presidencia, de funciones adicionales. Los niveles jerárquicos están bien definidos y las funciones son claras y bien estructuradas.

Pero lo más importante de la influencia o beneficio que esta estructura Organizacional conlleva es la medición de su influencia y beneficio en el clima Organizacional de la empresa. Que tanto influye en la cultura Organizacional la adopción de esta u otra estructura. GE recomienda estructuras abiertas con flujos de información y responsabilidades ágiles y amplios. Recomienda también que las iniciativas y estrategias tengan cabida dentro de esta estructura en el sentido de que puedan trasladarse en forma ascendente y viceversa, siendo apoyadas preferiblemente la mayoría de las veces por la alta gerencia.

En ORACLE existe algo que es muy particular, y solamente los que laboran allí lo entienden. El respeto y las líneas de autoridad están bien definidas, y las responsabilidades equilibradamente distribuidas. Pero eso es solo la parte formal de la empresa. El clima Organizacional se ve influido más que por su estructura por sus principios, la cordialidad, la libre expresión, el respeto por

el trabajo y la informalidad en las relaciones son las que realmente hacen a esta compañía única, el Organigrama sirve para conocer las funciones de las personas que allí trabajan, pero en el desarrollo diario de la compañía, todas las personas son iguales y están al mismo nivel, buscando un mismo objetivo común, trabajar por el bien propio y por el de la organización.

## **2.5. COMPROMISO DE CALIDAD**

Cada empleado de ORACLE está comprometido a proveer y alcanzar el más alto nivel de calidad y servicio para cada cliente. Juntos como compañía solo se puede percibir el éxito midiendo que tan bien se le hace posible a esos clientes el que consigan duros retos con seguridad y confianza. Para este fin se esta preparando ORACLE, enfocando especificas medidas de procesos y calidad hacia todas la áreas de la organización.

Los clientes están cambiando en muchas formas - prácticas de reingeniería de procesos, Upsizing o crecimiento a escala en equipos y necesidades de cómputo, Downsizing (lo contrario), transiciones de sistemas propietarios a sistemas abiertos Cliente/Servidor, y frecuentemente creando nuevos puntos de vista en cuanto a habilidades y metodología para el manejo de Tecnología

de Información. ORACLE de por si ya provee un ambiente confiable de transición para guiarlos con seguridad a través de estos cambios.

ORACLE ha globalizado sus prácticas de negocios de tal forma que las ventas, consultoría y el soporte al cliente puedan satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuales deben hoy en día competir sobre bases globales.

Se ha realizado reingeniería a nivel de la infraestructura y procesos de Software interno para así proveer la máxima eficiencia y también excelentes niveles de respuesta. Se han analizado cuidadosamente todos los tests de pruebas y conceptos de procesos de desarrollo. Se ha rediseñado todo el aparato de soporte, expandiendo el alcance global y estableciendo fuertes acuerdos de servicios con nuestros principales proveedores de Hardware. En poco tiempo ORACLE ha examinado, y continúa mejorando, todos los aspectos operativos para así poder dar a sus clientes las mejores y más confiables soluciones de Misión-Crítica.

Para verificar el progreso de las iniciativas de calidad, la compañía está dedicada a la obtención del certificado de calidad ISO (Certificación Europea de estándares de Calidad) para todas las áreas clave de la organización. Ya se han probado varios aspectos de la organización a través de la certificación ISO 9000, desde la distribución de productos en los Estados Unidos, el Reino

Unido e Irlanda al entrenamiento, consultoría, soporte y desarrollo de aplicaciones verticales en el Reino Unido. Muchas otras funciones y áreas de la organización están hoy en día bajo este proceso y se puede anticipar total aprobación.

Los negocios de hoy en día han hecho de la calidad un término popular, porque se reconoce que sin el estos no podrían tener éxito. En ORACLE, la calidad es un compromiso personal e intenso para el logro de la excelencia individual y Organizacional. A todos los niveles la gente se esfuerza por demostrar liderazgo, creatividad y prácticas reconocidas en los negocios. Los empleados se esfuerzan por dar a los clientes tecnología líder, confianza en los productos e inmediata respuesta al cliente. Cuando ORACLE triunfa sus clientes pueden entrar con total seguridad a los retos y anticiparse al futuro, y garantizar a la vez su continuo éxito.

## **2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional de ORACLE es la misma en todo el mundo y sus pilares principales se imparten y se inculcan en cada uno de los 95 países en los cuales tiene presencia la Corporación, esta cultura organizacional hace

que todos los empleados de la empresa a nivel mundial tengan los mismos objetivos, la misma actitud y la misma motivación.

Como se podrá ver, estos pilares que conforman la cultura organizacional de la empresa son los que le dan el carisma y el ambiente de trabajo a la empresa, la persona en ORACLE sea cual sea su posición o trabajo, es tratado de igual a igual tanto por el mismo Presidente de la compañía como por el compañero de trabajo o el mensajero. El promedio de edad en ORACLE se sitúa entre los 35 años, reflejándose siempre una actitud positiva, de trabajo, esfuerzo y superación. El nivel de rotación de los empleados de ORACLE está en que por cada 40 personas que ingresan se retira 1.

Los pilares principales sobre los cuales se fundamenta la cultura organizacional de ORACLE son los siguientes:

### **2.6.1. Principios Organizacionales**

El lugar preponderante que ocupa ORACLE a nivel mundial dentro de la industria de Software, el reconocimiento de que goza como la compañía más importante y líder en el campo de los manejadores de Bases de datos Relacionales, así como los extraordinarios logros y éxitos que ha obtenido

desde su fundación, se deben principalmente a la filosofía de que un conjunto de políticas y acciones coherentes hacen que hombres y mujeres siempre realicen una buena tarea creativa. Intimamente ligada a esto, está la tradición de tratar a cada empleado con consideración y respeto, reconociéndole sus logros personales.

La dignidad y el valor individual son factores muy importantes en ORACLE. Basándose en este hecho, no se tiene por ejemplo relojes de control, y aunque se tiene un horario de trabajo para cumplir, se permite que los empleados lo ajusten a sus necesidades personales.

En la empresa se carece de formalismos, se considera que se trabaja con mayor efectividad y comodidad en un ambiente informal y por ello todos se tratan por el nombre. Trabajar en equipo con un propósito común, apoyándose en los compañeros de trabajo es esencial para lograr el éxito continuo; por consiguiente, se hacen y toman los compromisos con seriedad.

### **2.6.2. Compromisos con el Cliente**

En ORACLE se reconoce inmenso valor de los clientes y el papel preponderante que desempeñan en el éxito presente y futuro de la empresa.

El mayor compromiso con ellos es el de conocer, comprender y satisfacer sus necesidades y requerimientos específicos, para contribuir al aumento de su productividad.

La ética de negocios compromete a todos en todo momento a conducir las prácticas comerciales con los principios básicos de Integridad absoluta en los negocios que se realizan y el cumplimiento de los objetivos y compromisos que mutuamente se asumen y pactan. se cree firmemente que lo anterior solo puede lograrse a través de la excelencia y el avance tecnológico de los productos, soportados además por los conocimientos, experiencia y motivación de profesionales.

### **2.6.3. Excelencia Organizacional**

Una de las características que distingue a ORACLE es su profunda y permanente preocupación por reconocer, promover y desarrollar el elemento humano. El grupo en su compromiso de lograr el cumplimiento de los más altos objetivos de la empresa, busca continua colaboración, aporte y trabajo en equipo para conjugar los esfuerzos individuales hacia una administración participativa, que constituye por si misma una forma de trabajo hacia la productividad. La búsqueda de la productividad se fundamenta en la



integración de un equipo humano de alta calidad técnica, profesional y humana, comprometido con el autodesarrollo y progreso de cada uno de sus miembros para asegurar su superación personal e individual y el crecimiento sólido de la organización.

Poner esto en práctica, significa que cada una de las personas que trabajan en ORACLE debe tener como objetivo, no simplemente la realización de una labor o un trabajo, sino además desarrollarlos con excelencia.

#### **2.6.4. Liderazgo Tecnológico**

Ante los requerimientos apremiantes del mundo actual para producir resultados, frecuentemente se ha señalado a la tecnología como la solución al problema de la productividad. En ORACLE se cree en el gran potencial de la tecnología, por lo que constantemente se esta en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones, cualquiera que estén sean. Si se puede hacer mejor y a menor costo que cualquiera, se esta superando en eficiencia y productividad a los competidores.

Se cree en la tecnología, pero se esta convencido del alto valor del elemento humano, que la desarrolla, mantiene y soporta. El reto entonces consiste en

construir una nueva relación entre la gente y la tecnología para crear una eficiencia productiva en todo orden, ofreciendo continuamente ventajas competitivas en el mercado para seguir siendo reconocidos por el liderazgo tecnológico característico de ORACLE.

## **2.7. PRODUCTOS**

El producto estrella de la línea de productos de ORACLE es el Manejador de Bases de Datos Relacionales ORACLE7 (TM). Una base de datos hace más fácil almacenar y consultar información. Una base de datos es el archivador electrónico de carpetas de una oficina, el repositorio central de datos de una moderna empresa y el la librería digitalizada de la nueva red de datos multimedia, llamada Autopista de Información.

ORACLE7 (TM) es el resultado de 17 años de continuo desarrollo y mejoramiento. Es la base de datos más poderosa del mundo. Soporta casi cualquier lenguaje de programación de cómputo y más de 26 idiomas. Corre en más plataformas que cualquier otro producto de Software en el mercado, siendo utilizada por los clientes en toda la organización desde un PC hasta un Supercomputador. Tiene certificados de desempeño en casi cualquier tipo de

computadora. Utiliza el estándar de la industria SQL (lenguaje de consulta, búsqueda y transacción), que puede acceder automáticamente datos almacenados en múltiples servidores.(Computadoras) Provee sofisticadas características demandadas por profesionales, incluyendo replicación simétrica y actualización transparente de doble vía. Es la única base de datos comercial hoy en día que relaciona poderosas computadoras masivas paralelas, que utilizan miles de microprocesadores trabajando en lote, produciendo ahorro de energía, costo, aceleración en los datos y confiabilidad. Debido a la tecnología de ORACLE7, esta base de datos se ha convertido en el líder mundial, con cerca del 44% del mercado de sistemas de bases de datos relacionales.

La base de datos ORACLE7 (TM), sirve como el fundamento de una familia integrada de herramientas para desarrollo de aplicaciones y automatización de documentos. Las herramientas de ORACLE automatizan cada paso de la vida de una aplicación, desde el diseño y desarrollo inicial hasta la operación y mantenimiento. Estas proveen la generación de formas o pantallas, sofisticados reportes y gráficas, comunicación eficiente de datos y manejo inteligente de textos. Las herramientas permiten dramáticas ganancias en productividad debido a que es completo, integrado, visual y muy fácil de usar.

Para aquellos clientes que preferirían no construir sus propios sistemas, ORACLE ofrece una creciente línea de programas de aplicaciones para la industria y el gobierno. Estos incluyen paquetes para gerencia y manejo financiero, de manufactura y Recursos Humanos.

El Software Multimedia, que incluye la base de datos ORACLE7, le permite a los clientes almacenar y recuperar tanto sonido y vídeo como datos estructurados y textos. En el futuro cercano, cuando los servidores Multimedia se unan a la autopista de información, permitirá en efecto, ver cualquier cosa en cualquier momento desde cualquier lado.

Los productos de bases de datos de ORACLE continúan evolucionando y desarrollándose. Muy pronto ORACLE integrará tecnología de objetos dentro de la base de datos junto con las herramientas para así posibilitar la Televisión de alta definición (HDTV) para video-en-demanda. Ya ORACLE7 (TM), junto con las aplicaciones y herramientas, ofrecen un ambiente para implementar casi cualquier sistema de información imaginable. Ningún otro proveedor en el mundo se acerca a esto.

Los productos ORACLE como se ha venido mencionando están catalogados como de excelente calidad y se lanzan al mercado bajo estrictas medidas de calidad y seguridad, personalmente observo una debilidad en la línea de productos low-end, es decir en los productos que van dirigidos a la gama de PC's, claro está que la Corporación comenzó a implementar una estrategia para atacar este mercado con el lanzamiento de su línea Workgroup 2000. De todas maneras considero que el principal competidor de la empresa en este mercado, Microsoft lleva una inmensa delantera, hoy en día la Compañía Lotus Development Co. esta siendo víctima de una compra-forzosa por parte de IBM, pero aún esta transacción no ha sido completada. ORACLE está también detrás de esta compañía y es posible que si la negociación entre IBM y Lotus no se cierra, ORACLE entre a negociar como segunda alternativa \*, de todas maneras estratégicas como esta son la que beneficiarán y asegurarán una posición fuerte a la compañía en el inmediato futuro, pues la masificación de la industria de computadoras y del software es el próximo gran paso, y esta se centra en el mercado personal, es decir el de los PC's.

## 2.8. SERVICIOS

Existen buenas y malas noticias tanto para los accionistas como para los clientes de ORACLE. Las buenas noticias son que nueva tecnología de computación está siendo creada a una velocidad y con unas tasas de crecimiento sin antecedentes. Las malas noticias son que la velocidad de estos cambios ocurren a una tasa muy superior a la que muchas compañías pueden absorber.

---

\* “ Entre IBM, Microsoft y ORACLE, la empresa más peligrosa para adueñarse de Lotus Development Co. es ORACLE, pues entre todas las empresas de software es la que más rápido se mueve” Titular -The Big Blue weaks up - en el New York Times, Junio 18 de 1995.

ORACLE considera que el problema es que muchas firmas invierten mucho más en construir su propia tecnología que en transferir esta a sus clientes. Sin desacreditar el poder y la excelencia tecnológica de sus productos, ORACLE ha tratado de tomar un acercamiento más balanceado. Más de la mitad de los empleados de ORACLE están relacionados con el soporte al cliente, educación e integración de sistemas alrededor del mundo.

Los centros de soporte mundiales nunca toman vacaciones, ni siquiera breaks o descansos. El personal de soporte está disponible cada hora del día para resolver, contestar preguntas y proveer asistencia. ORACLE ofrece a sus usuarios acceso a su propia base de datos de soporte en línea desde cualquier lugar del mundo, además de correo electrónico, permitiéndoles reportar y hacer el seguimiento de cualquier problema que pueda surgir.

Los servicios de educación ofrecen un completo curriculum de cursos en cualquiera de los 52 centros de educación alrededor del mundo. Los instructores son los mejores en la industria. Existen clases disponibles para todos los niveles, desde aprendices técnicos, desarrolladores, programadores hasta administradores de bases de datos. También se diseñan cursos especiales adaptados a las necesidades de los clientes y se realizan

entrenamientos en las mismas instalaciones de los clientes utilizando los propios datos e información de estos.

Los servicios de consultoría de ORACLE comienzan con un análisis de negocios y modelo organizacional. Se sigue después con un diseño de base de datos y desarrollo de aplicaciones. El enfoque especial de todo el proceso consiste en ayudar al cliente para que desarrolle un moderno y mejor ambiente de cómputo distribuido. Los consultores de ORACLE son expertos en reingeniería organizacional, decrecimiento a escala de necesidades de cómputo, planeación de redes de trabajo, sistemas abiertos y tecnologías cliente/servidor. También se trabaja con firmas consultoras de Software independientes en proyectos o aplicaciones de cualquier tamaño.

Los servicios de sistemas de integración de ORACLE proveen a costos eficientes, fuentes únicas para la implementación de soluciones de datos, incluyendo Hardware, Software y activos de redes de trabajo. Los clientes obtienen el beneficio de sistemas abiertos mientras minimizan los riesgos de incompatibilidades por equipos multiproveedores.

En cuanto a los servicios que ofrece ORACLE no existe duda de su gran capacidad para innovar, por ejemplo esta compañía inicialmente no era de



servicios, sino una empresa de productos de software que obviamente ofrecía servicios de educación para el aprendizaje de los mismos, pero hoy en día está catalogada como la cuarta compañía de consultoría a nivel mundial, detrás de Arthur Andersen y Price waterhouse. La pregunta es, que ha hecho que una compañía se destaque tanto en un campo que no es el suyo, no es su mercado natural?. La respuesta es la tecnología, empresas como la justo antes mencionadas, realizan asesorías e implantaciones de sistemas según sus propios métodos, ORACLE lo ha hecho siguiendo y utilizando la tecnología que ya conoce y además ha desarrollado productos adicionales que soportan y automatizan completamente las labores de asesoría y consultoría en la implantación de sistemas de información, por ejemplo ORACLE METHOD. (Metodología para la implantación de aplicaciones). El cual es un programa desarrollado para guiar a los consultores y a los clientes que deseen comprarla en todo este proceso. Al contrario las otras empresas aunque destacadas en su campo no utilizan tecnología propia, utilizan la de compañías como ORACLE. Esta es una fortaleza competitiva que ha hecho de la consultoría para ORACLE un rubro que representa casi el 40% de sus ingresos anuales. Considero que existe en este aspecto un punto delicado, pues los servicios de consultoría se independizaron de la empresa, constituyéndose en una razón social aparte integrada al holding principal de ORACLE Co., llamado ORACLE Consulting, pero desafortunadamente la

historia no ha dado ejemplos devastadores de lo que significa independizar ciertos centros de costos dentro de una misma empresa, así le paso a la IBM cuando decidió dividir sus negocios perdiendo una gran porción del mercado que había penetrado. Considero entonces que aunque sea una estrategia ampliamente difundida hoy en día, la división de las empresas por centros de costos para crear otras no siempre es aplicable a todas las compañías y podría ser una decisión negativa.

La homogeneidad de los productos y servicios de una empresa aveces son mejor recibidos por los clientes, que la verticalización de funciones por parte de algunas compañías.

## **2.9. POLITICAS**

### **2.9.1. Igualdad de Oportunidad**

Es filosofía de ORACLE manejar sus políticas de enganche y manejo de personal de tal forma que se trate a cada empleado o aspirante a cubrir una vacante dentro de la empresa, sobre la base de méritos, capacidad profesional, integridad personal y experiencia, sin importar edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social.

