

*Universidad Nacional de Tucumán*

*"100 años iluminando el pasado, 100 años  
proyectando el futuro"*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Instituto de Administración*

*Práctica Profesional 2020*



**“Implementación de un nuevo sistema de  
información  
para una inmobiliaria”**

**-PRÁCTICA PROFESIONAL-**

ALUMNO: María Lucía Landívar

DNI: 27.581.182

e-mail: [lucialandivar@hotmail.com](mailto:lucialandivar@hotmail.com)

EMPRESA: Leverage Group

TUTOR: María Fernanda Rodríguez



## INDICE

Resumen .....	2
Introducción .....	3
Presentación de la empresa .....	4
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico .....	5
Diagnóstico y presentación del problema .....	8
Análisis FODA.....	10
Matriz FODA .....	10
Procedimientos actuales .....	11
Diferentes SI .....	13
Análisis de factibilidad de los SI .....	14
Análisis económico, operativo y tecnológico .....	15
Elección del SI .....	16
Manual de procedimientos con un SI .....	16
Curso de las operaciones con un SI .....	17
Anexo .....	21
Referencias .....	34
Bibliografía .....	34



## RESUMEN

Hoy en día, la manera en que se organiza una empresa es de vital importancia para la supervivencia y desarrollo de la misma. Gracias a la profesionalización y sistematización pueden alcanzarse mayores niveles de desarrollo, desempeño, organización, entre otros.

Las personas necesitan poder sentirse realizadas en todos los aspectos de sus vidas. Un aspecto muy importante es el de la vivienda propia. En ese momento es cuando un Corredor Inmobiliario Profesional hace “su aparición” al brindarles su asesoramiento para poder adquirir una vivienda, ya sea una vivienda permanente (compra) o transitoria (temporal o alquileres). También hay quienes desean instalar su negocio y buscan alquilar un local comercial.

Cuando un cliente decide realizar una operación de compra o venta o alquiler de una propiedad con un Corredor Inmobiliario Profesional, éste debe tener dedicación y entrega a la búsqueda de la vivienda destinada para el cliente.

Para que un Corredor Inmobiliario Profesional sea exitoso, debe ser reconocido como tal por sus clientes, en la dedicación brindada, en la confianza volcada y en el carisma dedicado a los clientes que acuden a él para su asesoramiento profesional.

Actualmente la inmobiliaria Leverage Group no utiliza un sistema que abarque los requisitos necesarios para un buen manejo en una inmobiliaria. Lo que maneja son los Programa Excel y Word de Microsoft Office para la redacción de contratos, de Boletos de compra-venta, la liquidación de alquileres de la carpeta de administración y la redacción de propiedades en existencia, tanto para la venta como para alquiler. El uso de estas herramientas básicas genera la desinformación entre las socias, la incomunicación, el desconocimiento de la incorporación de nuevas propiedades o de aquellas que se dieron de baja, y esto lleva a una desorganización interna.

El objetivo de este trabajo está orientado a la implementación de un sistema de información que integre todos los procesos que la empresa necesita para una buena gestión interna y poder brindar una buena atención externa para los clientes, logrando así una ventaja competitiva, ya que en la actualidad son muy pocas las inmobiliarias que tienen un SI en uso.

La interacción entre la tecnología de la información y las organizaciones es compleja y se ve influenciada por muchos factores mediadores, como la estructura en la organización, los procesos de negocios, la política, la cultura, el entorno que le rodea y las decisiones gerenciales. Se necesitará conocer esto en profundidad, para poder comprender el impacto que el nuevo sistema proporcionará en la operatividad diaria de la empresa, modelando una nueva estructura organizacional, y condicionando el set de habilidades requeridas para operar eficientemente en un entorno intermediado por la tecnología.



**Palabras Clave:** Corredor Inmobiliario - Implementación – Sistema de Información Integral - Interacción

## INTRODUCCION

Los sistemas de información se han convertido en herramientas integrales en líneas e interactivas, muy involucradas en las operaciones y en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones. Durante la última década, los sistemas de información han alterado de manera fundamental la economía de las organizaciones y la posibilidad de ordenar el trabajo.

La resistencia política y cultural de una organización son las grandes dificultades que se presentan al momento de provocar un cambio organizacional y en particular, el desarrollo de nuevos sistemas de información.

Hoy más que nunca, esta transición marca una gran diferencia sobre las empresas que compiten en el mercado. Para lograr esto, es importante desarrollar un alto nivel profesional sobre las responsabilidades con un gerenciamiento estratégico, que consiste en analizar los principales procesos de la empresa y desarrollar planes que reflejen metas posibles en un conjunto coherente, operativo y orientado hacia una misma dirección, que permita a la empresa llevar un control y medir los resultados y funciones.

El principal impacto organizacional que generan los SI en las empresas es que las tecnologías de la información facilitan el aplanamiento de las jerarquías al ampliar la distribución de la información para facultar a los empleados de menor nivel e incrementar la eficiencia gerencial.

Es por esto que el objetivo de este trabajo será buscar e implementar una nueva propuesta para la estructura, los procesos y la organización de la empresa. A su vez, abarcar todos los procesos de la empresa es un largo y complejo trabajo, por lo que se decidió orientarse en el área operativa de la empresa, ya que es el área fundamental y clave dentro de la misma.

Para llevar a cabo este estudio, es importante tener una visión global de la empresa sobre cómo funciona e interactúa con el entorno. Tener una visión panorámica de la empresa permite abarcar el conjunto y no las partes por separado; de esta manera se podrá identificar cuáles son las deficiencias que se están presentando en el día a día. Una vez definidos y planteados los problemas de la empresa, el trabajo a realizar es buscar la manera de optimizar los procesos y actividades cotidianas para mejorar el rendimiento de la organización, logrando tener un mejor control de la misma para poder tomar mejores decisiones.



## PRESENTACION DE LA EMPRESA

### DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Leverage Group es una inmobiliaria de Tucumán, que inició en el año 2011 y se dedica a la venta y locación de viviendas y locales comerciales, queriendo incorporar en sus actividades la administración de propiedades.

Desde inicios del 2019, la inmobiliaria cuenta con 3 socias (una de ellas vive en España) que están en la búsqueda de unificar las actividades que realizan desde los diferentes puntos geográficos donde se encuentran, ya que no cuentan con una oficina.

La experiencia anterior de una de las socias en el rubro, la llevó a observar la gran falla que poseen, que es la falta de integración de sus actividades en la empresa. La incorporación o eliminación de propiedades se da en un ámbito muy informal, ya que no están enteradas de lo que va sucediendo con las propiedades que suben algunas de las otras socias.

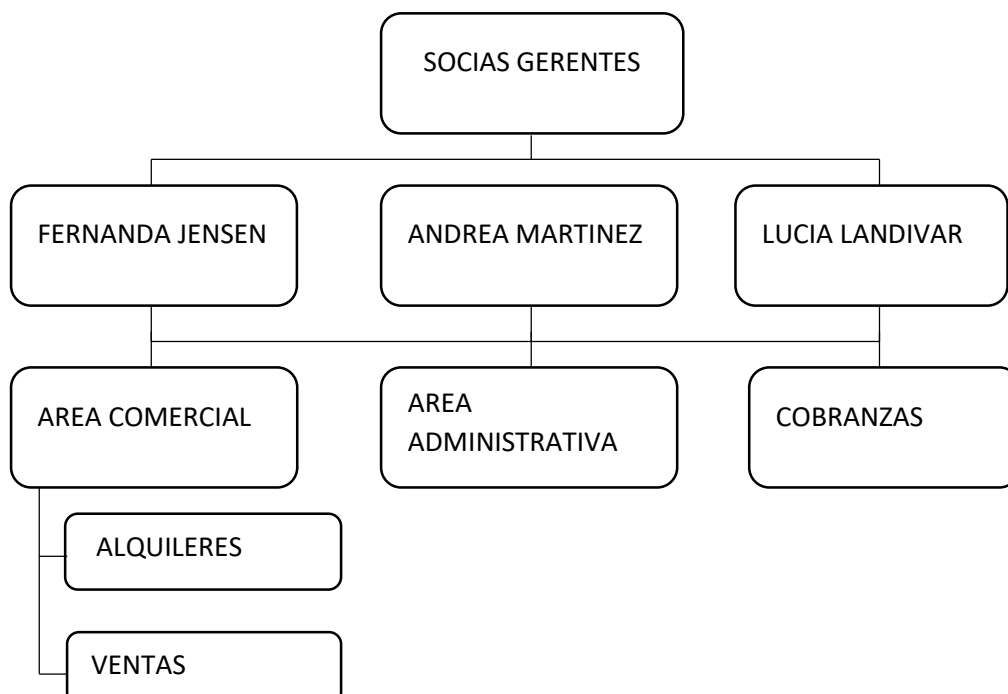
Leverage Group busca un sistema de gestión que le permita a las socias estar comunicadas constantemente y que cumpla con los requisitos que creen son los que necesita ésta inmobiliaria para poder crecer, tanto interna como externamente. Por ello, se determina cuáles son los requisitos actuales buscados por las socias. Luego se avanza en una moderada investigación de mercado de las inmobiliarias de Tucumán para relevar el tipo de sistema de gestión que utilizan.