La política de Igualdad de Oportunidad está basada en la filosofía de que la gente debe ser tratada con justicia y dignidad, y se cree que en una sociedad libre, cualquier individuo tiene el derecho de autodeterminarse sin temor a ser discriminado por sus preferencias y características personales que estén más allá de su control. En la aplicación de la política de Igualdad de Oportunidad, cada Director, Gerente y Supervisor es responsable de asegurar:

- Que el reclutamiento y contratación de cualquier aspirante se conduzca sin importar edad, raza, sexo, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social.
- Que las decisiones en cuanto a promociones y transferencias cumplan con los principios de igualdad de oportunidad y estén basadas en las aptitudes, capacidad y experiencia que demanda el puesto para el cual el aspirante esta siendo considerado.
- Que las políticas y prácticas de personal sean aplicadas en forma igual, justa y equitativa a todos los empleados.
- Que no se mantengan instalaciones segregadas y que las instalaciones físicas sean proporcionadas adecuadamente para los empleados de ambos sexos.

Cualquier mala conducta probada, será causa de despido inmediato de la empresa.

### **2.9.2. Conflicto de Intereses**

Aún cuando los empleados de ORACLE tienen generalmente la libertad de involucrarse en transacciones personales financieras y de negocios, esta libertad no es ilimitada. Todos los empleados tienen la responsabilidad de evitar situaciones en que su lealtad hacia los intereses de ORACLE se vea menoscabada por sus intereses personales. Es imposible listar todas las situaciones que constituyen conflictos inaceptables, pero he aquí algunos de ellos:

- Empleo externo u otras actividades de Trabajo

Ningún empleado de ORACLE puede aceptar otro empleo, ni involucrarse directa o indirectamente como contratista independiente o consultor, ni de cualquier otra forma, con ningún competidor de ORACLE. lo mismo se aplica con los clientes o proveedores, a menos que se obtenga un consentimiento por escrito del presidente de ORACLE.

Tampoco se permite que un empleado de la empresa venda sus servicios o productos, ni los de terceros, si ORACLE ofrece servicios similares. Igualmente, el empleado tampoco puede involucrarse en actividades que realcen la comercialidad de los productos o servicios de los competidores de ORACLE. Ningún empleado puede aceptar empleo en otra compañía si el factor tiempo afecta el desempeño de sus obligaciones para con ORACLE.

- Intereses económicos en otras empresas.

Ningún empleado puede manejar transacciones de ORACLE con ningún miembro de su familia, ni con ninguna organización empresarial con la que tenga nexos el empleado o miembros de su familia, sin el consentimiento escrito del presidente de ORACLE.

Ningún empleado puede sacar provecho personal de cualquier oportunidad comercial que legalmente le pertenezca a ORACLE, ni tampoco puede derivar ninguna utilidad, ganancia o provecho personal ( a menos que sea una compensación concedida por ORACLE ), como el resultado del manejo de cualquier transacción representada en representación de ORACLE.

- Reporte de conflicto de Intereses.

Todo empleado debe revelar de inmediato y por escrito a su supervisor, cualquier conflicto de intereses potencial o real. El presidente de la Compañía revisara dicho asunto y comunicara por escrito la posición de ORACLE al respecto.

- Pagos procedentes de Terceros.

Ningún empleado de ORACLE, ni tampoco los miembros inmediatos de su familia, puede recibir regalos, pagos, préstamos o favores de parte de cualquier cliente, proveedor o competidor de ORACLE.

Los empleados pueden recibir artículos publicitarios de poco valor. Sin embargo, se debe tener cuidado al aceptar comidas, cenas o entretenimientos de negocios. Tales actividades deben ser poco frecuentes, de acuerdo con las prácticas comerciales generalmente aceptadas, y con el único propósito de mejorar relaciones comerciales.

- Gratificaciones de parte de ORACLE.

Se permite regalar artículos publicitarios, favores y entretenimiento tanto a clientes como a proveedores de ORACLE, siempre y cuando estos sigan las prácticas comerciales generalmente aceptadas, y siempre y cuando estos sean

de valor mínimo y no puedan ser tomados como soborno u otra forma cualquiera de influencia indebida.

El pago de comisiones o cualquier otro tipo de compensación a los empleados, clientes, proveedores o miembros de su familia están totalmente prohibidos.

Las políticas de la compañía desde mi punto de vista, no buscan sino la sinceridad y la honestidad de los empleados. Es interesante ver la libertad de acción que tiene los empleados y la tolerancia de la empresa en situaciones como los negocios personales y aún la permanencia de familiares en la empresa. Esto proporciona señales claras de lo que la compañía espera y exige de sus empleados, y cuando las reglas y normas son claras no debe haber lugar a equivocación ni malentendidos por ninguna de las dos partes. Pienso que son políticas sanas que no limitan a la persona en su vida normal y permiten el desarrollo de sus labores sin presiones ni preocupaciones ajenas.

### 2.9.3. Horario de Trabajo

Es un principio básico en ORACLE que todos trabajen en confianza, por lo cual, como se mencionó anteriormente, en las oficinas no existen relojes controladores de las entradas y las salidas de personal. Se espera por lo tanto, una respuesta adecuada a esta confianza depositada. El horario de ORACLE es de 8:00 am a 11:45 y de 2:00 pm a 6:00 de Lunes a Viernes.

No obstante se recalca que una puntual asistencia representa un factor importante para incrementar la eficiencia , aumentar el valor de los servicios, contribuir a la eficaz operación de el equipo de trabajo y al logro de las metas personales.

Cuando un empleado no puede asistir al trabajo, debe avisar por teléfono al supervisor dentro de la hora siguiente a la iniciación de labores. El primer día de trabajo después de haber faltado, deberá presentarle a su gerente la incapacidad expedida por un médico acreditado, si fuere el caso, o comprobar a satisfacción del supervisor la causa de la falta de asistencia.



#### **2.9.4. Matrimonio entre Empleados**

- Cuando ambos miembros de una pareja son empleados de ORACLE al momento de contraer matrimonio, pueden continuar en la empresa.
- En ningún caso se permite que un cónyuge reporte al otro, ni los dos a un mismo supervisor. Ante esta eventualidad, y en la medida en que sea práctico, la empresa dispone la transferencia de uno de los dos a otra área funcional distinta a la de su empleo actual.
- Cuando no es posible la transferencia mencionada en el punto anterior, queda a discreción de la empresa pedir la renuncia de uno de los dos.
- Cualquier otro aspecto no contemplado en los párrafos anteriores es analizado individualmente y queda sujeto a la discreción del presidente de la empresa.

#### **2.9.5. Evaluación del Desempeño**

Es responsabilidad de los directores, gerentes y supervisores de la empresa mantener un ambiente de trabajo donde los empleados puedan discutir

abiertamente sobre su desempeño, progreso y desarrollo. Esto requiere comunicaciones abiertas y frecuentes sobre una base informal entre supervisores y empleados. Estos intercambios de información deben incluir expectativas de rendimiento, objetivos específicos y acciones requeridas para mantener o incrementar la efectividad y la evaluación de resultados y logros, según sea apropiado.

También es necesario que haya discusiones formales y periódicas sobre el desempeño en el trabajo. Por lo general, estas evaluaciones formales son realizadas por el supervisor una vez al año y el empleado participa en la realización de dicha evaluación.

#### **2.9.6. Compensación**

Uno de los aspectos más importantes del trabajo es el pago, no solo la cantidad recibida mensualmente, sino la manera como se determina. El programa de pago de ORACLE enfatiza en el desempeño individual, y en el que también realiza el empleado en su trabajo como parte del equipo de ORACLE día a día. Este programa busca que haya equidad e imparcialidad basándose en el desempeño del trabajo.

Hay cinco pasos que se tienen en cuenta para determinar el pago de un empleado en ORACLE:

- Descripción del cargo que desempeña el empleado.
- Comparación del puesto con otros dentro de la compañía.
- Investigación del mercado competitivo de pago.
- Obtención de los rangos de pago.
- Determinación del pago del empleado dentro de su rango.

## **2.10. RELACION LABORAL**

### **2.10.1. Contrato de Trabajo**

Uno de los pilares de la filosofía de ORACLE y razón principal de su éxito, es el compromiso de contratar personas de calidad. Este compromiso asegura que la fuerza laboral esté compuesta por el personal más capaz. Las decisiones de contratación se toman cuidadosamente con base en múltiples factores orientados a cumplir con el objetivo de lograr seguridad y permanencia en el empleo. El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad primaria de coordinar el proceso de reclutamiento de personal.

Las ofertas de trabajo son hechas al candidato por el director o gerente contratante, normalmente dentro de los diez días hábiles siguientes a la toma de la decisión y luego de haber concluido el ciclo de entrevistas, control de referencias, etc.

Mediante el contrato de trabajo el empleado y ORACLE acuerdan las condiciones básicas de la relación laboral. Posteriormente también se le informa por escrito al empleado, cuales son las responsabilidades específicas y expectativas de rendimiento de la posición para la cual fue contratado.

#### **2.10.2. Forma de Pago**

A todos los empleados permanentes de tiempo completo y bajo contrato por tiempo indeterminado, se les entrega una carta de referencia para la apertura de una cuenta de ahorros en la corporación que en ese momento se haya determinado. Al tener el número de la cuenta asignado, el empleado debe informarlo por escrito a la dirección de Administración y finanzas, para que su sueldo se le deposite en esa cuenta.

En lo sucesivo, el sueldo mensual y cualquier otro pago se le depositarán en dicha cuenta. El día de pago es quincenal o el día hábil más cercano. Cada

mes el encargado de nómina repartirá los recibos de pago de los empleados. En dicho recibo se especifican los pagos y las deducciones correspondientes al mes que se está pagando.

### **2.10.3. Carné de Identificación**

En el momento de iniciación de labores en la empresa, el empleado obtiene un carné con foto a través del departamento de administración. Dichos carnés sirven de instrumento de identificación que acreditan como empleado activo de la empresa, tanto internamente como ante terceros.

El extravío o daño del carné debe ser reportado al departamento de administración con el fin de remplazarlo. Este a su vez es el responsable de la recuperación y destrucción de los carnés del personal que se retire de la empresa. Adicionalmente ORACLE provee a sus empleados de una tarjeta de seguridad para el acceso a las dependencias de la compañía.

### **2.10.4. Reglamento Interno de Trabajo**

Todo empleado es responsable de conocer y cumplir las normas del reglamento interno de trabajo de ORACLE. Igualmente, debe informarse y

cumplirse cualquier modificación o ajuste de dicho reglamento, que es comunicado por la compañía.

#### **2.10.5. Terminación de Servicios**

Se espera que todo empleado de ORACLE que voluntariamente deje de prestar sus servicios a la compañía, notifique su decisión con la debida antelación.

Al cesar la relación de trabajo el empleado debe hacer entrega de todo material y/o información perteneciente a ORACLE. Un miembro del departamento de administración, así como el supervisor inmediato son responsables de que este requisito se cumpla a cabalidad.

#### **2.10.6. Reembolso de Gastos**

Cuando en funciones de trabajo y/o representación de la empresa, el empleado utiliza su vehículo para movilizarse, la empresa reconoce el dinero del combustible utilizado para tal efecto. Para obtener dicho pago es necesario reportarlo en la columna identificada como gastos de automóvil en la Cuenta de Gastos.

Cuando se viaja por avión y con el fin de facilitar la movilización dentro de las ciudades visitadas, se puede alquilar un automóvil de acuerdo a la siguiente reglamentación:

- El personal de soporte técnico, ventas, consultoría, mercadeo y administración puede alquilar un automóvil compacto.
- Cuando se trate de un equipo de trabajo, el automóvil es alquilado para cada cuatro personas, siendo el de mayor jerarquía del grupo el responsable de dicho alquiler.

La empresa reembolsa al empleado los gastos razonables de viaje y de agasajos en que incurra en viaje de negocios. Si el viaje es por vía aérea y/o se necesitan reservaciones de hotel, la asistente administrativa hace los arreglos necesarios para suministrar tiquetes y las reservaciones de hotel correspondientes. La empresa reembolsa los gastos de una habitación sencilla. Así mismo, si el viaje es por más de dos días, la empresa le reembolsa los gastos de lavandería, las llamadas telefónicas a la oficina y dos llamadas al hogar.

Se recomienda utilizar el servicio de restaurante de los hoteles, pues estos son cubiertos por la empresa. Cuando se hace imprescindible utilizar restaurantes fuera de los hoteles, se debe obtener una factura del restaurante para luego anexarla a la cuenta de gastos. La empresa no reconoce gastos causados por el consumo de bebidas alcohólicas.

Cuando por motivos relacionados con el trabajo se hace necesario asignar al empleado temporalmente en otra ciudad por periodos de treinta o más días, la empresa le permite realizar un viaje de fin de semana cada dos semanas a la ciudad de residencia habitual con el fin de visitar a su familia. Los gastos de viaje a su ciudad de residencia y de regreso al lugar de trabajo temporal corren por cuenta de la empresa y su reembolso se hace mediante la presentación y aprobación de una cuenta de gastos.

En este aspecto es importante resaltar el suministro de todos los medios que la compañía provee a sus empleados para una eficiente realización de sus labores. La creencia de que cuando un empleado tiene lo que necesita trabaja con satisfacción y su productividad aumenta es muy tenida en cuenta en esta empresa, por las características del trabajo de la mayoría de los empleados de ORACLE, los viajes y la permanencia en otras ciudades son frecuentes y algunas veces prolongados, la empresa vela por el bienestar de sus



empleados y esto es debe reconocer, pues en esta época de reducción de costos y de controles administrativos exagerados, son pocas las empresas que destinan presupuestos suficientes para estas actividades.

### **2.10.7. Acuerdo de Protección de Información Confidencial**

ORACLE considera que los empleados de cualquier área funcional y a todo nivel, pueden tener acceso directo o indirecto a cierta información que es propiedad de la empresa. El grado de contacto con cada tipo de información puede variar significativamente durante la carrera del empleado en ORACLE. A fin de proteger la información que es propiedad de ORACLE, entre los documentos de ingreso, todo empleado debe firmar un contrato de protección de información.

Es imperativo y necesario recordar en todo momento que el crecimiento continuo y el éxito de ORACLE dependen de MANTENER ESTA INFORMACIÓN, PROPIEDAD DE LA EMPRESA, DEBIDAMENTE PROTEGIDA.

Es común y corriente encontrarse con situaciones difíciles cuando de información confidencial se trata, y más cuando se desea negociar con un Cliente. En ORACLE esta totalmente prohibido la circulación de información no autorizada para tal fin, y un empleado que así lo haga se encuentra en situación de ser despedido de su cargo y de ser demandado penalmente por normas y leyes internacionales. Aunque desde mi punto de vista este es un aspecto exageradamente estricto, las características de la industria y de las empresas que participan en ella así lo exige, y así lo entienden los empleados. El solo hecho de la difusión de información en un momento crítico de una negociación o la comunicación de datos secretos de los productos de la empresa, pueden muy bien ser motivo de graves dificultades a nivel financiero, competitivo y de estabilidad de la organización. Siendo así soy de la opinión que las normas en cuanto a resguardo y confidencialidad están justificadas y los contratos de esta índole deben exigirse tanto a empleados como a socios de negocios y clientes.

## **2.11. PRESTACIONES VOLUNTARIAS**

### **2.11.1. Asistencia Educacional**

ORACLE invita a cada empleado a ampliar su educación con cursos relacionados con su trabajo. La empresa reembolsa los gastos de educación en que incurra el empleado siempre y cuando:

- Sea empleado de tiempo completo y por periodo indefinido.
- Los cursos seleccionados estén directamente relacionados con su cargo o con futuras responsabilidades dentro de la empresa.
- Se obtenga la aprobación del presidente de ORACLE Colombia.
- El empleado termine el o los cursos con una calificación satisfactoria.

Deseo adicionar tan solo en este numeral, que la empresa ORACLE apoya la educación continua de sus empleados y subsidia el 100% del valor de estudio o curso realizado. Aunque en términos porcentuales entre el 80% o 90% que subsidian otras empresas y el 100% de ORACLE, no existe una gran diferencia, esta si se da en el nivel de compromiso y apoyo a sus empleados para su continuo crecimiento intelectual y humano.

### **2.11.2. Plan de Compra de Acciones de ORACLE Corporation**

Todo empleado con contrato a término indefinido puede participar en el plan de compra de acciones de la compañía. Para conocer la reglamentación vigente de dicho plan, se debe consultar el documento “Employee Stock Purchase Plan”.

Es importante ver como la empresa abre a sus empleados la propiedad de la misma, el poder participar accionariamente en la compañía, así sea en porcentajes pequeños, proporciona sentido de pertenencia a los empleados y además provee diferentes medios para el ahorro y la obtención de ingresos adicionales.

### **2.11.3. Vacaciones**

En adición a la vacaciones anuales remuneradas a las que tiene derecho el empleado, de acuerdo con la ley Colombiana, ORACLE voluntariamente concede días adicionales y una prima en dinero, de acuerdo con los años de servicio.

#### **2.11.4. Prestaciones Medico-Asistenciales**

En el momento de su ingreso a ORACLE, el empleado y su familia inmediata (Esposa e hijos menores de edad), quedan cubiertos por el Contrato de Prestación de Servicios Medico - asistenciales que la compañía tiene pactado con Humana.

Si el empleado lo desea puede vincular por cuenta propia a otras personas, beneficiándose de las tarifas especiales de la póliza colectiva de ORACLE. Las cuotas correspondientes le son descontadas por nómina.

#### **2.11.5. Seguro de Vida y Accidentes**

Todo empleado de ORACLE estará cubierto por un seguro de vida, mediante el cual asegura a los beneficiarios que designe, una cantidad de dinero en caso de fallecimiento.

#### **2.11.6. Licencias**

En caso de nacimiento de un hijo o por intervención quirúrgica que amerite hospitalización de los padres, cónyuge o hijos, la empresa concede al empleado un día de licencia remunerada.