### ORGANIGRAMA

Al ser una sociedad chica, no posee un organigrama formal, dado que entre 2 de las socias hacen todas las operaciones.

En el organigrama se observa que ninguna de las socias tiene un puesto superior a la otra, están las 3 en el mismo rango, sin necesidad de nivelar los puestos, donde las 3 tienen las mismas responsabilidades y tareas.

Gráficamente, el organigrama sería como el siguiente gráfico:





## MARCO METODOLOGICO

El trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo con un diseño metodológico de investigación-acción con el que se busca comprender y resolver una problemática específica en el caso de estudio, otorgando lineamientos para la toma de decisiones en el corto plazo.

Los datos a recabados provienen de fuentes primarias, como la observación y las entrevistas a diferentes inmobiliarias, como de fuentes secundarias, provistas de informes, recortes y documentos.

## MARCO TEORICO

### QUE ES LA DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS

Se define como el conjunto de componentes interrelacionados que colectan y obtienen, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Además de soportar la toma de decisiones, pueden ayudar a los superiores y colaboradores a analizar problemas; visualizar aspectos complejos y crear nuevos productos.

- \* **Obtención de requerimientos:** búsqueda y obtención de los requerimientos desde los grupos de interés.
- \* **Análisis:** comprobación de la consistencia y amplitud de los requerimientos.
- \* **Verificación:** Constatación de que los requerimientos especificados son correctos.

### CLASIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

- \* **Requerimientos funcionales:** qué debe hacer el sistema o software.
- \* **Requerimientos no funcionales:** cómo debe funcionar el sistema o software (no su Implementación), por ejemplo, Calidad, rendimiento, facilidad de uso, etc.
- \* **Requerimientos externos:** a qué se debe atender el sistema o software con respecto a su entorno: compatibilidad con otros sistemas, adecuación a determinadas leyes, etc.

### CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍAN CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS

- \* **Actual:** el requerimiento no debe volverse obsoleto con el paso del tiempo.
- \* **Cohesión:** el requerimiento debe dirigirse a solo una única cosa.
- \* **Completo:** el requerimiento debe estar completamente declarado en un único lugar, sin información faltante.



- \* **Consistente:** el requerimiento no debe contradecir ningún otro requerimiento y debe ser completamente consistente con toda la documentación.
- \* **Correcto/necesario:** el requerimiento debe cumplir con la necesidad declarada por los interesados en el sistema/software.
- \* **Factible/viable:** el requerimiento debe poder ser implementado.
- \* **No ambiguo:** el requerimiento debe estar concretamente declarado. Debe expresar hechos objetivos, no opiniones subjetivas. Debe poder ser interpretado de una única manera.
- \* **Obligatorio:** el requerimiento debe representar una característica definida por el grupo interesado en el desarrollo del sistema/software, su ausencia no puede ser reemplazada.
- \* **Observable externamente:** el requerimiento debe especificar una característica observable externa o experimentable por el usuario del producto.
- \* **Verificable /demostrable:** La implantación del requerimiento debe poder ser resuelta en alguno de estos cuatro métodos: inspección, análisis, demostración o prueba.

La determinación de requerimientos es la etapa más importante en el desarrollo de un sistema de información. Comienza después de que se ha detectado una ausencia, falla o falta de oportunidad de la información o simplemente, luego de que la organización ha determinado un cambio en sus políticas, reglas o tecnologías a aplicar.

En esta etapa, se debe responder a la pregunta fundamental: ¿Qué es lo que quiere el Cliente? y para ello, se debe diagnosticar la Situación Actual, recopilar los requerimientos del Cliente, tanto en relación al Sistema, como generales respecto del área Informática, es decir la Situación Ideal, para así poder definir Alternativas de Solución, según las cuales podremos avanzar desde lo que hoy se posee, hacia el objetivo que se quiere alcanzar





## REQUERIMIENTOS QUE DEBE TENER UN CRM PARA INMOBILIARIAS

- Gestiones personales:
  - Datos personales y de contacto.
  - Seguimiento de interesados en propiedades
  - Seguimiento de clientes
- Gestión de inmuebles:
  - Características detalladas
  - Galería de imágenes
  - Google maps
  - Operaciones múltiples (alquiler, venta, tasación, etc.)
  - Agenda de eventos relacionados
  - Publicación automática en las diferentes redes sociales
- Gestión de Contratos de alquiler
  - Vinculación de propietarios, inquilinos e inmuebles
  - Diferentes tipos de contratos (vivienda, comercial, temporal, etc.) Impresión de recibos con formatos personalizados
  - Alarma de inquilinos morosos
  - Alarmas configurables por contratos (recordatorios)
  - Alarmas de vencimiento de contrato
  - Rescisiones de contratos
- Liquidación a propietarios
  - Liquidación automática a propietarios
  - Impresión de recibos personalizados
  - Liquidación de múltiples propiedades a un propietario
  - Liquidación detallada de honorarios.
- Tasaciones y presupuestos
  - Utilidad para generación de tasaciones
  - Impresión de tasaciones
  - Comparables, zonas, detalles, metodologías, etc.

### QUE ES UN SI

Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma





de decisiones y, lo más importante, su implementación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales.

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas:

- **Entrada de información:** proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, cintas magnéticas, código de barras, etc.
- **Almacenamiento de información:** es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.
- **Procesamiento de la información:** esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.
- **Salida de información:** es la capacidad de un SI para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

Los CRM (Customer Relationship Management) son sistemas de administración de relaciones con el cliente, que capturan e integran los datos de los clientes de todas partes de la organización, los consolidan, los analizan y después distribuyen los resultados a varios sistemas y puntos de contacto con los clientes en toda la empresa. Los sistemas CRM examinan a los clientes desde una perspectiva multifacética. Estos sistemas usan un conjunto de aplicaciones integradas para manejar todos los aspectos de la relación con el cliente, que implican servicio al cliente, ventas y marketing.

## DIAGNOSTICO Y PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

### PROBLEMA Y RELACION CON OTRAS AREAS

Las tres socias de la inmobiliaria se dedican a la búsqueda y captación de propiedades para la venta y para alquiler, redacción de contratos de locación, de los boletos de compra venta, de las tasaciones, etc. Cada una de las socias sube a las páginas de Facebook y/o de Instagram las nuevas propiedades que se van captando, pero no hay una comunicación interna para que todas conozcan con anterioridad dichas incorporaciones o las bajas de propiedades, enterándose de éstos hechos al ingresar en la página y ver las novedades o al recibir llamados o mensajes consultando por las propiedades ingresadas y no se tiene conocimiento de las mismas. Estas tareas las realizan cada una por separado desde sus hogares y/o trabajos, sin tener conexión ni comunicación, lo que entorpece el manejo interno de la empresa. Esto las



motiva a querer implementar un sistema de información que abarque todos o la gran mayoría de los requisitos necesarios para una buena intercomunicación entre ellas.

Al incorporar un SI desarrollado para inmobiliarias, se busca también trabajar con la administración de propiedades, ya que se quieren incorporar otros servicios para ofrecerles a los clientes.

Entre los principales procesos que se realizan de una manera deficiente son:

- Falta de comunicación entre las socias.
- No existe una base de datos unificada con los documentos que maneja la empresa (contratos de locación, boletos compra venta, tasaciones, etc.)
- No existe una cartera de clientes con las características de su búsqueda.
- No existe método que permita enterarse de las propiedades que ingresan o salen de cartera.
- No existe una agenda común para la organización de las visitas a los clientes.

Estos procesos realizados de manera deficiente interfieren en el área de administración, ya que al no haber una organización administrativa interna, se hace muy difícil poder organizar una administración de propiedades.