## **2.12. DESCRIPCION Y ANALISIS DE RECURSOS**

### **2.12.1. Físicos**

ORACLE Colombia cuenta con oficinas propias en Santafé de Bogotá, Medellín, Cali y Quito completamente dotadas y con equipos de computación (Servidores, PC's y terminales), en un porcentaje de 55% respecto de su recurso humano, además posee su propio espacio de comunicación satelital Colombia-San Francisco a través de Internet, elemento fundamental en el desarrollo de las actividades de la compañía.

Debido al rápido crecimiento de las operaciones de la empresa, en el último año tanto las instalaciones como las herramientas necesarias para el normal desempeño de las labores, han sido insuficientes. Esto ha sido uno de los aspectos críticos en el trato con los empleados y clientes, pues la poca disponibilidad de equipos, espacio físico y lugares de recepción son motivo de no pocas tensiones y desavenencias. Aún así considero que la madurez y profesionalismo de las personas han sido primordiales, pues los empleados han entendido esta situación como algo pasajero e impredecible. Hoy en día

todas las oficinas de la empresa están siendo ampliadas, los empleados están siendo reacomodados y reasignados a sus nuevos espacios físicos y nuevas inversiones se han realizado en computadoras y herramientas de trabajo.

### **2.12.2. Humanos**

ORACLE Colombia cuenta actualmente con 175 empleados distribuidos de la siguiente manera, 120 en Bogotá, 20 en Cali, 10 en Medellín y 5 en Quito. De estos el 80% están dedicados a Consultoría, entrenamiento y soporte. El resto es personal directivo y administrativo.

ORACLE Corporation cuenta con 15.000 empleados a nivel mundial en más de 95 países y cuenta con más de 4.000 consultores.

Al igual que en otras áreas de la organización y debido al rápido crecimiento de la misma, se está presentando un déficit de recursos en departamentos que en este momento son clave, uno de ellos es el de aplicaciones (Software financiero y de manufactura), pues la nueva estrategia del negocio hizo trasladar los esfuerzos de ventas hacia los productos ya desarrollados y probados por la corporación, dejando de lado los desarrollo de nuevos programas locales. Este considero es un punto crítico actualmente y su

solución al igual que su futuro desarrollo debe ser rápida y correctamente implementada.

- Administración de Personal.

La administración de todos los aspectos relacionados con el personal y empleados de ORACLE Colombia se realiza de manera centralizada, las actividades que tienen que ver con pago de nómina, descuentos por préstamos del fondo de empleados, participaciones en el fondo de ahorros de la empresa, cuentas de gastos, avances para viajes, pasajes etc. ya sea de las personas que laboran en Bogotá o en las otras oficinas están a cargo de dos personas. Otros aspectos que tengan que ver con la correcta dotación de cualquier elemento o inquietud de algún empleado respecto de algún punto administrativo es tratado con la asistente de Presidencia. En las oficinas de la empresa en las otras ciudades cualquier punto que no este comprendido en estas dependencias es tratado directamente con los gerentes regionales.

- Clasificación de Personal.

ORACLE Colombia cuenta en la actualidad con 170 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- 5% cargos ejecutivos



- 15% cargos administrativos (Area financiera, de mercadeo, de contabilidad, servicio al cliente y secretarias)
- 30% ingenieros de sistemas
- 50% grupo de consultoria (Oracle Consulting) y personal de entrenamiento y soporte.

- Selección y vinculación de personal. Clima Organizacional.

Anteriormente la selección y vinculación de personal no tenía una organización muy estructurada, estos procesos se realizaban principalmente bajo la asesoría y supervisión de compañías de consultoría en recursos humanos, esto cada que se requiriera de candidatos en un momento dado. Otra vía por la cual era posible el ingreso a la compañía consistía en la presentación de un candidato por parte de una persona que ya estuviera vinculada. Los estudiantes siempre han tenido gran acogida en la empresa y se tiene un acuerdo con una oficina que consigue prácticas empresariales a los estudiantes, teniendo estos contrato con dicha oficina más no directamente con ORACLE, por supuesto si la labor del estudiante es sobresaliente y su desempeño es satisfactorio existe la posibilidad de que al final de su ciclo universitario se vincule directamente con la compañía. Los altos ejecutivos de la compañía provienen de empresas del sector muy reconocidas, tales como

IBM, Arthur Andersen, etc. y la recomendación de una persona en especial por parte de alguno de ellos tiene gran valor. Es así como dentro de la empresa trabajan hermanos, primos, sobrinos, tíos, etc. sin que haya existido nunca problemas personales o alteraciones de las labores profesionales de alguna persona. No sería erróneo mencionar que dentro de los factores principales en la contratación de una persona sobresalía su procedencia familiar y sus referencias personales. Esta filosofía sigue predominando en la organización pero últimamente el proceso ha sufrido grandes cambios principalmente por dos aspectos: en primer lugar la competencia tanto a nivel nacional como internacional hacen prioritario el enganche de personas no solo con excelentes referencias pero también con excelentes promedios académicos y altos estándares profesionales y personales. En segundo lugar la corporación ha impartido recomendaciones a todas sus subsidiarias en cuanto al ingreso de personas. Es por eso que recientemente ORACLE creó el área de recursos humanos bajo el nombre de dirección de Gestión Humana dependiendo al igual que las otras áreas directamente del presidente de la compañía. Esto sucedió hace dos meses aproximadamente y aunque no ha sido ubicada todavía en el organigrama ya está funcionando como staff de la presidencia. La dirección de Gestión humana se encarga de la selección y vinculación de personal directamente, contando además con asesoría por

parte de empresas dedicadas a búsqueda de profesionales calificados, tales como Top Management, Salazar y Serna Ltda, etc.

En síntesis la creación de esta nueva dependencia a modificado enormemente el clima organizacional, pues ya se sabe que el proceso de manejo del recurso humano esta siendo tomado en cuenta con seriedad y que la administración del recurso en su parte administrativa esta siendo tratada con prioridad. El plan de carrera dentro de la organización se esta comenzando a despejar y los empleados pueden ver su proyección dentro de la empresa, lo que antes no sucedía. Considero que el ambiente actual dentro de la organización debe aprovecharse pues las expectativas son buenas y la actitud ante el cambio es positiva.

Los criterios con los cuales se hace la selección de personal hoy en día después de la reestructuración mencionada se fundamentan en que el candidato apruebe y cumpla los siguientes pasos:

- Examen Psicológico
- Pruebas técnicas de conocimientos generales
- Pruebas técnicas de conocimientos profesionales
- Pruebas técnicas de razonamiento abstracto
- Pruebas técnicas de personalidad

- Examen general de conocimiento
- Examen de dominio del Idioma Ingles
- Comprobación satisfactoria de Hoja de Vida y referencias personales
- Entrevistas y visto bueno de las áreas involucradas en la contratación del recurso, incluyendo entrevista y visto bueno del Presidente de la Compañía.
- Buena Posición Social
- Egresado de Universidades Reconocidas en el Medio

La inducción y capacitación del personal se describen en el numeral 3.2. en donde se mencionan los requisitos para ocupar un cargo de consultoría dentro de la empresa. Estos requisitos en su gran mayoría se extienden a todos los otros cargos dentro de la compañía.

Este cambio que ha sufrido la compañía era necesario y aunque un poco tarde no se había sentido la necesidad de realizarlo sino hasta hace poco tiempo como ya he mencionado, Gerencia Estratégica recomienda que las actividades de selección de personal sean desarrolladas por una gerencia de recursos humanos que tenga a su cargo actividades como reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, adiestramiento, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensa, castigo, promoción, transferencia, degradación y

despido, y esto es precisamente salvo algunas actividades, lo que la empresa hizo como respuesta a sentidas necesidades en este campo.

Las actividades de selección de personal desempeñan un papel primordial en los esfuerzos de ejecución de estrategias y por ello los gerentes de recursos humanos deben participar activamente en el proceso de formulación de estrategias. Por eso el actual Director de Gestión Humana de la compañía se ubica físicamente a nivel de staff de la presidencia. Al respecto Fred R. David dice: “ La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos han crecido en tal forma que la mayoría de las organizaciones exceptuando las más pequeñas, con frecuencia requieren un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Los gerente de línea simplemente no llegan a enterarse completamente de todos los desarrollos y requisitos legales con respecto a la selección de personal. Es necesario coordinar efectivamente las acciones de los gerentes de línea en el aspecto de la selección de personal para que una organización cumpla con los requisitos legales. Un departamento de recursos humanos suministra la coherencia necesaria en cuanto a políticas, normas, reglas, prácticas y salarios de la firma.”

- Evaluación y Desempeño.

La evaluación de la actividad de cada empleado es realizada por el inmediato superior y es analizada posteriormente por Recursos humanos junto con el mismo Presidente de la Cia. Existe también un aspecto muy importante en la evaluación de un empleado que es ajeno a la compañía, y consiste en la aprobación o no que un cliente en especial haga de un empleado de ORACLE. Por ser esta una empresa de Servicios la actividad de la mayoría de sus empleados se realiza en las oficinas de los clientes, lográndose un vínculo muy estrecho entre el cliente y ORACLE, siendo por esto relevante la impresión y comentarios que tengan los clientes acerca de un empleado en particular.

- Bienestar Social.

ORACLE Colombia cumple con todos los requerimientos de ley y asocia a todos sus empleados a las instituciones que por ley se tiene derecho, además ORACLE Colombia paga a todos sus empleados sin costo para ellos un seguro de salud individual y seguro de vida.

- Régimen Disciplinario.

ORACLE Colombia posee su propio régimen disciplinario contenido en las políticas laborales de la cía a nivel interno, además de observar

detalladamente la políticas de la casa matriz en cuanto a recomendaciones para manejos financieros, de mercado, confidencialidad y resguardo de la información corporativa y casi todo aspecto en general del funcionamiento de sus subsidiarias.

- Asociaciones de Empleados.

ORACLE Corp. y ORACLE Colombia no cuentan con ningún sindicato pero permite crear clubes y grupos de personas que busquen el desarrollo de un objetivos comunes, a menos que esto interfiera con la operación de la cía. ORACLE Corp. y sus subsidiarias permiten la creación de clubes y asociaciones que vayan en beneficio de sus empleados. Cuenta además con fondo de empleados.

- Organos Informativos.

ORACLE Corp. distribuye a nivel mundial la revista ORACLE Magazine y ORACLE Colombia recientemente inauguró un servicio informativo para sus clientes a través de un Boletín Técnico.

Cuenta además con un constante flujo de información y transferencia de datos por medio de Cassettes, Videos, Brochures, boletines, informes, análisis y estudios de mercado y financieros propios y de terceros.

### 2.12.3. Tecnológicos e Informativos

ORACLE Corp. y todas sus subsidiarias utilizan la misma tecnología que esta desarrolla para la realización de sus actividades a nivel mundial, junto con los últimos avances y productos a nivel de comunicaciones, hardware y software. ORACLE es el principal proveedor de Software de Gestión, herramientas y servicios de bases de datos del mundo. ORACLE también suministra la base de Software para las aplicaciones multimedia del futuro- las que requieren un rápido acceso a grandes cantidades de texto e imágenes, audio y vídeo de movimiento completo digitalizados, tales como el vídeo a demanda y las compras desde el hogar.

El software de ORACLE funciona en sistemas personales digitales, PC's, estaciones de trabajo, miniordenadores, mainframes y ordenadores masivamente paralelos.

Tanto ORACLE Corp. como ORACLE Colombia y sus subsidiarias cuenta como E-mail electrónico, línea telefónica satelital directa y sistema de videoconferencias.



#### **2.12.4. Financieros**

(Confidencial )

Solo Balances de resultados Oficiales Consolidados de la Corporación e información adicional Años 1994 y anteriores.

(Anexo 2)

##### **2.12.4.1. Resultados Históricos de Operaciones**

En el año fiscal 1993 y 1994, la compañía continuó incrementando sus márgenes de operación sobre aquellos correspondientes a años anteriores debido al aumento en sus tasas de crecimiento, junto con bajos gasto operacionales, como porcentajes de impuestos. La tasa de crecimiento de la compañía fue del 50%, 33%, 28% y 15% en lo años fiscales 1995, 1994, 1993 y 1992 respectivamente. Los gastos de Ventas y mercadeo continuaron representando el rubro más alto a pesar de su decrecimiento al 37% de los ingresos en el año fiscal de 1994, 43 % en 1993 y 48% en 1992. El costo de los servicios como porcentaje del total de los ingresos incremento aproximadamente al 25% de los ingresos en el año fiscal de 1994, habiendo disminuido en el año fiscal 1993 al 23% y en 1992 al 24%. El gasto de la compañía en inversión y desarrollo fue el 12% de los ingresos en ambos años

fiscales 1994 y 1993, y un 13% en 1992, antes del impacto de la capitalización de los costos de desarrollo de software. Los gastos administrativos y generales como porcentaje de los ingresos fueron de 7%, 8%, y 9% en los años fiscales 1994, 1993 y 1992 respectivamente. En general, la utilidad operacional como porcentaje de los ingresos incremento a un 21% en el año fiscal 1994, viniendo de un 14 % en 1993 y de un 10% en 1992.

Los ingresos domésticos incrementaron 44% y 29% en 1994 y 1993 respectivamente, mientras que los ingresos internacionales incrementaron 27% en ambos años. Los ingresos internacionales se vieron afectados negativamente en estos años si se comparan con los resultados de periodos anteriores como resultado de la revaluación del dólar frente a otras monedas internacionales. Los ingresos de clientes internacionales fueron aproximadamente del 60%, 63% y 64% de los ingresos totales en los años 1994, 1993 y 1992. Se espera que las operaciones internacionales de la compañía continuarán representando una porción significativa del total de ingresos. De todas maneras, estos ingresos se seguirán viendo afectados si el dólar continúa revaluandose.

#### **2.12.4.1.1. Ingresos.**

- **Licencias y otros ingresos.**

Durante los tres años anteriores los clientes y productos de la compañía se han multiplicado tanto en el número de canales que se utilizan para mercadear sus productos como en el número de computadoras y sistemas operacionales sobre los cuales la base de datos ORACLE7 opera, adicionalmente productos de herramientas de software y aplicaciones han sido lanzados al mercado. Durante este periodo ha habido un continuo incremento en el porcentaje de licencias para computadoras que utilizan sistemas operacionales UNIX y sistemas operacionales DESKTOP. Los ingresos por licencias UNIX incrementaron al 71% del total de licencias en 1994 viniendo de un 69% en 1993 y de un 62% en 1992. Similarmente los ingresos por licencias Desk Top incrementaron de un 11% del total de ingresos en 1992 a un 14% en 1993 y 17% en 1994. Los ingresos por licencias para ser utilizadas sobre computadoras con sistemas operacionales propietarios, incluyendo DEC, Equipos macro IBM y otros minicomputadoras propietarios declinaron de un 27% del total de ingresos en 1992 a un 17% en 1993 y 12% en el años fiscal 1994.

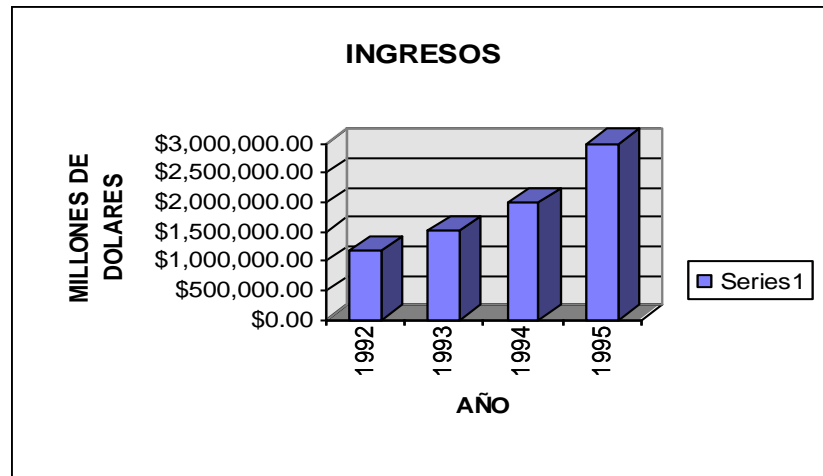
Los ingresos por licencias también incluyen ingresos aquellos provenientes del negocio de integración de sistemas de la Compañía tales como ingresos por documentación, desarrollos de Software y otros ingresos varios. Excluyendo el negocio de integración de sistemas las licencias y otros ingresos incrementaron 37 y 26% en los años fiscales 1994 y 1993 respectivamente.

Es mi punto de vista que la fuerte tasa de crecimiento tanto en 1994 como en el año fiscal 1993 se debe principalmente a un incremento general en la demanda del mercado de productos de base de datos, el aumento en la aceptación y utilización de la base de datos relacional ORACLE7 y de la creciente penetración en los mercados de aplicaciones financieras y manufactureras.

- **Ingresos por servicios.**

Los servicios de soporte, consultoría y educación incrementaron cada uno en los años 1994 y 1993 sobre los niveles de años anteriores. Los ingresos por soporte continuaron siendo los más grandes de los ingresos por servicios, creciendo además 35 y 27% en los años 1994 y 1993 respectivamente, reflejando así el continuo incremento de la base instalada de los productos de la Compañía bajo contratos de soporte. Los servicios de consultoría y

educación crecieron 41 y 31% en 1994 y 1993 respectivamente, debido en mayor parte a la continua expansión de sus servicios de asistir a los clientes en el uso y la implementación de las aplicaciones de la Compañía.



(Año 1995 - Pronóstico) \*

---

\* Gartner Group. Dataquest 1994.

#### **2.12.4.1.2. Gastos operacionales.**

Similar a la tendencia de los ingresos internacionales, los gastos internacionales de la Compañía se vieron favorablemente beneficiados en ambos años 1994 y 1993 debido al cambio de los valores del dólar frente a otras monedas internacionales.

- **Gastos de Ventas y Mercadeo.**

La Compañía continúa poniendo un significativo énfasis tanto a nivel interno como externo sobre las ventas directas a través de su propia fuerza de ventas. De todas maneras, la Compañía ha comenzado también especial énfasis en el mercadeo de sus productos a través de canales indirectos para incrementar así el porcentaje de la participación en el mercado y disminuyendo los costos de distribución. Como porcentaje del total de ingresos los gastos de ventas y mercadeo disminuyeron en ambos años fiscales 1994 y 1993 si se comparan con los años anteriores, esto como resultado de mayores niveles de ingresos y control de gastos, política implementada para incrementar los márgenes de ventas. Incluido en los

gastos de ventas y mercadeo se encuentran los costos capitalizados del desarrollo de Software.

- **Costos de servicios.**

El costo de proveer servicios consiste en su mayoría en los gastos de personal de las áreas de consultoría, educación y soporte. Como porcentaje de los ingresos por servicios, el costo de los mismos incrementó a un 60% en 1994 habiendo decrecido un año antes al 57% del mismo 60%. En 1994 los márgenes por servicios disminuyeron frente a los del año anterior, debido a un mayor porcentaje de ingresos por servicios asociados con ingresos por consultoría y educación, los cuales tienen márgenes menores que el negocio de soporte, otro aspecto que afectó este rubro fueron los mayores niveles de contratación de personal para asistir el crecimiento futuro. Los márgenes por servicios en 1993 fueron mayores a los de 1992, debido al comportamiento opuesto de la situación anteriormente explicada

- **Gastos de Investigación y Desarrollo.**

Los gastos de investigación y desarrollo hubieran sido del 12% del total de ingresos en ambos años fiscales 1994 y 1993, y 13% de los ingresos de 1992 sin la capitalización de los costos de desarrollo de Software. Antes de considerar el impacto de la capitalización mencionada, los gastos de investigación y

desarrollo incrementaron 33% sobre los niveles de 1994 y 1993, frente al 16% de incremento de 1993 sobre 1992. La Compañía capitalizó aproximadamente US\$ 38,067,000; US\$ 30,647,000 y US\$41,825,000 de los costos de desarrollo de software en 1994, 1993 y 1992 respectivamente, lo cual representó el 16%, 17% y 27% del total de gastos de investigación y desarrollo durante los respectivos periodos. La amortización del costo capitalizado de desarrollo de Software se cargó al total de gastos de ventas y mercadeo totalizando US\$ 39,318,000; US\$ 23,043,000 y US\$ 14,855,000 en los años fiscales 1994, 1993 y 1992 respectivamente. Se considera que los gastos en investigación y desarrollo son esenciales para mantener la posición competitiva de la Compañía y se espera que estos costos continúen constituyendo un porcentaje significativo de los ingresos.

- **Gastos Generales y Administrativos.**

Estos gastos como porcentaje del total de ingresos de la compañía disminuyeron en ambos años fiscales 1994 y 1993 comparados con los periodos anteriores, reflejando también un aumento en el nivel de ingresos y controles sobre los gastos.

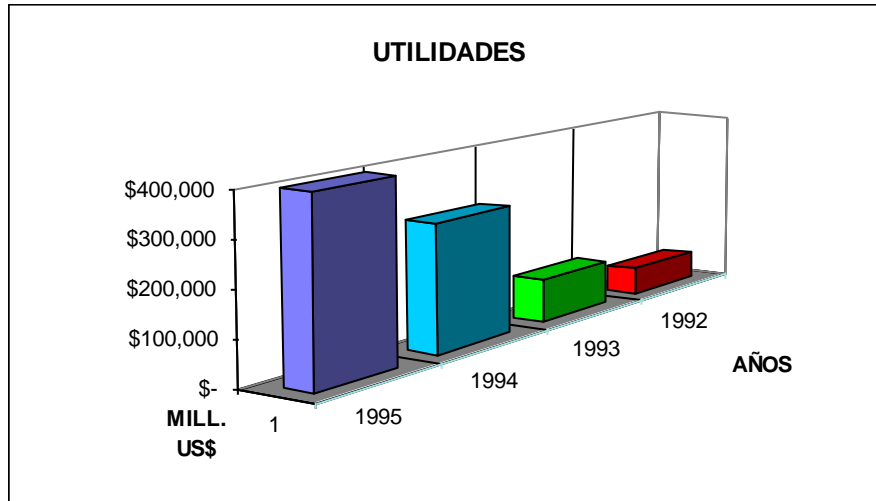


#### **2.12.4.2. Resultados de Operaciones del Periodo\***

Históricamente, el comportamiento de la compañía ha sido desigual, experimentando una baja en sus ingresos durante el primer trimestre de cada año fiscal y el inmediatamente anterior del año fiscal anterior, es decir los meses de abril a agosto (año fiscal del 31 de Mayo al 1 de Junio). Este mes de agosto es típicamente un mes de baja actividad en negocios tanto en Estados Unidos como en Europa, por lo tanto es normal que esta misma situación se siga presentando. El ingreso operacional también ha fluctuado significativamente de trimestre en trimestre como resultado de sus mismas fluctuaciones, junto con similares cambios en los gastos de ventas y mercadeo.

---

\* Gartner Group, Dataquest 1994.



### 2.12.4.3. Liquidez y Recursos de Capital

El capital e trabajo en ambos años fiscales 1994 y 1993 incremento debido al aumento de operaciones con flujo de efectivo, lo cual resulto en mayores niveles de efectivo.

Los flujos de afectivo de la compañía que generalmente han sido altos en estos años se deben a la eficiencia en los márgenes de operación y a la fuerte actividad de cobranza.

El dinero utilizado en inversión incremento en 1994 si se compara con el año anterior, debido principalmente a la compra de papeles hipotecarios sobre los edificios de la compañía, intereses compartidos, compra de tierras y la adquisición de la entidad distribuidora de los productos de la compañía en Italia. Este capital de inversión incremento en 1993 comparado con 1992 debido principalmente a la negociación de papeles a largo y corto plazo. La compañía espera continuar invirtiendo en activos de capital y en actividades de desarrollo de Software para poder apalancar su crecimiento.

#### **2.12.4.4. Incidencia de los Resultados Financieros en la Organización.**

Aparte de la situación financiera de la empresa que arroja directamente beneficios a sus accionistas es importante analizar también la incidencia de estos en la misma organización y sus empleados. Los resultados financieros de la empresa tiene realmente satisfecho a todas las personas que tienen relación directa o indirecta con la misma, los empleados que son realmente las personas que conforman la organización se sienten motivados no solo por estar en una compañía con excelentes proyecciones económicas sino por la estabilidad, confianza y sentido de compromiso que surge de esta relación. ORACLE es la única compañía en la industria que invierte más del 10% del

monto de sus ventas en Investigación y desarrollo, esto es casi el mismo monto de utilidades que arrojó la compañía en su último periodo fiscal, cerca de US\$ 260 millones. Esto significa no solo un constante flujo de capacitación y mejora de los estándares profesionales de sus empleados sino también el compromiso que tienen las directivas de la compañía por mantenerse en primer lugar. La inversión en nuevos equipos de comunicaciones, de herramientas que apalanquen las actividades de sus empleados tales como sofisticadas herramientas y equipos de cómputo, la inversión y mejora en las condiciones físicas de trabajo, los incentivos económicos y laborales que provee la empresa, todo esto redundará en una mayor productividad de los empleados y al mismo tiempo en una mayor satisfacción personal de los mismos. Esto no sería posible si la empresa no tuviera los recursos económicos para hacerlo, ya que el cumplimiento de estas mejoras e inversiones requiere de fondos financieros que soporten estos gastos, por eso el impacto que sufre toda la organización cuando se obtienen buenos resultados a nivel financiero se sienten a lo largo y ancho de toda la organización .

## 2.13. POSICION DE MERCADO

### 2.13.1. Competencia

ORACLE es el líder de mercado en cuanto a Sistemas manejadores de Bases de Datos Relacionales con un 53% de participación a nivel mundial en el año fiscal 94 con su producto ORACLE7 (TM). Los mayores competidores en el mercado Colombiano son Informix, Microsoft (SQL Server), Sybase y Progress. Compañías estas también multinacionales de las cuales se dará información más específica durante el desarrollo de este estudio. Informix recientemente abrió una subsidiaria en el país pero su penetración ha sido casi nula y en cuanto a IBM se refiere, esta no ha sido realmente agresiva con su Base de Datos DB2/6000 hasta ahora.

En el mercado de herramientas de desarrollo los mayores competidores son Powersoft (Powerbuilder), Microsoft (Visual Basic) y Gupta (SQL-Windows). Ninguna comparación de mercado esta disponibles aunque se sabe que Microsoft y Powerbuilder han enviado más unidades de sus productos que ORACLE. En el mercado de Software Aplicativo Financiero SAP ha comenzado a tener presencia en algunas cuentas multinacionales.

JD Edwards también esta presente al igual que otros proveedores de aplicaciones de AS/400.

Desafortunadamente la información disponible acerca del mercado de ORACLE y sus competidores en Colombia no es muy extensa, se espera que para el próximo estudio de IDC que ya esta en camino hacia Latinoamérica la información referente sea ampliada.

### **2.13.2. Apalancamiento de negocios**

En el año fiscal 1994 un porcentaje significativo de los ingresos obtenidos por ORACLE Colombia fueron generados a través de sus canales indirectos de ventas. Hasta la fecha de este año esta relación ha crecido substancialmente. La mayor fuente de estos ingresos indirectos vienen de OEMs (Socios-Hardware de Negocios de ORACLE). Los mayores proveedores de Hardware en Colombia son IBM, Unisys y AT&T GIS, los cuales generan ingresos indirectos para ORACLE. Otros competidores importantes son HP-Carvajal, Comware (Sun), Colcomp (DG), STA (Digital) y Procálculo (SGI), los cuales también producen ingresos indirectos para ORACLE, pero a una escala más pequeña. Compaq esta experimentando una Bonanza en Colombia, y se espere que comience a contribuir también de una forma indirecta a los ingresos de ORACLE a través de la implementación del programa Smartstart.

Muchas de las grandes ventas de ORACLE, especialmente las realizadas al gobierno, son hechas por OEMs como IBM y Unisys, las cuales actúan como integradores de sistemas.

Los proveedores de Aplicaciones o VARs (Socios-Software de negocios de ORACLE), contribuyen también con los ingresos de ORACLE aunque en menor escala, pero juegan un papel fundamental apalancando las ventas de productos de ORACLE dado que el flujo de negocios consiste en comprar primero las aplicaciones y después la tecnología. Además de esto, en el año fiscal 1995 ORACLE Colombia comenzó a implementar el Programa de Alianzas de Negocios en forma local y a firmar acuerdos con varias casas nacionales de Software que les permitirán revender productos de ORACLE junto con sus propios paquetes de aplicaciones. Estos VARs deberán estar en la posibilidad de conquistar mercados que la propia fuerza de ventas de ORACLE no puede hacerlo fácilmente, incrementando así los ingresos de la subsidiaria.

En lo que se refiere a las firmas Consultoras, se han realizado contactos primarios con Price Waterhouse, siguiendo así la estrategia de implementación global entre ORACLE Corporation y PW, que le permite a este último revender los productos de ORACLE. Adicionalmente, buenas

relaciones se han establecido con varias firmas consultoras locales, las cuales apalancan las ventas de ORACLE recomendándola para sus propios proyectos de IT. Dado el crecimiento y la estabilidad de la economía Colombiana, varias firmas internacionales tales como EDS, un importante integrador de sistemas que ya está recomendado a ORACLE en su primer proyecto, están comenzando a establecer subsidiarias en nuestro país.

Finalmente, ya se está realizando una labor para establecer canales locales de distribución para los nuevos productos Cliente -servidor de ORACLE en concordancia con su estrategia global de Low-end o PC's, dentro de los cuales se encuentra Personal ORACLE y Power Objects. Un componente importante de este esfuerzo será una campaña de mercadeo que incluirá anuncios publicitarios, eventos, seminarios, correo directo, etc. para así captar el interés de los usuarios de este segmento de mercado, especialmente las pequeñas tiendas de desarrolladores de aplicaciones que están hoy en día capturados por Microsoft. (Anexo 3). Todas estas actividades van a estar planeadas de acuerdo a las guías y políticas regionales de la Corporación, aprovechando los productos, infraestructura y organización de mercadeo de la compañía.



### **2.13.3. Clientes Objetivo y Nuevas Cuentas**

El mercado de IT se centra principalmente en la consecución de nuevas cuentas en el sector de telecomunicaciones, Compañías de servicios de Salud, sector Bancario y de manufactura. La fuerza de ventas directa está dividida en varias regiones geográficas cubriendo todas las ciudades de influencia, y dentro de las regiones se divide en sectores de la industria.

### **2.14. ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA**

ORACLE Colombia tiene un departamento de Pre-venta, un departamento de Ventas y uno de Publicidad y Mercadeo recientemente creado. El grupo más numeroso es el de pre-venta quienes se encargan de realizar las demostraciones, presentaciones, talleres y todo lo relacionado con el conocimiento del producto. Este departamento es bastante especializado ya que por la complejidad y alta tecnología de los productos se requiere un excelente conocimiento de los mismos.

Las ventas de la compañía están en cabeza de dos directores comerciales quienes se encargan de distribuir y asignar las cuotas de ventas y los clientes a todos los vendedores. La determinación de la cuota por subsidiaria está en

cabeza del Presidente de cada una contando con el visto bueno de la casa matriz.

ORACLE Colombia no realiza mucha publicidad en medios masivos pues su segmento de mercado es muy especializado, de todas maneras y debido a la creciente competencia en el mercado interno la empresa ha destinado un presupuesto significativo para esta área y las estrategias de mercadeo, penetración y distribución están siendo determinadas para afrontar este nuevo periodo. Algunas de las estrategias y objetivos de la empresa en el área comercial son :

- Objetivos Principales:
  - Conseguir el objetivo en cuanto a nivel de ventas e ingresos.
  - Incrementar la participación de ORACLE en el mercado Colombiano.
  - Penetrar más ampliamente la base existente de clientes.
  - Posicionar la compañía como el proveedor líder de soluciones de IT.
  
- Estrategias de Mercado: Aplicaciones.
  - Darse a conocer como proveedor de Aplicaciones a través de publicidad.
  - Patrocinar Seminarios
  - Localizar y customizar las Aplicaciones de acuerdo a la ley Colombiana
  - Conseguir referencias de clientes Colombianos para las aplicaciones

### Programa de Alianzas.

- Acuerdos Especiales
- Participación en eventos
- Entrenamiento a Bajo-Costo
  
- Ofertas enfocadas para la industria:
  - Conseguir acuerdos especiales con compañías ya posicionadas.
  - Especializar a los empleados. (Ventas, Soporte, Consultoria)
  - Patrocinar eventos orientados a la industria
  - Soluciones industriales integradas y programa de Alianzas
  
- Porción de Mercado:
  - Campaña de mejoramiento de la percepción del Clientes
  - Posicionamiento en el mercado Low-end o PC's. (ORACLE Workgroup 2000)
  - Lanzamiento de productos a nivel interno coordinados con aquellos que se realizan a nivel mundial
  - Investigación profunda del mercado e identificación de gaps de mercado

- Mejorar las comunicaciones con los clientes:
  - Boletines e información local y posibilidad de acceso a la información corporativa. (ej. ORACLE Magazine, Correo electrónico, red de datos)
  - Realización periódica de encuestas de satisfacción y aceptación
  - Actualización periódica de Clientes
  - Inversión en planes para solución de tecnologías empresariales
  
- Incremento en la Base Instalada:
  - Ofrecer más soluciones y menos productos individuales
  - Ofrecer servicios de Consultoría integrados
  - Proyectos Cliente-Base y visitas proactivas
  
- Mercadeo Interno:
  - Establecimiento de Cultura Organizacional única
  - Proveer fuerza de ventas con herramientas y soporte apropiados

## **2.15. EVALUACION GENERAL DE LA COMPAÑÍA**

Las ventas de la compañía crecieron sobre los US\$ 2 Billones y las ganancias netas saltaron de US\$ 98 Millones a US\$ 284 Millones respecto del periodo

anterior. Los dividendos por acción, información siempre útil para los accionistas y clientes, se triplicaron saltando de 34 centavos por acción a 96 centavos.

Los ingresos por licencias de Software incrementaron 30% y los ingresos por servicios crecieron 38%. Más interesante aún fue el crecimiento en los márgenes operativos los cuales fueron de 25.6% antes de impuestos comparado con el 22.5% del periodo anterior.

Estos resultados no solo significa que se están vendiendo más productos, sino que la compañía y sus subsidiarias están también siendo mejor manejadas. El crédito de este éxito se debe a todos los 15.000 empleados de ORACLE a nivel mundial quienes continúan realizando mejoras de calidad en cada uno de las etapas de operación y procesos de la compañía.

La empresa cuenta con una excelente estructuración y división de procesos haciendo aunque complejo, eficiente el manejo de todas las áreas de la misma. Los administradores de la compañía siguiendo las directrices corporativas han logrado absorber este vertiginoso crecimiento y al mismo tiempo aumentado la eficiencia. La planificación y anticipación acertadas de las

actividades de la compañía y el comportamiento de la industria han sido los elementos clave para el exitoso desempeño de ORACLE.

En conclusión, todos los indicadores financieros, humanos y técnicos arrojan resultados más que positivos, la compañía es líder en la mayoría de las actividades y productos que ofrece y desarrolla, es imperativo mantener esta posición, y comenzar a planear y anticipar el nuevo reto del mundo cuando se haga realidad el manejo de información a través de la autopista de información global y del manejo de los sistemas multimedia.

### 3. CASO

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

la solución de los problemas de información de una compañía es crítica, ya que a través de esta es que es posible la toma de decisiones y el control de las cifras e indicadores propios de la actividad de una organización. Sin un buen sistema de información, el presidente, los vicepresidentes, gerentes, directores, jefes, etc. de una empresa se verían abocados al análisis de su entorno y de la propia compañía basados en meras suposiciones, la toma de decisiones y el análisis organizacional serían al azar. Pero no solo de sistemas de información requieren las empresas, sino también de procesos eficientes y bien diseñados para que el flujo y obtención de esta sea efectiva y evite a los empleados duplicidad de funciones, trabajos repetitivos, pérdidas de tiempo y labores obsoletas.