### URGENCIA DEL PROBLEMA

Las socias consideran que el problema existente tiene una urgencia alta, ya que se pierden administraciones, ventas y alquileres por no tener una perfecta comunicación.

### OBJETIVOS

#### **OBJETIVOS GENERALES**

Buscar e implementar un sistema de información adecuado para la empresa, con el fin de eficientizar y optimizar los procesos y la organización interna para desplazar la actual forma de trabajar, logrando una profesionalización de la empresa en su totalidad.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en sus procesos y formas de operar.
- Identificar las fallas que se presentan en los procesos de la empresa.
- Desarrollar herramientas para estandarizar procesos dentro del sistema
- Realizar un seguimiento y control del funcionamiento del sistema.



## ANALISIS FODA

### *FORTALEZAS*

- Contactos de clientes
- Contactos con otras inmobiliarias de renombre de la provincia.
- Las carreras de 2 socias (Lic. en Administración de Empresas y Corredor Inmobiliario)
- Experiencia.
- Ubicación de las socias para generar más clientes.
- Poseer una matrícula en el CCIT (Colegio de Corredores Inmobiliarios de Tucumán).

### *OPORTUNIDADES*

- Crecimiento del sector
- Aumento de la cantidad de inversores dado el COVID-19
- Crecimiento de personas en búsqueda de su vivienda
- Apertura de nuevos negocios que buscan locales para alquilar.

### *DEBILIDADES*

- No tener oficina propia
- Los diferentes horarios de las socias
- Bajo cambio de la cartera de propiedades.
- Poca capacitación en las diferentes áreas del rubro

### *AMENZAS*

- Los competidores con muchos años de experiencia en el rubro.
- Personas que no tienen una matrícula, pero que se dedican a la compraventa de propiedades, cobrando honorarios mucho más bajos.
- Redes sociales

## MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de situación de la empresa. EL principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y fortalezas y debilidades que muestra la empresa.



En el estudio de la presente organización, la matriz FODA (ver Anexo figura 1) brinda las siguientes estrategias FO, que son las más esenciales para la toma de decisiones en el futuro cercano:

- Aprovechar el crecimiento en el sector con el contacto de los clientes, para captar inversores que buscan proyectos en los cuales invertir sus ahorros, a través de otros inversores que buscan vender o con otras inmobiliarias.
- Captar clientes propietarios que quieran alquilar sus propiedades a través de una inmobiliaria matriculada para no lidiar con inquilinos, teniendo en cuenta los años de experiencia, su pasión y responsabilidad por el rubro y la matriculación en el CCIT

## PROCEDIMIENTOS ACTUALES

### LLAMADO DE UN CLIENTE BUSCANDO PROPIEDADES

Llama el cliente buscando una propiedad, ya sea para alquilar o comprar. Se busca en Excel o en los mensajes del celular las propiedades disponibles. En caso de encontrar la propiedad que busca, se cargan los datos del cliente en una planilla de Excel y se le envían fotos por whatsapp o por mail (esas son las únicas formas de que el cliente pueda ver las fotos cuando se comunica telefónicamente). En caso de que esté interesado en ver la propiedad, se procede a coordinar la visita. Se comunica con la socia que tiene el contacto del cliente y ella es la encargada de comunicarse con el propietario para mostrar la propiedad. Si al cliente comprador le interesa la casa, se continúa con el proceso de reserva, recolección de informes necesarios para la escribanía y se hace la operación.

En caso de que el cliente esté interesado en la propiedad, se solicita lo siguiente:

**VENTAS:** Reserva de la propiedad: se genera un recibo, en el cual constan los datos del comprador, del vendedor, de la propiedad y el monto entregado de reserva. La reserva se hace con dinero en efectivo.

Luego, se solicitan los libres deudas de los diferentes servicios e impuestos que recaen en la propiedad (EDET, GASNOR, SAT, RENTAS, CISI, Teléfono y expensas si corresponden). En la Dirección General de Catastro se busca el plano de mensura, en caso de que la propiedad en cuestión sea una casa.

Una vez reunidos todos los papeles, se envían a la escribanía designada por el comprador. Una vez que la escribanía informa que ya está redactada la escritura o el boleto de compra-venta, se acompaña a los clientes, se firma la escritura o boleto y se cobran los honorarios, para lo cual se genera un recibo, donde consta el nombre del comprador y los datos de la vivienda, y otro recibo para el vendedor, donde figuran sus datos y de la vivienda.