A través de este caso deseo presentar una situación muy común en las compañías Colombianas, cual es la escasa cultura que existe por tener sistemas de información modernos y avanzados, ya sea bien por los mínimos

recursos que se le asignan o por el desconocimiento de su existencia y aplicabilidad.

Este caso no analiza un problema específico de la compañía en cuestión, sino más bien es el estudio de una empresa completamente diferente, no plantearé en este caso una situación problemática de la empresa ORACLE, plantearé al contrario, la problemática y la solución que proporcionaría ORACLE a una organización. Este caso es tomado de una empresa real y la situación existente es igual a la que se analizará en esta parte del trabajo. Por motivos de confidencialidad se cambiara el nombre de la empresa a la de ACME (Empresa ficticia de importación, distribución y servicios relacionados de equipos de Computación). Los problemas existentes hoy en día en ACME involucran absolutamente todas las áreas del manejo financiero.

Para el análisis y solución propuesta de este caso, se escogió una función del área financiera, a través de la cual se dará una imagen clara y una fotografía real del departamento en cuestión y de la demás áreas involucradas. El área escogida es el manejo y control de Activos. Otra razón adicional y que sustenta el análisis de esta función radica en la importancia que conlleva el manejo de los Activos de una compañía, pues en estos está representado en la mayoría de las veces el más alto porcentaje de la inversión de los accionistas.



Un eficiente control de los mismos aseguran una posición fuerte a nivel patrimonial y son fuente de respaldo para cualquier actividad de la compañía. Una correcta administración de los activos de una compañía, representa una garantía invaluable en la reciprocidad que debe darse a los dueños de la compañía al haber invertido en ella, además de ser la principal fuente de apoyo para la financiación de préstamos y la consecución de fondos para el manejo diario de una organización.

### **3.1.1. Operación Actual de Activos Fijos.**

La situación y problema del manejo de activos de la empresa analizada es la siguiente:

ACME comenzó operaciones hace dos años en el país. Sus socios son empresas Colombianas y empresas Extranjeras teniendo la mayoría de acciones las empresas nacionales. Tiene oficinas en Bogotá, Medellín y Cali, cada una de las cuales cubre y administra toda su región de influencia. Debido a su excelente posición de capital proporcionada por sus poderosos socios extranjeros, ACME ha contado desde su comienzo con un flujo constante de recursos económicos para el establecimiento de su infraestructura tanto física como técnica y humana. Desde su comienzo los

ejecutivos de ACME comenzaron a realizar cuantiosas inversiones y un sinnúmero de decisiones de inversión en cuanto a oficinas, edificios, equipos y maquinaria fueron tomadas. La coyuntura estaba dada y el presupuesto existía, había que entrar pisando fuerte, es la explicación que dan los directivos. Muchas de estas inversiones sino todas se finiquitaron en muy corto tiempo, pues como dice su Gerente General el Dr. Roberto José Guerrero, la competencia no daba espera y había que aprovechar el dinero de sus socios extranjeros.

Resumiendo la empresa cuenta hoy en día con aproximadamente 2 edificios medianos, uno en la ciudad de Bogotá y otro en Medellín, 15 oficinas de ventas directas y de servicio al cliente, 30 automóviles para transporte interno incluyendo los vehículos que se entregaron a los altos directivos de la empresa, no se ha establecido cuantas computadoras para uso interno de la compañía fueron asignadas pues dejaron de ser inventarios para volverse activos fijos en el momento que se les entrego a los empleados, maquinas fotocopiadoras, faxes, muebles y enseres para los 350 empleados de la empresa, aproximadamente \$2.000.000 en macrocomputadoras ubicadas donde clientes para demostraciones y en alquiler, la ubicación completa de estos costosos equipos se desconoce con plena seguridad ya que para todos los proyectos se importan la totalidad de los elementos del sistema a

implantar en containers, pero el uso de todas las partes del sistema generalmente no se hace, quedando así partes muy costosas de equipos de computación regadas a lo largo y ancho del país. Como la contabilización y control de estas partes se desconoce, para nuevos proyectos se vuelve a importar la totalidad del sistema quedando sin utilizar partes de proyectos anteriores, por último el 50% de los empleados fue dotado de computadoras personales para la realización de sus actividades financieras y de mercadeo.

En síntesis, el 75% del capital de la empresa esta representado en los activos de la misma, y los estados financieros que se presentan trimestralmente a la junta directiva están subvaluados, pues el valor real de las cifras allí contenidas no se actualizan desde hace un año y medio, se trabaja con las mismas cifras de aquella época.

### **3.1.2. Planteamiento del Problema.**

La problemática en el manejo del rubro activos radica varios aspectos:

- Escaso o nulo control que se tiene de la existencia de los activos adquiridos por la compañía.

- Desconocimiento de la ubicación y asignación de los activos, sea a los departamentos de la empresa o a las personas.
  
- Se desconocen los registros de su causación en la contabilidad de la compañía, en la mayoría de los casos no se tienen cifras contables de su existencia pues toda la información de facturas y contratos está almacenada en cajas sin que se haya podido hasta ahora actualizar, ya que la cantidad de trabajo diario y el incremento en las tareas del personal no lo ha permitido.
  
- La mayoría de trabajo es manual y la duplicación de la información y de las funciones es constante.
  
- Cada área realiza por separado la contabilización de los elementos adquiridos.
  
- No se llevan récords ni hojas de vida de ninguno de los activos grandes y la adquisición de nuevos activos es constante, lo que conlleva a que no se controle bien lo que ya se tiene, y lo nuevo que se compra ingresa a engrosar la cantidad de documentos sin metodología alguna de análisis.

- No se cuenta con un flujo de procesos claro en el cual se denote claramente los responsables, las actividades y los documentos exigidos para el manejo de activos.
  
- Los procedimientos para el ingreso de la información y de los elementos adquiridos a la compañía, son obsoletos y no conllevan ningún sistema de control y seguridad.
  
- Las funciones administrativas que se relacionan con el área de manejo de activos, se ubican en áreas que no deberían estar, y además existen procesos y trabajos de empleados que no agregan valor a la operación y que constituyen desecho burocrático.
  
- La arquitectura del sistema de información es incompatible, lo que hace imposible su comunicación con las otras dependencias. El sistema de compras es aislado y la información necesaria para el control manual que se hace de los activos es difícil de obtener.
  
- La información contenida en los pocos sistemas existentes no pueden ser compartidas por ningún otro.

- Ningún activo se encuentra etiquetado.
  
- El ingreso de toda la información empresarial al sistema es manual, ya que la contabilidad es independiente y no se conecta con ningún sistema.
  
- A excepción de los edificios y los automóviles ningún otro activo está asegurado, pues no se cuenta con la información necesaria para realizar este proceso.
  
- La depreciación de los activos se realiza de forma uniforme sin tener en cuenta las normas legales que rigen sobre la materia, pues para esto se requiere un control unitario de los activos que en este momento no se posee.

### **3.1.3. Motivación Pedagógica**

Considero que el caso aquí propuesto tiene un contenido vital, pues está basado en eventos reales y en situaciones que realmente suceden muy a menudo en nuestro país y en nuestra economía. Como Administradores de Empresas y hombres de negocios, es nuestro deber y responsabilidad no solo realizar nuestro trabajo con eficiencia, sino también planificar y pronosticar eventos futuros. La planificación consiste en la anticipación de eventos de

toda índole, y también incluye el análisis del crecimiento interno de una compañía. No basta solo con prever cambios en el mercado, o en la tasa de interés, las variaciones de la divisa, o en descubrir con anterioridad posibilidades de negocios para la empresa en que uno trabaja. Todo lo anterior no es suficiente si en un momento determinado nos damos cuenta que la actual estructura organizacional de la empresa no puede soportar el crecimiento y el empuje de un mercado o negocio .

Entre más demore la organización en solucionar estos problemas que aparentemente son solo de índole administrativo, más difícil será seguirle los pasos a la competencia, mi supervivencia como empresa siempre estará en entredicho.

A través de este caso podemos ver, analizar y evaluar errores que se cometen en el manejo administrativo, se pueden estudiar las alternativas de solución a este dentro de la misma empresa, o se puede aprender sobre soluciones existentes en el mercado. El que tiene información ágil, veraz y completa es el dueño del negocio, cualquiera que este sea.

El caso provee la posibilidad a estudiantes, recién egresados, profesionales y gerentes que estén relacionados con profesiones como Administración de

Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o aún Empresarios independientes, de cuestionar y analizar los departamentos administrativos de una organización. La metodología que el autor de este estudio propone es:

- Escoja un área de operaciones de la empresa en la cual trabaje o a la cual tenga acceso. Escoja por ejemplo el departamento de Contabilidad o tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, el área de recaudos o aún el mismo manejo de activos fijos.

- Entreviste y obtenga información de las personas que se desempeñan en dichas áreas. Investigue actividades y procedimientos actuales, tareas realizadas, fuentes de información e información solicitada por la alta gerencia.

- Realice flujogramas de actividades utilizando la información obtenida, intentando en todo momento utilizar criterios de eficiencia y automatización de procesos eliminando tareas dobles, funciones cruzadas y tareas con bajo valor agregado.

- Reasigne procesos, recursos físicos, humanos y financieros, revisando siempre la posible asimilación y efectos de esta tarea sobre el grupo humano.



Recuerde el rechazo al cambio es innato en todas las personas, no es posible pasar por alto al recurso humano pues este es el que aprobara o desaprobara esta reestructuración.

- Utilice la reingeniería, es una herramienta fundamental en el análisis Organizacional.

- Por último pero no menos importante, identifique la información que la alta gerencia necesita y requiere de cada uno de estos departamentos, no sirve de nada producir grandes cantidades de información, reportes y estadísticas sino adicionan valor agregado a las operaciones de la empresa y si los que la deben analizar, los gerentes y directores, la desechan por irrelevante.

Conforme un grupo de personas con las cuales pueda realizar este análisis o si se adopta como taller de clase.

### **3.2. SOLUCIÓN PROPUESTA**

Existen dos soluciones a este problema:

- La primera consiste en el rediseño de los procedimientos actuales de manejo y administración de los Activos y en la determinación de unos nuevos, sacando provecho de una reingeniería de tareas y actividades.
- La segunda que requiere de la primera, es la implantación de un sistema computarizado que realice la administración de los activos. Estos sistemas están disponibles en el mercado de IT. La solución parece compleja pero realmente estos sistemas son simplemente programas modulares de computadora que automatizan y racionan los procedimientos y controles que se requieren para un problema específico y que generalmente son manuales y manejados por sistemas obsoletos.

Es posible que una compañía no disponga de los recursos para la adquisición de una solución informática, la cual incluiría la adopción de las dos soluciones anteriores, de todas maneras la primera sería un comienzo.

Cualquiera de las dos soluciones que se escoja requiere de una asesoría por parte de Consultores conocedores de este proceso, el perfil de un consultor de ORACLE capaz de realizar este trabajo es el siguiente:

- Perfil del Cargo.

Consultor de Software Aplicativo Financiero perteneciente al grupo de consultoría y que a nivel mundial se encuentra Globalizado y centralizado en lo que se llama ORACLE Consulting .

- **Objetivos y Funciones.**

Proveer al los clientes del respaldo necesario en los proyectos de implantación de Aplicaciones Financieras, haciendo transferencia de tecnología en cuanto a la Metodología de implantación (ORACLE Method \*TM) y en cuanto al uso y explotación del software adquirido.

Se requiere conocimiento de reingeniería de procesos en las áreas directamente involucradas para poder hacer recomendaciones en cuanto a flujos de procesos financieros más eficientes.

Conocer al máximo la empresa del cliente para así poder analizar globalmente el impacto y la influencia que el nuevo sistema generara en la misma.

Labor de pre-venta a los clientes interesados en los productos financieros a través de demostraciones y talleres.

- **Programa de Entrenamiento.**

ORACLE Corp. y ORACLE Colombia proveen un constante entrenamiento y enseñanza en todos los productos que la compañía lanza al mercado. Es conveniente y además recomendación de la empresa conocer todos los productos y desarrollos así no se trabaje directamente con ellos. Este entrenamiento puede ser adquirido tanto por los mismo empleados de ORACLE como por sus clientes en cualquiera de los centros educativos localizados en EUA, Europa, Asia y Latinoamérica.

- Ubicación del Cargo en el Organigrama.

El cargo se encuentra ubicado en la cuarta escala jerárquica de la organización, inmediatamente debajo del Gerente de Aplicaciones, el Gerente de ORACLE Consulting y el Presidente de la Compañía respectivamente.

- Rol de Autoridad.

Las funciones del cargo son desempeñadas la mayor parte del tiempo en las empresas de los Clientes, teniendo como rol de autoridad el grupo del proyecto o personas que toman parte en el aprendizaje del nuevo sistema, llamados usuarios.

- Líneas y límites de Autoridad.

La autoridad se limita al grupo del proyecto teniendo la mayoría de las veces una relación horizontal con los mismos, en la parte superior se encuentra el Consultor Senior (si esta asignado al proyecto) y el Gerente o Director del Proyecto.

- Áreas de responsabilidad.

El área de responsabilidad del cargo se encuentra básicamente ubicada a los proyectos que se tengan asignados en ese momento.

- Posibilidad de actividad investigativa y creativa que le permite el Cargo.

El cargo permite y exige una constante actividad investigativa y creativa ya que es necesario realizar una labor de acomodación del sistema a las necesidades de los clientes que generalmente son distintas para cada uno. Se requiere una búsqueda constante de soluciones a diferentes problemas que se presentan tanto a nivel técnico como funcional y que como consultor deben realizarse.

- Tipos de Evaluación de desempeño del Cargo.

La evaluación la realiza directamente el Gerente de Aplicaciones teniendo en cuenta el desempeño del consultor, pero fundamentalmente la evaluación se basa en el éxito de los proyectos.

- Posibilidad de ascenso y otros incentivos.

Las posibilidades de ascenso son grandes y variadas, teniéndose la oportunidad de crecer dentro de la misma organización en responsabilidad , asignaciones y escalas, además de tener la posibilidad de trabajar en otros países o aún en fuera de la organización subsidiaria trasladándose a casa matriz.

### **3.2.1. Procedimientos propuestos para administración y control de Activos (primera propuesta)**

Se requiere desarrollar una serie de pautas que sirvan de instructivos para un mejor manejo y control de los activos fijos de ACME S.A., mostrando los bienes que son susceptibles de adquirir en relación a las funciones que se desarrollan por las diferentes áreas.

El Manual de procedimientos de Activos Fijos propuestos tiene como propósito definir las pautas administrativas a seguir para la consecución de un activo fijo.

Estos procedimientos van dirigidos a todos los empleados y áreas que en razón de su trabajo están involucradas en el proceso de adquisición y legalización de activos fijos, en especial el Área Administrativa, Contabilidad y Cuentas por pagar.

Debe tenerse en cuenta que la administración y control sobre los activos empieza desde el momento de la solicitud de un activo hasta su retiro; esto implica: Quién autoriza la solicitud, quién decide la compra, quién recibe el activo al proveedor, determinar su localización, quién es el empleado responsable del activo, como se deben hacer los diferentes movimientos de activo, qué activos se usan, qué activos no se usan o están disponibles para la venta, cómo y cuándo se debe reponer un activo, etc.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer el control de los activos fijos de ACME S.A., identificando su respectiva ubicación y el área directamente encargada, así como contar con una adecuada información tanto contable como presupuestaria brindando la suficiente utilidad a todos los usuarios relacionados con su manejo.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**



1.2.1 Implementar un seguimiento y control de las compras de los activos fijos con base al presupuesto asignado.

1.2.2 Identificar cada activo físicamente con los registros de la Contabilidad.

Partimos del principio que todos los registros e información que aparezcan en los listados relacionados en este procedimiento, hacen parte de la Contabilidad.

1.2.3 Contar con una información clara y oportuna en lo que respecta a los comprobantes de Contabilidad, relacionado con, costos, depreciaciones, ajustes, etc.

1.2.4 Suministrar con mayor precisión la distribución de las depreciaciones por centros de costos por medio de la aplicación de activos fijos.

1.2.5 Definir normas claras en cuanto a la toma de inventarios de forma que faciliten el control físico de los bienes adquiridos.

1.2.6 Poder suministrar información relacionada con los activos fijos a cualquier área de la Compañía, con el propósito de dar cumplimiento a sus requerimientos.

1.2.7 Definir normas, políticas y procedimientos, así como también el manejo y control de los activos fijos

## **2. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LAS COMPRAS Y CONTROL DE LOS ACTIVOS FIJOS DE ACME S.A.**

### **2.1 DEFINICIÓN DE ACTIVO FIJO**

Está definido, como aquellos bienes formados por las propiedades, muebles, enseres, equipos de conmutación, transmisión y de centros de cómputo, vehículos, computadoras entregadas en préstamo y en poder de funcionarios, bienes de cómputo; los cuales son de naturaleza permanente y se emplean en la administración y prestación de los servicios de ACME S.A., siempre y cuando no se tenga la intención de venderlos en forma inmediata a su adquisición. También se consideran activos fijos aquellas mejoras que aumenten substancialmente la eficiencia y capacidad del bien, así como los

intereses causados por la financiación de las deudas por adquisición de los mismos hasta la fecha que empiecen a funcionar, y la diferencia en cambio cuando las deudas son en moneda extranjera.

Los activos fijos deben ser diferenciados de aquellos bienes adquiridos para la venta, los cuales se clasifican dentro del rubro de inventarios.

Los activos fijos pueden ser bienes muebles como enseres, equipos y vehículos, e inmuebles como terrenos y edificios.

## **ACTIVOS COMPRADOS**

Los costos de los bienes muebles como el caso de equipos, maquinaria, mobiliario y muebles y enseres incluye el precio neto de la factura, los costos de transporte, y todos los costos de descarga y de instalación. Consecuentemente, los cargos de fletes, instalación y pruebas representan costos adicionales y necesarios para poner el activo en una condición económica útil y por lo tanto pueden ser adecuadamente cargados a la cuenta respectiva del activo.

Se concede un tratamiento similar a cualquier costo de remodelaje, renovación o reacondicionamiento de una pieza recientemente adquirida.

Estos costos son necesarios si el negocio ha de recibir el beneficio que se pretende del uso del activo.

## **TERRENOS**

Para el costo total de los terrenos, se forma de su precio de compra (el monto de efectivo y pasivo asumidos ) más otros gastos hechos con el propósito de adquirir la propiedad y el uso del terreno. Tales gastos comprenden honorarios legales por registrar el título de propiedad, costos de registros de escrituras, honorarios de corredores, y garantías de impuestos atrasados. Los costos en los que se haya incurrido para las mejoras permanentes del terreno también se incluyen en la cuenta de terrenos como cargos que han sido necesarios para acondicionar la propiedad para el propósito que se pretende. Se incluyen en el costo las operaciones topográficas, desmontes, emparejado, excavaciones, y evaluaciones especiales para sistemas de desagüe y drenaje. Aumentan la utilidad del terreno y por tanto benefician a todos los periodos en los que se use.

Una razón por la cual se debe tener cuidado al establecer el costo del terreno es que generalmente este activo no se considera sujeto de depreciación. Aunque la naturaleza no depreciable del terreno se desprende de su vida

infinita de servicio, no se aplica el mismo tratamiento a las mejoras del terreno que tiene una vida limitada, como la instalación de bardas, pavimentos, sistemas de riego y alumbrado. Los costos de estos conceptos deben cargarse a una cuenta separada de activos, mejoras a terrenos, y cancelarse como gasto a lo largo de sus vidas útiles respectivas.

También se puede originar un activo con una vida finita cuando pagamos un honorario por la adquisición de un interés limitado sobre un terreno ajeno, es decir, cuando pagamos el privilegio de usar una carretera que cruza un terreno. Esta facultad se llama *derecho de uso* y representa en realidad un pago anticipado a largo plazo. El *derecho de uso* tiene una vida limitada, y su costo debe por lo tanto amortizarse.

### **ACTIVOS CONSTRUIDOS POR LA MISMA EMPRESA**

El costo de adquisición de un activo no circulante autoconstruido incluye el costo de los recursos, tanto a corto como a largo plazo, que se utilizan en su elaboración. Como mínimo, cualquier *incremento* causado en los cargos indirectos por el proyecto de construcción debe asignarse como parte de un costo.

## **ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES**

Los activos fijos tangibles son aquellos objetos que se pueden ver y tocar, que ocupan un espacio y tienen un valor de acuerdo con sus propiedades físicas.

## **CARACTERÍSTICAS DE UN ACTIVO FIJO**

Un bien adquirido para que sea activo fijo, deberá cumplir con las siguientes características :

- \* Ser de propiedad de la Compañía.
  
- \* Ser usados en las operaciones de la Compañía.
  
- \* Tener una vida de servicio estimada mayor a un periodo contable.
  
- \* No estar destinados para la venta
  
- \* Diferenciados de activos administrativos y/o devolutivos.

## **CENTRALIZACIÓN**

La responsabilidad de diseñar y difundir las políticas con respecto a activos fijos es de la Gerencia Administrativa, que lidera el desarrollo del sistema de información de activos fijos.

El manejo y control administrativo de los activos fijos está centralizado en las oficinas ubicadas en la ciudad de Medellín en la Gerencia Administrativa, donde se llevará el control de las adquisiciones realizadas en las ciudades de Cali, Pereira, Manizales, Armenia y Centros de cómputo en los diferentes municipios del país. En cada ciudad, cada área se hará responsable de los activos que se le fueron asignados.

Dentro del control y manejo de la Gerencia Administrativa está el registrar las compras de dichos activos, y el área al cual fue asignado.

## **2.2 CLASIFICACIÓN INTERNA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES**

### **2.2.1 ACTIVOS FIJOS CONTABLES**

Están constituidos por el grupo de activos que a causa del uso, deterioro o por caer en desuso pierden su valor con el tiempo. Estos pueden ser catalogados como depreciables y no depreciables.

Entre los depreciables tenemos Maquinaria y equipo, Muebles y enseres, vehículos, edificios, etc.

Entre los no depreciables se consideran los Terrenos, que merecen ser controlados físicamente.

Los activos fijos adquiridos por leasing, aunque no sean propiedad de la Compañía pero que se paga un canon de arrendamiento por ellos, se deben controlar física y administrativamente.

## **2.2.2 ACTIVOS FIJOS ADMINISTRATIVOS Y/O DEVOLUTIVOS**

Son aquellos que tienen las características de activo fijo, pero que por su valor y vida útil no merece depreciarse aunque si debe controlarse físicamente.

### **2.2.2.1 ACTIVOS ADMINISTRATIVOS**

Son aquellas *inversiones menores* poco duraderas en el tiempo y que al final se convierten en gastos y cuyo uso se destina para actividades administrativas.



Las compras de estos se consideran Gastos si su valor es superior a \$ 50.000 e inferior a \$ 320.000 . De \$ 320.000 en adelante se consideran Activos fijos Contables

Dichos activos deberán estar controlados por la Gerencia Administrativa, para lo cual dicha área implementará un sistema de verificación y registro.

#### **2.2.2.2 ACTIVOS DEVOLUTIVOS**

Constituido por de bienes que por sus características particulares pueden manipularse y perdese fácilmente. Entre estos están las calculadoras, cosedoras, papeleras, ceniceros, matas, cuadros, tajalápices, sellos, etc.

Los activos devolutivos que tengan un costo inferior a \$50.000.00 se deben cargar a la cuenta de Gastos.

La Gerencia Administrativa se encargará de registrar las compras de dichos activos, al igual del área al cual fue asignado.

Cada área se hará responsable de los activos devolutivos que se le sea asignado a cada empleado, con el propósito de al momento de su retiro, sean devueltos.

El control de éstos se deberá realizar por la persona que entrega dichos elementos al respectivo empleado responsable de su manejo, identificando cada unidad entregada, el nombre del empleado, y la fecha de entrega. Posteriormente el empleado firmará en señal de constancia de recepción de sus elementos de trabajo y al momento del retiro los devolverá de acuerdo al procedimiento indicado en el numeral 11.1.1.

### **2.3 SOLICITUD DE ACTIVOS FIJOS**

La solicitud de activos fijos es un documento formal en el que las diferentes áreas de la Compañía presentan los requerimientos de compra de un activo fijo para el desarrollo normal de sus actividades y de acuerdo con el presupuesto asignado para la adquisición de activos fijos contables, administrativos y devolutivos.

Para efectuar una compra de un activo fijo se deberá soportar los requerimientos que son realizados por las diferentes áreas en el formato “Solicitud de Activos fijos”.

Una vez diligenciado el formato “Solicitud de Activos Fijos”, deberá estar respaldado con la firma de aprobación del Gerente del área y enviado al área responsable de hacer la compra; la cual deberá realizar como mínimo 2 cotizaciones para ser presentadas con dicha solicitud al Comité de Compras, el que definirá si se justifica la compra y el proveedor seleccionado. Una vez aprobada la compra, se procederá a la adquisición del activo, es decir, las áreas autorizadas para comprar tales como la Administrativa, Sistemas y Técnica.

## **TIPOS DE ACTIVOS FIJOS**

- \* Nuevos: Son aquellos bienes adquiridos por primera vez.
- \* Leasing: Son aquellos bienes entregados a la Compañía mediante un contrato de leasing, pero que no son propiedad de ACME S.A.
- \* Reposición: Son aquellos bienes que se cambian por otros, debido a que se encuentran obsoletos o en malas condiciones de funcionamiento.

\* Adición o mejora: Es agregar otras piezas o activos completos a otros activos de igual o diferentes características, aumentando la calidad de éste. La adición se debe manejar como un bien separado del activo al cual se adiciona. La mejora se maneja como un mayor valor del activo al que se le realiza.

### **SOLICITUD DE COMPUTADORES Y ACCESORIOS**

Las Solicitudes de computadores para uso interno ( Activos fijos ) se manejaran de acuerdo a lo anotado en el punto 6.10.2 del manual de procedimientos de compras y manejo de computadores y accesorios. Sin embargo al momento que estas sean autorizadas bajo los parámetros allí señalados, se procederá a diligenciar el formato “Solicitud de Activos fijos”. Es bueno aclarar que las computadores y accesorios en uso ( activos fijos ) esta conformada por :

- Computadores y accesorios en poder de funcionarios de ACME S.A.
- Computadores en demostración ( Préstamos ).
- Computadores para eventos.
- Computadores y accesorios entregados en comodato precario.

- Computadores para préstamos (presentado por fallas técnicas)

### 3. COTIZACIONES

Para toda negociación que se realice en la compra de activos fijos, salvo los bienes inmuebles o activos devolutivos, se deben presentar como soporte un mínimo de dos cotizaciones por escrito.

Las cotizaciones una vez definidas por el área que compra, se deben adjuntar a la Solicitud de activos fijos, de modo que se tenga un respaldo de la información contenida, y sirva de fuente en caso de requerimientos que hagan las entidades de Control: Auditoría Interna y/o Revisoría Fiscal.

El manejo, control y establecimiento de las cotizaciones en activos fijos, las realizará el área que efectúa las compras de acuerdo al tipo de bienes que maneja:

Sistemas: Sistemas de cómputo.

Administrativa: Bienes inmuebles y muebles y enseres.

Técnica: Centros de cómputo.

Operativa: Computadores y accesorios y herramientas.

Una vez el área interesada en la compra realice la solicitud y se hayan hecho las cotizaciones pertinentes, éstas pasarán al Comité de Compras, en el que se definirá si se justifica la compra y se seleccionará al proveedor.

#### **4. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE LAS COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS**

El procedimiento para la adquisición de elementos que se consideren activos fijos se establece de la siguiente manera:

##### **4.1 ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS CONTABLES**

###### **4.1.1 EQUIPOS PARA COMUNICACIONES Y PARA LOS CENTROS DE CÓMPUTO**

Debido a su aspecto técnico, y a las altas inversiones requeridas para estos bienes, será el Comité de Vicepresidentes quienes efectuarán su aprobación, con base a los estudios realizados por la Vicepresidencia Técnica.

En caso que el valor de la compra de estos bienes y/o servicios sobrepasen los mil (1.000) salarios mínimos deberán ser aprobados por la Junta Directiva.

Los costos y gastos relacionados con la adquisición de estos bienes, en caso de ser importados, se cargarán a estas cuentas; de modo que cuando estén listos para tenerlos como activos en montajes o estar en condiciones de uso, sean activados.

#### **4.1.2 BIENES INMUEBLES**

En el caso de que el monto supere los 1000 salarios mínimos, para la adquisición de bienes inmuebles, la autorización y aprobación para su compra será emitida por la Junta Directiva; en caso contrario, será el Presidente la persona autorizada para aprobar la erogación. La Gerencia Administrativa es la encargada de efectuar todos los trámites para la compra de dichos bienes y debe contar con la asesoría de la Gerencia Jurídica.

La Secretaría General comunicará a la Vicepresidencia Financiera (Gerencia de Tesorería y Departamento de Contabilidad ) sobre los bienes adquiridos, de modo que se proceda con su causación y pago. Para ello, el comunicado deberá contener toda la información pertinente como nombre del vendedor, valor, impuestos, condiciones de la transacción, identificación del inmueble, etc..

Además, una vez firmada la escritura se hará llegar una fotocopia de la misma para efectos de asientos contables (soporte de los comprobantes) y se dará entrada al sistema de control de activos fijos.

#### **4.1.3 BIENES MUEBLES Y ENSERES**

El área encargada de estas compras es la Gerencia Administrativa y los Gerentes Regionales de acuerdo a los requerimientos que se tengan en cada área de la Compañía y según el presupuesto en compras de activos fijos ( Muebles y enseres ). Las áreas interesadas diligenciarán el formato “Solicitud de activos fijos”, que debe ser enviado a dichas Gerencias con la firma de aprobación. Previo a la compra, la Gerencia Administrativa enviará la solicitud con las cotizaciones al Comité de Compras para su autorización y aprobación.

#### **4.1.4 VEHICULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE**

De acuerdo con los requerimientos de la Presidencia, Vicepresidencias o las diferentes áreas, y según el presupuesto aprobado en la compra de estos bienes, se enviará a la Gerencia Administrativa la “Solicitud de Activos



Fijos” a fin de que se reúnan las cotizaciones respectivas y luego sean enviadas al Comité de Compras para ser autorizadas y aprobadas.

#### **4.1.5 EQUIPOS DE COMPUTO**

Según las necesidades de cada área y en concordancia al presupuesto aprobado, los requerimientos de equipos de cómputo serán enviados a la Vicepresidencia de Operaciones

(Dirección de Sistemas) para que se recomiende e informe los equipos a comprar. La Dirección de Sitemas realizará las cotizaciones pertinentes para que sean evaluadas por el Comité de Compras.

#### **4.1.6 BIENES COMPRADOS MEDIANTE LEASING.**

La Vicepresidencia Financiera será la encargada de aprobar los bienes adquiridos por leasing, ya que evalúa este tipo de financiación. Una vez definido el contrato y las condiciones de la opción de compra y pago, se informará a la Gerencia Administrativa para el control de los activos

adquiridos por leasing. El área de cuentas por pagar, será la encargada de ingresar al sistema de activos fijos, los bienes adquiridos por esta modalidad.

Los cargos por los cánones de arrendamiento financiero de los activos en leasing, serán reportados al sistema de información de cuentas por pagar de acuerdo a las facturas respectivas.

#### **4.2 ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS ADMINISTRATIVOS Y/O DEVOLUTIVOS**

De acuerdo con los requerimientos que se tengan, cada área pasará la “Solicitud de activos”, a la Gerencia Administrativa a fin de que esta proceda a realizar la compra solicitada. En este caso no se tendrá que tener la aprobación del Comité de compras, siempre y cuando los valores cargados estén dentro del presupuesto que le fue asignado al área respectiva al comienzo de cada año.

#### **4.3 NIVELES DE AUTORIZACIÓN PARA COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS**

Se debe respetar en toda compra de activos fijos el nivel de autorizaciones de acuerdo a las cuantías mínimas establecidas. Estos se enmarcan dentro de los siguientes parámetros :

4.3.1 Las atribuciones que se señalan se deben enmarcar dentro de las cifras presupuestadas de compras de activos fijos que aprueba la Junta Directiva de ACME S.A., basados en una necesidad real que justifique su adquisición.

4.3.2 Todas las compras de la Compañía deberán sujetarse a lo establecido en el numeral 13 del artículo 57 de los estatutos sociales de la Compañía, según escritura Pública 2225 de Julio 1 de 1.994 donde se estipula que cualquier compra superior a mil ( 1.000 ) salarios mínimos deberá ser aprobada por la Junta Directiva o por el Presidente cuando esta lo autorice.

Las siguientes son las cuantías por las cuales las instancias responsables pueden autorizar las Compras, según los valores facturados. Estos están dados en salarios mínimos mensuales legales vigentes (s.m.m.):

Junta Directiva: Superior a 1000 s.m.m.

Presidente: Hasta por 1000 s.m.m

Comité de Compras

de Activos fijos: Hasta por 600 s.m.m.

Vicepresidentes:	Hasta por 200 s.m.m.
Gerente Administrativo:	Hasta por 100 s.m.m.
Directores:	Hasta por 50 s.m.m.
Gerentes Regionales:	Hasta por 30 s.m.m.

Previo a la autorización de pago, el responsable del centro de costos respectivo colocará el visto bueno a la factura en señal de haber recibido los bienes y/o servicios por su dependencia a satisfacción.

#### **4.4 NORMAS CONTABLES PARA ACTIVOS FIJOS**

##### **4.4.1 Para determinar el costo**

4.4.1.1 Los activos deben valuarse al costo de adquisición o construcción, del cual forman parte los costos directos e indirectos causados hasta el momento en que el activo se encuentre en condicione de ser utilizado.

##### Costo de terrenos:

Costo de adquisición del terreno

Demoliciones

limpia y desmonte

Calles

Indemnizaciones pagadas sobre la propiedad a terceros

Construcción a otra parte de propiedades en el terreno

Honorarios que se encontraban localizadas en el terreno

Honorarios y gastos notariales

Impuestos de traslado de dominio

Comisiones

Diferencia de cambio causada

Costo de los edificios

Costo de adquisición del edificio o de los materiales para construir

Permisos de construcción

Honorarios de Arquitectos e Ingenieros

Costo de planeación e ingeniería

Gastos legales

Gastos de supervisión y de administración

Diferencia en cambio causada

Costo de maquinaria y equipo de sistemas

Costo de adquisición o de manufacura

Costo de transporte

Costo de instalación

Diferencia en cambio causada

Vehículos, equipo aéreo, muebles y enseres

Costo de adquisición

Diferencia en cambio causada

4.4.1.2 Los activos deben valuarse a valor de avalúo, cuando las propiedades han sido adquiridas por cambio o permuta, por donación o por daciones de pago. Cuando es por donación debe registrarse un superavit por donación, si es por cambio o dación en pago se genera utilidad o pérdida en la transacción.

4.4.1.3 Las propiedades aportadas por los accionistas o propietarios, se deben registrar por el valor convenio por éstos, o aprobado por las entidades de control, según el caso, sin perjuicio de que parra la revelación se exija avalúo.

**4.4.2 Para su depreciación**

Debe ser calculada a partir de la fecha en que el activo empieza a ser utilizado.

La base para calcularla es el costo menos el valor de salvamento si se ha determinado.

Debe ser determinada por métodos de reconocido valor técnico y se debe establecer una relación adecuada entre los costos expirados de los bienes y los ingresos correspondientes. Los cambios en las estimaciones iniciales del periodo de vida útil, se debe reconocer mediante la modificación de la alícuota por depreciación en forma prospectiva, de acuerdo con la nueva estimación.

## **5. PRESUPUESTO DE COMPRAS DE ACTIVOS FIJOS**

Al finalizar cada año, las diferentes áreas de la Compañía pasarán sus necesidades de activos fijos o activos administrativos y/o devolutivos a la Dirección de Planeación Financiera según los formatos establecidos para tal fin.