En caso que la operación no sea efectuada, se procede de alguna de las siguientes maneras, según el motivo por el cual no se realice la operación:

- En caso que el comprador desista de la compra, perderá el monto entregado en la reserva.
- En caso que el vendedor desista de la venta, deberá restituir el dinero recibido en la reserva más un resarcimiento del mismo monto por no realizar la operación.
- En caso que la venta se realice por crédito hipotecario y la propiedad no reúna los requisitos solicitados por el banco, el vendedor deberá restituir el dinero recibido al comprador en su totalidad, sin necesidad de pago de algún resarcimiento.

Fin de la operación. Se archivan los documentos.

**ALQUILERES:** En el caso de los alquileres, se le solicita al posible inquilino fotocopias de DNI y recibos de sueldo del garante y del solicitante, y una reserva de alquiler en efectivo. Se genera un recibo, donde constan los datos de la propiedad, los del posible inquilino y los papeles entregados por éste.

El enfoque está en buscar los informes en el VERAZ, en el BCRA y en el FET. En caso de que garante y solicitante estén en buenas condiciones de alquilar, se envían los papeles al propietario para que dé el OK para continuar con la operación. En el caso de que se observe que alguno de los papeles o de los informes no cumplan con las características que se busca, se le informa al posible inquilino para que entregue otros o que no se le alquilará la propiedad a él, ya que no cumple con los requisitos solicitados.

Los requisitos que los papeles e informes deben cumplir son:

- No estar afectados en ningún banco.
- El VERAZ debe generar un puntaje alto.
- El sueldo del solicitante debe ser 3 veces el valor del alquiler y el del garante de 5 veces. Por ejemplo, si el alquiler es de \$10.000, el solicitante debe cobrar un mínimo de \$30.000 y el garante un mínimo de \$50.000, para poder cubrir todos los gastos mensuales que genera el alquiler y, en caso de mora, poder cubrir la mora y los intereses que ésta genere.

Cuando los papeles fueron aceptados, se redacta el contrato, se los envía a los clientes (Locador y locatario) y a la escribanía (generalmente se trabaja con una de confianza de la inmobiliaria). Se organiza día y horario y se reúnen en la escribanía. Allí, locatario, locador y garante firman los contratos y se pagan los honorarios inmobiliarios. Se genera un recibo con los datos del locatario (es el que paga los honorarios) y de la propiedad.

Fin de la operación, se archivan los documentos.



En caso que la operación no siga su curso una vez generada la reserva, se procede de la siguiente manera, según el caso:

- Si la operación no se realiza por decisión del solicitante, éste pierde el dinero entregado como reserva. Fin de la operación.
- Si la operación no sigue su curso por decisión del propietario, éste deberá restituir el dinero de la reserva, más un resarcimiento económico del mismo monto que el entregado en la reserva. Fin de la operación.
- Si la operación no sigue su curso porque el solicitante o el garante o ambos, no cumplen con los requisitos solicitados, se entrega el dinero recibido en su totalidad sin ningún tipo de resarcimiento para ninguna de las partes. Fin de la operación.

En el caso de que el cliente que se comunica con la inmobiliaria, no haya conseguido lo que buscaba, se agenda y se ponen en campaña para buscar la propiedad de su interés, ya sea con colegas o buscando potenciales clientes en las diferentes redes sociales. Cuando se consigue la propiedad, se procede de la misma manera antes detallada.

### INGRESO DE UNA PROPIEDAD PARA LA VENTA/ALQUILER

Llama el cliente a una de las socias y le informa de que tiene una propiedad para la venta/alquiler. Se organiza la visita con otra de las socias o las 2 para que puedan conocer la propiedad. Se visita la propiedad. Si es necesario, se realiza una tasación, ya sea para conocer el valor de venta o el valor de alquiler. Si está de acuerdo, se ingresa la propiedad en la cartera y se empieza a ofrecer.

Esta falta de organización interna lleva a la imperiosa necesidad de implementar un sistema de información con el cual poder obtener de manera eficiente todos los requerimientos necesarios para trabajar de manera efectiva.

### **DIFERENTES SI**

Luego de determinar las necesidades urgentes que se presentan en el presente negocio, se procedió a realizar entrevistas a diferentes inmobiliarias de San Miguel de Tucumán, para conocer si utilizan o no un CRM especializado y si les resultó como una solución a los problemas administrativos.

Las 4 inmobiliarias que accedieron a responder, utilizan o utilizaron en algún momento un CRM. Con el análisis de esta información se compararon 2 SI a través del análisis de factibilidad de cada uno. (Ver anexo título "Entrevistas")



## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LOS SI

### ARCOMERCIAL

*Información extraída de la página web*

Sistema de Administración de Alquileres

- Generación de recibos
- Liquidaciones automáticas
- Cálculo de punitivos automático
- Carga simple de contratos
- Alertas de vencimiento de contratos

Facturación Electrónica

- Conexión con AFIP
- Carga de datos automática
- Emisión de comprobantes ilimitados
- Reporte de comprobantes emitidos

Gestión Comercial

- Generación de base de datos
- Alerta de coincidencias entre interesados y propiedades disponibles
- Ficha completa de las propiedades
- Mailing masivo a interesados

Administración de Lotes (propiedades en venta con el sistema “en pozo”)

- Contratos con montos variables
- Indexación por dólar
- Indexación por precio nominal
- Indexación por porcentaje
- Ficha de lotes: datos indispensables

### TOKKO BROKER

*Información extraída de su página web*

Gestión del cliente con el módulo de oportunidades

- Configuración a medida del tiempo de atención
- Visualización de carga de trabajo por vendedor
- Envío de emails con alerta y personalización automática
- Informe de cierre de operaciones
- Reasignación de consultas/clientes por falta de atención

Ampliación de la Cartera de Inmuebles



- Ampliación de la oferta a distintas áreas geográficas
- Fichas de colegas con los datos de su inmobiliaria
- Determinación de honorarios a compartir
- Envío de propiedades de la red a sus clientes con el auto seguimiento

#### Publicación en Portales y Seguirimientos Automáticos

- Carga automática de interesados provenientes de portales al software de Tokko Broker
- Automatización de la difusión de propiedades en los portales líderes
- Configuración de envío de alertas automático al auto-registrar un contacto en el software
- Envío de mails personalizados a clientes
- Información de las ofertas que reciben los clientes

## **ANALISIS ECONOMICO, OPERATIVO Y TECNOLOGICO**

### ECONOMICO

Dentro del análisis económico, se compararon los 2 sistemas con sus costos de implementación, sus características, las capacitaciones que brinda cada uno, los portales, soporte técnico y tipo de respuesta que brinda, para poder determinar de manera más efectiva cuál de ellos es más conveniente para implementar. (Ver anexo Figura 2)

### TECNOLOGICO

Al analizar el sistema actual, donde se utiliza solamente las herramientas Word y Excel con alguno de los SI, observamos que va a mejorar con creces el funcionamiento administrativo de la inmobiliaria. Además, ambos sistemas son compatibles con los equipos que poseen las socias, por lo que pueden ser implementados, tanto en una computadora madre como en sus terminales.

### OPERATIVO

Ambos SI empiezan a funcionar al momento de ser instalados, sin necesidad de algún otro software para su instalación.

Luego de observar y poder apreciar el sistema per se, se hace necesaria su implementación, ya que va a ayudar al mejoramiento en la comunicación interna y a la administración en sí.

Las capacitaciones que brindan los analistas de ambos SI son suficientes para que las socias puedan manejarlos sin mayores complicaciones.





## ELECCION DEL SI

Al analizar ambos SI, se observa que ambos son muy buenos y cumplen con los requerimientos necesarios. Pero en un análisis minucioso y muy detallado, se observan las siguientes diferencias:

1. Una gran diferencia, es que con Arcomercial, se pueden hacer modificaciones al SI, según las necesidades que vayan surgiendo a medida que se va utilizando. En cambio, Tokko Broker posee herramientas que pueden llegar a ser utilizadas en el futuro, pero no se pueden modificar.
2. Otra diferencia es que Tokko Broker tiene el sistema de pago mensual, mientras Arcomercial se paga el SI por única vez, pero se paga mensualmente el hosting.
3. Tokko Broker permite el acceso al sistema desde cualquier PC, ya que se encuentra en la nube. En cambio Arcomercial sólo permite el acceso en las PC en las que esté el sistema instalado.
4. Luego del análisis operativo, económico y tecnológico, se observa que Arcomercial, económicamente, es más rentable, ya que si se implementa el plan equipo, por ejemplo, se amortiza la inversión en 7.6 meses; si se implementa el plan corporativo, dicha inversión se amortiza en 5.2 meses.
5. Tecnológicamente, se poseen los equipos necesarios para su implementación; y operativamente, Arcomercial es más sencillo de utilizar.