Dicho presupuesto al ser aprobado de acuerdo con las Políticas de las Directivas de ACME S.A. y a los procedimientos que tiene la Dirección de Planeación Financiera en el manejo de presupuestos, quedará en firme, para que en el año siguiente las áreas procedan a realizar su solicitudes de acuerdo a dicho plan.

Cuando se presenten solicitudes de activos fijos por fuera del presupuesto serán sometidas a la revisión y aprobación del Comité de Compras con el visto bueno de la Vicepresidencia Financiera.

## **6. RECEPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

Con el propósito de controlar las compras de activos fijos y en especial en el momento de la recepción, se deberán seguir los siguientes pasos:

6.1 Información de la entrega del activo a la persona quién lo solicitó.

6.2 Entrega física del bien con su respectiva factura.

6.3 Revisar el estado y las condiciones del bien entregado. En caso de no cumplir con las especificaciones pactadas, será devuelto.

6.4 Firmar la copia de la factura del proveedor como constancia de la recepción.



6.5 Indicar en la factura el visto bueno de aprobación, el centro de costos al cual se dirige el bien y la “causa” por

la que entra el activo

6.6 Hacer entrega del activo a la persona que lo solicitó, haciéndole la asignación al área; salvo los bienes inmuebles que son asignados directamente por la Junta Directiva y los equipos de conmutación y centros de cómputo por la Vicepresidencia Técnica.

6.7 Remitir la factura al Departamento de Contabilidad (Cuentas por pagar) para que sea ingresada al sistema en el programa de activos fijos y así poder contar con el “Informe de Recepción de Activos Fijos”; el cual pasará a la Gerencia Administrativa para el control de éstos.

6.8 Una vez registrado el activo en el sistema con un código único que lo identificará, se procede a marcar el stiker.

6.9 El stiker será enviado a la Gerencia Administrativa para que identifique el activo en el “Informe de Recepción de Activos Fijos” y se le pueda ser adherido.

Como normas especiales de el informe de recepción de activos fijos se tienen:

\* Un informe de “Recepción de activos fijos” puede tener varias solicitudes, pero siempre se deben observar que este en forma individual por cada tipo y código de activos y relacionada por cada centro de costos.

\* “El informe de Recepción de Activos Fijos” está bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa.

\* El stiker deberá identificar en su código, el tipo de activo y el centro de costos para poderlo controlar.

La entrada de las computadores y accesorios (Activos Fijos) se realiza con base a la “Solicitud de activos fijos” que es entregada al Coordinador de Inventarios, de modo que al ingresarla al sistema de información de inventarios se procedan a cargar dichos bienes como activos fijos (se tomarán las causas de entradas 10 a 14 únicamente). Posteriormente la Gerencia Administrativa como responsable del control de estos activo, analizará su manejo por medio del “Informe de Recepción de Activos Fijos”.

### Causas de recepción

Se pueden presentar las siguientes causas de recepción para los activos fijos o activos administrativos y/o devolutivos, la cual debe estar identificada claramente en el momento de la entrada de la factura y en el “Informe de Recepción de Activos fijos”:

<u>Código</u>	<u>Causa o Nombre.</u>
01	Compra Nacional de Activos Fijos
02	Compra Nacional de Activos Administrativos
03	Compra Nacional de Activos Devolutivos
04	Activos Fijos Importados
05	Activos Fijos recibidos en préstamo
06	Activos Fijos en leasing
09	Mayor Valor en Activos Fijos
10	Computadores en poder de funcionarios
11	Computadores en demostración
12	Computadores en eventos
13	Computadores en comodato precario
14	Computadores préstamo por fallas técnicas

Cada una de estas causas de entradas o recepción generará un movimiento contable automático de acuerdo con las cuentas que sean afectadas según sea el caso.

**Nota**

Los activos que sean compartidos o los que sean utilizados en forma común , es decir por más de una persona, tales como obras de arte, divisiones de puestos, etc., estarán cargadas a un centro de costos determinado.

**7. TRASLADO ENTRE CENTRO DE COSTOS**

En caso que se presenten Traslados de Activos fijos , estos se deben coordinar por la Gerencia Administrativa, de forma que si algún centro de costos desea realizar un traslado , deberá comunicarse previamente con esta Gerencia.

El área o centro de costos que posea el activo debe diligenciar el formato "Traslado de activos fijos" entregándolo a la persona encargada del manejo de Activos Fijos en Oficina Central o en las Oficinas Regionales, para ser ingresado al sistema de información de activos fijos.

Se pueden presentar las siguientes causas de traslado de activos fijos o activos administrativos, las cuales deberán estar identificadas claramente en el formato de “Traslado de Activos fijos”:

<u>Código</u>	<u>Causa o Nombre.</u>
01	Movimiento entre centro de costos de activos fijos
02	Movimiento entre centro de costos de Activos administ.
03	Traslado Computadores en poder de funcionarios
04	Traslado Computadores en demostración
05	Traslado Computadores en eventos
06	Traslado Computadores en comodato precario
07	Traslado Computadores préstamo por fallas técnicas
08	Devolución de activos fijos a proveedores
09	Devolución de Activos devolutivos
10	Devolución de activos recibidos en préstamo
11	Devolución de activos fijos en leasing

En el caso de traslados entre centro de costos se debe indicar el centro de costos que envía el activo y aquel que lo recibe.

En caso que se trasladen equipos de conmutación, transmisión y centros de cómputo, de un centro de costos a otro, la Gerencia de Construcciones e Instalaciones, informará a la Gerencia Administrativa, con el propósito de comunicar el cambio a la Compañía aseguradora y se actualicen sus archivos de inventario de activos fijos. En este caso también se utilizara el formato “Traslado activos fijos” establecido para tal fin.

## **8. CLASIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS ( Grupos )**

Con el propósito de disponer de una información adecuada, los activos fijos serán clasificados así:

- 01-09 Terrenos , edificios y construcciones
- 10-39 Maquinaria y Equipo
- 40-49 Equipo de computo y comunicación interna
- 50-59 Computadores y accesorios ( Activos fijos )
- 60-79 Muebles , enseres y equipo de oficina
- 80-89 Equipo de transporte ( Vehículos )
- 90-99 Otros activos

Los anteriores códigos de los grupos de activos fijos se subdividirán por subgrupos y clases de activos, los cuales se anotaran en las diferentes solicitudes y formatos establecidos en este procedimiento.

Estos códigos de Grupos, subgrupos y clases son :

**\* 01-09. Terrenos, edificios y Construcciones**

01 Terrenos Urbanos

0101-

02 Terrenos Rurales

0201-

03 Oficinas Administrativas propias

0301-

04 Puntos y casas de ventas propias

0401-

05 Construcciones centros de cómputos

0501-

06 Otras construcciones

**\* 10-39. Maquinaria y equipo**

10. Equipos para centros de conmutación

1001-

1002-

11. Equipos de transmisión

1101-

1102-

12. Equipos de radio

1201-

1202-



13. Equipos para centros de cómputos

1301-

1302-

14. Equipos de medición

1401-

1402-

15. Otros equipos de comunicación

1501-

1502-

16. Equipos de generación y control de energía

1601 - Compresores

1602 - Plantas eléctricas

1603 - Tanques de combustible

1604 - Estabilizadores de voltaje

17. Equipos de servicios de taller ( para reparaciones )

1701 - Sierras

1702 - Soldadores

1703 - Taladros

1704 - Escaleras

18. Otros equipos

1801-

**\* 40-49 Equipo de computo y comunicación interna**

40. C. P. U.

4001-

41. Computadores y microcomputadores

4101-

42. Impresoras

4201-

43. Módems

4301-

44. Tarjetas

4401-

45. Unidades de disco

4501-

46. Equipos de comunicación interna

4601 - Fax

4602 - Betamax

4603 - Conmutador telefónico

4604 - Filmadoras

4605 - Grabadoras

4606 - Proyectores

4607 - Televisores

**\* 50-59 Computadores y accesorios ( Activos fijos )**

51. Computadores y accesorios en poder de funcionarios de ACME S.A.

5101-

5102-

52. Computadores en demostración ( Préstamos )

5201-

53. Computadores para eventos

5301-

5302-

54. Computadores y accesorios entregados en comodato precario .

5401-

5402-

55. Computadores para préstamos ( fallas técnicas )

5501-

5502-

56. Otras computadores para activos fijos

5601-

5602-

**\* 60-79 Muebles, enseres y equipos de oficina**

61. Muebles para almacenar o Guardar

6101 - Archivadores

6102 - Bibliotecas

6103 - Cajas fuertes

6104 - Estantes

6105- Gabinetes

62. Escritorios y mesas de oficina

6201- Escritorio Auxiliar

6202- Escritorio Ejecutivo

6203- Escritorio Secretarial

6204- Escritorio Presidencial

6205- Formas para cubículo

6206- Mesas auxiliares

6207- Mesa de centro

6208- Mesa para micros

6209- Mesa para impresora

6210- Mesa para reuniones

6211- Mesa para teléfonos y fax

- 63. Asientos y similares
  - 6301- Butaca
  - 6302- Poltrona
  - 6303- Silla
  - 6304- Sofá
  - 6305- Taburete
  - 6306- Silla ergonómica con brazos
  - 6307- Silla ergonómica sin brazos
  
- 64. Muebles y enseres de decoración
  - 6401- Lámparas
  - 6402- Relojes de muro
  - 6403- Obras de arte
  
- 65. Elementos de recreación y deporte
  - 6501-
  
- 66. Otros muebles y enseres
  - 6601- Brilladoras
  - 6602- Cafeteras

6603- Estufas

6604- Neveras

6605- ventiladores

67. Equipos de Oficina

6701-

68. Otros equipos electromecánicos de oficina

6801 - Fotocopiadoras

6802 - Microfilmadoras

6803 - Protectores de cheques

6804 - Probadores de billetes

**\* 80-89 Equipo de transporte ( Vehículos )**

81. Vehículos y camionetas tipo automóvil

8101-

8102-

82. Camperos

8201-

8202-

83. Camionetas de carga y Pick-ups

8301-

8302

84. Motocicletas y otros vehículos motorizados

8401-

8402-

85. Equipo de transporte dado en leasing

8501- Vehículos

8502-

**\* 90-99 Otros activos**

9001-

9002-

**9. CODIFICACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.**



Todo activo que sea adquirido por ACME S.A. debe ser codificado e identificado con una marca, según lo indicado a continuación:

### **9.1 METODOLOGÍA PARA LA CODIFICACIÓN**

Luego de la toma de los inventarios físicos de activos fijos (Ver numeral 11) y su confrontación con los registros contables, Cuentas por pagar realizará la codificación de acuerdo a las instrucciones contenidas en este procedimiento, y se elaborarán las marcas respectivas.

La Gerencia Administrativa remitirá a las personas responsables de las áreas que tengan activos fijos, las marcas correspondientes con el listado de los activos y sus números ( Codificación de la marca ), a fin de que se proceda a adherir la marca al activo.

Posterior a que se encuentren todos los activos de la Compañía identificados, según el proceso descrito, se seguirán identificando los activos en la medida en que se vayan adquiriendo con el fin de mantener actualizado el registro de activos fijos.

## 9.2 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.

El Código de cada unidad estará compuesto de once dígitos, que en su orden identifican lo siguiente :

- 1-2 - Código de la Ciudad donde esta ubicado el bien.
- 3-4-5-6 - Grupo y subgrupo al que pertenece el activo.
- 7-8-9-10 - Número individual del activo (Asignado manualmente inicialmente, luego por medio de la aplicación en forma automática).
- 11 - Unidad original o adición ( Con el número 0 indica que es el original, con el 1 que es adición)

Cada uno de las posiciones indicadas se separan por un guión, de modo que se pueda entender la identificación de los activos por cualquier usuario.

## 9.3 UBICACIÓN DE LAS MARCAS DE IDENTIFICACIÓN EN LOS ACTIVOS FIJOS

Para Maquinaria y equipo de computo y equipo de transporte

(Vehículos), se deben utilizar placas metálicas, ubicadas cerca de la información técnica del activo.

Para los demás activos fijos se utilizaran autoadhesivos, los cuales se deben colocar en lugares visibles.

## **10. RETIROS Y VENTAS DE ACTIVOS FIJOS**

### **10.1 RETIRO DE ACTIVOS FIJOS**

A fin de tener un mejor control y mantener un registro de los activos fijos que en un momento pueda vender o retirar ( Dar de baja) en la Compañía, así como ejercer un control sobre su causa de retiro, las novedades deben ser reportadas en el formato “Retiro de activos fijos”. Dicho formato se clasificará según sea el tipo de bienes: Propiedades ( inmuebles ), muebles, enseres, equipos de conmutación, transmisión y de centros de cómputo, vehículos, computadores entregadas en préstamo y en poder de funcionarios y bienes de computo.

Otros campos en el formato serán: descripción del bien (según la clasificación del Activo), valor contable, codificación del activo, centro de costos, responsable del centro de costos , responsable del activo, etc. .

## **10.2 PROCEDIMIENTO PARA VENTA Y/O RETIRO DE ACTIVOS FIJOS**

El procedimiento para la venta o retiro de activos fijos, se establece de la siguiente manera:

### **10.2.1 RETIRO EQUIPOS PARA COMUNICACIONES Y CENTROS DE CÓMPUTO**

Al momento de que estos bienes sean dados de baja o retirarlos bien sea para su venta o para tenerlos dentro de los almacenes de segundas, la Gerencia de Construcciones diligenciará el Formato “Retiro de Activos Fijos”, indicando claramente el tipo de activo que se retira, centro de costos y código.

### **10.2.2 VENTA DE BIENES INMUEBLES**

En caso que la Compañía decida vender bienes inmuebles , estos deberán estar debidamente sustentados de acuerdo al plan de ventas de activos fijos a realizar dentro del presupuestos que maneja la Dirección .

La aprobación y autorización de su venta, será emitida por la Junta Directiva de la Compañía , con el debido asesoramiento del Area Jurídica.

Antes de proceder con la facturación de venta, se deberá diligenciar el formato de “Retiro de Activos Fijos” de forma que se reviertan las contabilizaciones de costos y depreciaciones en forma automática por el sistema de información de activos fijos.

### **10.2.3. RETIRO DE BIENES MUEBLES Y ENSERES**

La encargada de los retiros por mal estado o obsolescencia será la Gerencia Administrativa, para lo cual diligenciará el formato “Retiro de Activos Fijos” de acuerdo con las situaciones que se presenten en cada área de la Compañía y según el presupuesto en ventas y retiros de activos fijos (Muebles y enseres).

### **10.2.4 VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE**

De acuerdo con las necesidades de reemplazar el parque automotor, las solicitudes de las ventas de estos bienes se efectuarán por la Presidencia o Vicepresidencias, y según el presupuesto aprobado en ventas de vehículos. Previamente se enviará al Comité de Vicepresidentes, el formato “Retiro de Activos Fijos” a fin de que se lo autorice y apruebe.

#### **10.2.5 RETIRO DE EQUIPOS DE COMPUTO**

Según las necesidades y requerimientos de reemplazar los equipos de computo, bien sea por obsolescencia, mal estado, robo etc., y en concordancia con el presupuesto en venta o retiro de activos fijos (equipo de computo), la Vicepresidencia de Operaciones (Dirección de Sistemas) recomendará e informará los equipos susceptibles de dar de baja, de acuerdo con el concepto que se tenga, para lo cual enviará el formato “Retiro de Activos Fijos” debidamente aprobado a la Gerencia Administrativa.

#### **10.2.6 COMPUTADORES PARA USO INTERNO ( ACTIVOS FIJOS )**

Cuando se requiera vender computadores y accesorios que hayan sido solicitados para uso interno de la Compañía (Activos Fijos), el área interesada antes de proceder con la venta debe diligenciar el formato “Retiro de Activos Fijos” y enviarlo a la Gerencia Administrativa para que allí se autorice su retiro, se ingrese al sistema y se proceda con la venta. Anexo a este formato debe enviarse también el “Acta de baja de computadores y accesorios” que expide el Jefe de Soporte técnico.

La baja de activos fijos (computadores y accesorios), es un tramite administrativo mediante el cual se retira de uso o funcionamiento las computadores y accesorios, por alguna de las siguientes causas: Daños, deterioro, obsolescencia o simplemente por no requerir de su utilización. Toda baja de computadores y accesorios debe estar soportada con el “Acta de baja”, el cual es un informe técnico que autoriza la baja firmada por el Jefe de Soporte Técnico.

Luego de que los Activos estén en retiro y se puedan disponer de ellos para la venta, se procederá a elaborar la factura para lo cual se tendrá en cuenta el precio de venta.

Los precios de venta serán fijados por la Gerencia Administrativa, con el visto bueno de la Vicepresidencia Financiera; para lo cual se tendrá en cuenta lo siguiente :

- El valor en libros, suministrado por el sistema de Activos fijos .
- El valor comercial, valor del activo en el mercado.
- Estado del activo, suministrado en el acta de baja o en el concepto técnico.

### 10.3 CAUSAS DE RETIROS DE ACTIVOS FIJOS

Se pueden presentar las siguientes causas en retiros de activos fijos o activos administrativos, la cual debe estar identificada claramente en el formato de “Retiro de Activos fijos”:

<u>Código</u>	<u>Causa o Nombre.</u>
01	Retiro de activos fijos por Mal estado.
02	Retiro de activos fijos por Obsolescencia.
03	Retiro de activos fijos por Incendio o robo.
04	Retiro de activos fijos por no utilización.
05	Retiro de activos fijos administrativos.



- 06 Retiro de Computadores en poder de funcionarios.
- 07 Retiro de Computadores en demostración.
- 08 Retiro de Computadores en eventos.
- 09 Retiro de Computadores en comodato precario.
- 10 Retiro de Computadores préstamo por fallas técnicas.
- 11 Mayor o menor valor en Inventarios ( faltantes o sobrantes)

## **11. INVENTARIOS DE ACTIVOS FIJOS**

Procedimiento por medio del cual se identifica el sitio y ubicación de los activos fijos, los activos que se han devuelto, los centros de costos o las personas que son responsables del manejo de los bienes y la concordancia entre los que refleja la contabilidad y los conteos físicos.

### **11.1 INVENTARIO INDIVIDUAL DE ACTIVOS FIJOS**

ACME S.A. asignará la responsabilidad de la adecuada custodia, uso y manejo de los Activos fijos devolutivos a los empleados que pertenecen a diferentes centros de costos en donde están ubicados los bienes. Los activos fijos Contables y los Administrativos se asignan a los centro de costos respectivos. De esta forma se tendrá un control físico sobre el inventario de

activos que tiene cada persona o centro de costos en su poder. Para lo anterior se deberá proceder así:

### **11.1.1 INGRESO O TRASLADO DE EMPLEADOS (ACTIVOS DEVOLUTIVOS)**

Al ingreso o traslado de un empleado, el centro de costos donde labora debe hacerle entrega de los activos y elementos devolutivos necesarios para el desarrollo normal de sus funciones, para lo cual se verificarán frente a los listados de control de Activos fijos que maneja el área responsable de su inventario (Ver Numeral 11.2 de este procedimiento).

En el momento que el empleado recibe los activos devolutivos se diligenciará el Formato “Inventario individual de Activos Fijos Devolutivos”, para que éste verifique la totalidad de los activos recibidos y firme en señal de aprobación, devolviéndosela a la persona encargada de controlar estos bienes en su respectiva área.

### **11.1.2 RETIRO DE LOS EMPLEADOS**

Al retiro de un empleado, el responsable del centro de costos debe verificar que este entregue la totalidad de los activos fijos relacionados en su planilla de “Inventario Individual de Activos Fijos Devolutivos”.

Una vez se verifique, se diligenciará y firmará el formato “Paz y salvo por Activos fijos devolutivos” por concepto de la entrega completa de los activos tanto por el empleado como por su superior inmediato. Ambos firmaran en señal de satisfacción y en concordancia con los bienes que se asignaron.

Posterior a que los activos son entregados, el centro de costos para el cual laboro el empleado, los tendrá en su poder, hasta que los asigne a un nuevo funcionario.

El flujo de lo documento de “ Paz y Salvo por Activos Fijos Devolutivos” será así:

Original

Para el archivo del área o centro de costos respectivo clasificado por cada empleado.

Primera copia

Para la Gerencia Administrativa, para verificar si los activos que fueron entregados inicialmente cumple con los devueltos, ya que si existiese algún faltante, se descontará su valor de la liquidación de las prestaciones del empleado .

## **11.2 INVENTARIO GENERAL DE ACTIVOS FIJOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS**

Por medio del sistema de información de activos fijos cada centro de costos tendrá bajo su responsabilidad los activos fijos existentes en su área.

Este inventario se deberá pasar a cada una de las áreas en forma mensual y al final de cada año, a fin de que verifiquen con sus existencias físicas e informen cualquier diferencia en forma oportuna.

Así mismo se enviará un informe completo sobre todos los bienes existentes en el sistema de información de activos fijos al Departamento de Contabilidad de modo que allí se puedan conciliar los mismos frente a los registros y cifras financieras.

El inventario general de activos fijos debe contener la descripción del bien, el centro de costos, la ciudad y oficina donde está ubicado, el valor del activo (Costos y depreciaciones), Código del activo ( número de la marca ).

En cualquier momento las áreas de Control ( Auditoría Interna o Revisaría Fiscal) podrán realizar las inspecciones y verificaciones del caso, sobre los inventarios de activos fijos en cada uno de los centro de costos que poseen los diferentes bienes.

### **3.2.2. Implantación de un Módulo sistematizado de Activos Fijos.**

**(segunda propuesta)**

#### **3.2.2.1. Etapas del plan general de implantación**

- Estrategia de Implantación.

En esta etapa se planea la infraestructura del negocio y la infraestructura de la ejecución técnica del proyecto.

- Análisis Operativo.

Se identifica e intercambia información acerca del negocio, las aplicaciones y la tecnología para así poder proveer y proponer una arquitectura inicial de la solución.

- Diseño de la Solución.

Determinar el diseño óptimo de la solución para poder satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente.

- Construcción

Construir y probar la solución.

- Documentación para el Cliente

Crear la documentación necesaria incluyendo los manuales de funcionamiento del sistema implantado.

- Transición

Realizar el cambio del antiguo sistema de trabajo al nuevo.

- Producción

Desactualizar el sistema anterior, monitorear el progreso de la utilización del nuevo sistema y planear ajustes.

### **3.2.2.2. Otras consideraciones**

- La implantación de un solo módulo financiero toma alrededor de cuatro meses, la implantación de todos los módulos de un sistema de información financiero como el que tiene ORACLE, toma alrededor de 2 años.
- Los costos de la implantación de un solo módulo financiero están alrededor de US\$200.000 incluyendo las licencias de Software para 15 usuarios en promedio, y los costos de 3 consultores tiempo completo en las instalaciones del cliente.

### **3.2.2.3. Soluciones que provee la segunda propuesta**

- Con un módulo sistematizado de Activos es posible mantener un inventario detallado de las propiedades y equipos de una compañía,

asegurando la escogencia de las mejores estrategias contables y de impuestos.

- Con este módulo es posible mantener inventarios de activos al día que sirvan de constante soporte a los Estados Financieros. Por medio de códigos se pueden localizar fácilmente los activos o saber cuales están en determinadas ubicaciones. Dentro de la información que el sistema genera se encuentran documentos que le informan al encargado o gerente de activos acerca de adiciones de activos, transferencias, retiros y otros cambios generalmente desapercibidos, asegurando así un inventario al día.
- Con reglas de depreciación es posible el cálculo automático de cientos de activos al mismo tiempo. Las reglas utilizadas permiten una gran flexibilidad, siendo posible adaptarse a cambios en políticas y normas gubernamentales. El usuario define las reglas de depreciación, los libros correspondientes y la información financiera que mejor se acomode a las necesidades de información y de impuestos.
- Con este módulo es posible maximizar los beneficios derivados de las normas impositivas evadiendo el pago de impuestos innecesarios. Como es posible escojer diferentes libros de depreciación, se puede determinar



diferentes estrategias de depreciación para cada autoridad u organismo impositivo. Se puede también calcular y predecir depreciaciones asociadas a los impuestos en un solo proceso para periodos futuros, incluso años.

- El manejo de construcciones en proceso también es posible, desde el momento de su concepción hasta el día de su terminación. El seguimiento de los gastos en que se incurren durante la vida de los proyectos es realizado detalladamente, y se puede además proyectar los gastos futuros de capital, gasto de depreciación desde el primer momento de iniciación del proyecto y conducir los gastos reales del proyecto frente a los cálculos inicialmente realizados.
- Finalmente con este módulo es posible mantener toda la información y la historia de cada activo, contando a toda hora con información consistente y actualizada. Usando procesos de distribución se puede importar información de otros sistemas o utilizar la del mismo y prorratear gastos y costos sobre uno o más activos al mismo tiempo.

## ENSAYO

### IMPLICACIONES Y EFECTOS DERIVADOS DE LA RELACION ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Numeral 2.4.), CULTURA ORGANIZACIONAL (Numeral 2.6) Y DESCRIPCION Y ANALISIS DE RECURSOS "HUMANOS" (Numeral 2.12), EN ORACLE.

Desde un punto de vista crítico, es interesante ver como estos tres conceptos que a su vez involucran áreas organizacionales, logran convivir el uno con el otro pese a la gran diferencia y fricciones que en esta empresa su relación involucra. Como se analizó en este trabajo, y para efectos de este ensayo vale recordar los aspectos principales y más relevantes de la áreas motivo del mismo:

- la estructura organizacional de la compañía es rígida y sus niveles jerárquicos están claramente definidos. Recientemente se han presentado cambios significativos en la organización. La definición y claridad de responsabilidades y líneas jerárquicas se han visto alteradas. Es así como encontramos que un gerente en una sucursal de un País, reporta a su jefe inmediato en esa misma organización y al mismo tiempo reporta y tiene responsabilidades para con otro jefe en la organización matriz, es decir

Estados Unidos. (Esto va en contravía de claros y tradicionales principios organizacionales, en cuanto a la política de no permitir que un empleado reporte a más de un jefe, lo que puede crear confusión de actividades por parte del empleado y choque de poderes en el nivel gerencial. Así y todo esta tendencia se esta imponiendo cada vez más en el mundo y sobre todo en compañías multinacionales, con el objetivo principal de tener un control mas estricto de las tareas y alcance de objetivos de las empresas subsidiarias alrededor del mundo.) En conclusión la estructura de la organización en su gran mayoría se rige por las recomendaciones y políticas enviadas desde la casa matriz, lo que deja muy poco margen de maniobra administrativa y escasa toma de decisiones a las subsidiarias. En Oracle estos cambios han sido bien vistos, y la mayoría de personas encuentran en esta reestructuración una herramienta importante de modernización y de evolución de la misma empresa y del trabajo en si, de todas maneras si estas funciones que en ocasiones son dobles no se controlan estrictamente puede acarrear conflictos de cargos y debilitamiento de las relaciones interpersonales, pues las personas que reporten a dos instancias, preferirán profundizar en su relación con el que más les convenga dejando de lado a la otra instancia.

La cultura organizacional de Oracle, se ve representada en tres elementos principales: Respeto y cordialidad entre sus empleados, disciplina pero informalidad dentro de la organización y búsqueda constante de objetivos más altos. Es posible que esta parte de la cultura organizacional, parezca sacada de un libro de ficción, pero a mi parecer es real y cierta. La mayoría de personas en la empresa son jóvenes, esto lleva a que la mayoría de personas se interesen por el constante avance profesional. Otra de los aspectos que hacen de la cultura de Oracle algo agradable es que los empleados están conscientes de que la compañía provee posibilidades de mejora y crecimiento para todos sus empleados.

Por último se puede extractar del Recurso Humano, que la gran mayoría de empleados son profesionales y personas capacitadas. En Oracle no despiden personas por motivos injustos, el nivel de rotación del personal es uno de los más bajos en la industria ( 4 por cada 100). Las personas pueden explorar y explotar sus capacidades, pues la empresa se interesa porque el empleado este satisfecho con el trabajo que esta realizando, en caso contrario es posible rotar por otras áreas de la compañía aprovechando otras aptitudes y cualidades.

En fin desde el punto de vista individual, cada aspecto de estos se ven y se aprecian positivamente, se ilustra en términos generales una organización de tipo humanitario, comprometida con el desarrollo de las personas que en esta laboran. Desafortunadamente, las organizaciones están compuestas de un conjunto de áreas y elementos que deben relacionarse e involucrarse entre si. Basándonos en esta premisa, e intentado analizar detalladamente los efectos que cada uno de estos elementos aporta a la organización como un todo, encontramos algunas cosas para destacar:

- La empresa esta enfocada principalmente al área comercial, los que allí se destaquen en esto, son los más beneficiados económica y profesionalmente. En algunas ocasiones el clima organizacional se ve afectado por esto, ya que en el proceso de ventas se ven involucradas muchas personas pero las directamente beneficiadas son los vendedores, y el descontento de algunas personas se nota claramente.

- Las normas, políticas y estrategias son dictadas directamente desde la casa matriz, lo cual deja poco margen de maniobra en el momento de adaptar situaciones particulares a cada país. La rigidez de la estructura actúa directamente sobre este punto.

- La estructura de poder de la organización esta concentrada en pocas personas, la apertura en el centro de toma de decisiones es poca y las directrices de la empresa son adoptadas por un pequeño grupo de personas. No hay participación en cuanto a las políticas de la empresa, y en muchas ocasiones decisiones trascendentales son tomadas sin la más mínima consulta a ciertos niveles que de por si deberían ser consultados. Como puede incidir esto en la organización, pues desmotivando a los empleados y permitiendo que a ciertos niveles las políticas y normas no sean respetadas.

- En algunas ocasiones la rigidez y estricto control de ciertas reglas pueden afectar el normal desempeño de la empresa afectando el desempeño y crecimiento de ciertas áreas. Es común ver la creciente necesidad de profesionales capacitados en ciertas áreas de la compañía, como consultoría, pero el seguimiento estricto del presupuesto no lo permite en ocasiones suplir esta necesidades, ocasionando por ende una sobrecarga de trabajo para empleados de las áreas involucradas, o por ejemplo la no adquisición de más herramientas de trabajo por escasez de presupuesto.) Es posible que por esta situación los empleados manifiesten inconformidad y en el momento de reportar resultados, estos no sean satisfactoria del todo, algunas veces con razón por falta de recursos, y en otras ocasiones como pretexto. Es curioso ver

como compañías de este tipo, con claras influencias Occidentales, y por cierto de la Industria Americana, sacrifiquen la inversión en recursos humanos y físicos por necesidades inmediatas vs la retribución de estos mismos en el largo plazo.

- Por último existe un aspecto innovador, que se viene aplicando en la empresa desde hace más o menos dos meses, y tiene que ver con los cambios que está sufriendo la compañía y que durante el trabajo mencione. Cada persona de la organización, en especial las áreas de Ventas, soporte y consultoría, las cuales representan en promedio un 80% del personal de la organización, comenzarán a ser evaluados como centros de costos independientes. Cada persona tiene una cuota de producción y de rendimiento, y el cumplimiento de estos objetivos le redundará en bonificaciones adicionales a su sueldo. Es prematuro predecir que cambios traerá esta situación a la compañía, pero es posible anticipar algunos que seguramente afectarán para bien o para mal el clima de la organización y a su vez el recurso humano. Primero que todo la participación económica en el éxito y alcance de objetivos será repartida más equitativamente, ya no solo los vendedores serán los que reciban retribuciones económicas por su trabajo contribuyendo así a un mayor compromiso de las personas con su trabajo. En segundo término, es difícil calcular el efecto que tendrá la adopción de cuotas

de rendimiento personal, pues la deshumanización y frialdad de los cálculos pueden apartar y desvincular las personas entre si.

Para finalizar, es importante resaltar que los cambios en una organización deben estar liderados desde la alta gerencia. Si la gerencia no esta comprometida con el cambio, cualquier mejora y reestructuración que se trate de llevar a cabo en una empresa seguramente fracasara. Como podemos ver Oracle es una compañía que esta pasando por una etapa de transición muy importante, cambios de gran magnitud están siendo realizados al interior de la organización y es difícil poder analizar y plasmar claramente lo que está sucediendo pues hasta ahora el proceso comienza y sus afectos a mediano y largo plazo se desconocen, de todas formas he intentado sugerir como mínimo algunas consecuencias y situaciones que pueden suceder en el corto plazo con motivo de esta transición. Pero por más modificaciones que sucedan en una organización, es importante analizar siempre, y como lo mencione al principio de este párrafo, el que la alta dirección lidere y se apropie de todo el proceso.



## CONCLUSIONES

Para poder concluir este trabajo deseo establecer dos puntos de vista, uno como si fuera un Empresario interesado en adquirir acciones de la compañía analizada, otro como la persona que he desarrollado este trabajo.

En el primer evento estoy convencido de que si tuviera la capacidad de inversión, definitivamente compraría acciones en esta compañía. Fue mi intención realizar este documento como si fuera una propuesta formal de venta para un grupo inversionista interesado. La información contenida en cada una de sus partes principales, Sector, Empresa y Caso, junto con su descripción y análisis detallado es tan objetiva y completa como me fue posible obtenerla. La mayoría de la información y datos acerca del Análisis del Caso vino del conocimiento y aprendizaje que he tenido en el tiempo que llevo trabajando allí, el flujo de información continuo en una organización es tal que comúnmente no se percibe, pero cuando es cuestión de plasmarlo por escrito es un reto difícil e interesante. Como mencioné al comienzo, si fuera un inversionista encontraría en este documento una fuente suficiente de

información. Datos principales y relevantes de la compañía están aquí contenidos, su estructura, su sector y sus proyecciones económicas.

Pero en el segundo evento la perspectiva es distinta, y se resume en los siguiente; mi trabajo en esta compañía es el que describo en la parte final cuando se analiza un caso real, este y solo este era el horizonte y la concepción de la labor que yo realizaba, muy específico, muy centrado, muy acotado. Después de hacer este trabajo es realmente impresionante la concepción tanto de la compañía en la cual trabajo como del sector y la industria en la cual operamos. Toda esta información era completamente ajena a mi interés, sencillamente no estaba dentro de mis labores diarias ni mi tiempo el comprender en forma global lo que estaba haciendo. Este trabajo me ha permitido hacerlo, tomar conciencia de lo que hoy en día me rodea profesionalmente y por supuesto me ha motivado para sobresalir en este interesante mercado. Está es la mejor conclusión que puedo extraer del trabajo aquí presentado, realmente aprendí más realizando este documento durante los dos meses que trabaje en el, que todo el tiempo que llevo trabajando en la compañía aquí mencionada, para mi no es solo un requisito en el proceso de alcanzar mi título Universitario, es una herramienta de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

- La Gerencia Estratégica. Editorial Legis, Serie Empresarial.  
Autor: Fred R. David.
- IDC (Internal Document Center)  
Centro de Documentación Interna, ORACLE Corporation. World  
Hedquarters. 500 Oracle Parkway.  
San Francisco, CA. Estados Unidos.
- Embajada de Estados Unidos. Bogotá, Colombia.  
Sección Comercial. Servicios Informativos. CII 38 8 - 61
- Camara de Comercio Colombo - Americana. Bogotá, Colombia.  
CII 35 6 - 16. Negocios Internacionales.
- Business Colombia. Revista de la Cámara de Comercio Colombo -  
Americana. Marzo 1994, Junio 1994, Enero 1995.

- Informes e Investigaciones de Mercado.

Archivo Part #: A22195. Copyright. Octubre 1994

- ABERDEN GARTNER GROUP INC

One Boston Place. Boston, Massachusetts.

02108 USA.

- ORACLE Colombia. Dpto. Mercadeo. Dpto Administrativo.

Cll 100 7a - 81 Piso 3.

Bogotá, Colombia.

- Revista BusinessWeek. ORACLE vs MICROSOFT.

Mayo 15, 1995.