(Ver anexo Título "Información adicional obtenida en una reunión vía meet)

Durante siete días de prueba del SI de Arcomercial, las socias apreciaron que el sistema es amigable, fácil de utilizar, rápido y dinámico. (Ver anexo desde figura 3 hasta figura 10)

Esta pronta y rápida respuesta de Arcomercial, junto con la interacción del sistema, y la falta de respuesta de Tokko Broker, lleva a las socias a dedicar implementar Arcomercial en su inmobiliaria.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CON UN SI

### ALCANCE

El presente manual comprende procedimientos relacionados con la organización interna realizados para el área administrativa.

### OBJETIVOS DEL MANUAL

Este manual tiene como propósito, dar cumplimiento a los requerimientos internos para mejorar los procedimientos administrativos, así



como para optimizar la administración de propiedades y el control de las altas y/o bajas de las propiedades

### RESPONSABLES

- Administrativo encargado de la administración
- Administrativo encargado de ventas

Políticas para la administración de propiedades

1.- Las propiedades en administración deben contar con un contrato de locación legal, los datos del propietario, del inquilino y del garante, así como también todos los teléfonos de contacto.

2.- El administrativo encargado del cobro y posterior liquidación de las administraciones deberá ser responsable del correcto cobro de los alquileres y su posterior liquidación al correspondiente propietario.

### RESPONSABLES DEL AREA

Políticas para el alta/baja, alquiler y/o venta de propiedades:

1.- Las propiedades son captadas por el vendedor, ya sea por búsqueda activa (el vendedor “va a buscar” la propiedad) o por búsqueda pasiva (la propiedad “llega” a la inmobiliaria).

2.- Se ingresa la propiedad al sistema, dando notificación a otro/s vendedor/es que trabaje/n en la inmobiliaria.

3.- Se publica en las diferentes redes sociales y plataformas inmobiliarias.

4.- Se da seguimiento en caso de interés en la propiedad.

## **CURSO DE LAS OPERACIONES CON UN SI**

### ALQUILER (ver anexo figura 11)

Llama el cliente. Se ingresa al sistema (CPU-archivos propiedades en alquiler - CLIENTES). Sale comprobante con las propiedades disponibles con las características que el cliente busca.

#### **DECISION:**

- Quiere ver – **SI**: Se organiza visita (CPU-Archivo propiedades en alquiler – sale comprobante). **OPERACIÓN MANUAL:** Se contacta al cliente interesado en ver la propiedad y se organiza día y horario (CPU-Archivo agenda de visitas- Clientes). Se muestra la propiedad.

#### **DECISION:**

- Le interesa – **SI**: Reserva: **SI** (CPU- Archivo propiedades en alquiler – Clientes - Se da de baja - Recibo)- Sale comprobante de reserva. **OPERACIÓN MANUAL:** Se sacan informes en veraz – (CPU – Legajo cliente – Se archivan los papeles transitoriamente).



- Se concreta la operación – **SI: OPERACIÓN MANUAL:** escribanía, firma de contrato, pago de honorarios (CPU – Archivo facturas) Sale comprobante. (CPU – Archivo papeles definitivo).
- Se concreta la operación – **NO: OPERACIÓN MANUAL:**
  - Si la operación no se realiza por decisión del solicitante, éste pierde el dinero entregado como reserva (CPU – Archivo propiedades en alquiler – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documento). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la operación, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del solicitante. Fin de la operación.
  - Si la operación no sigue su curso por decisión del propietario, éste deberá restituir el dinero de la reserva, más un resarcimiento económico del mismo monto que el entregado en la reserva (CPU – Archivo propiedades en alquiler – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documentos). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la operación, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del solicitante. Fin de la operación.
  - Si la operación no sigue su curso porque el solicitante o el garante o ambos, no cumplen con los requisitos solicitados, se entrega el dinero recibido en su totalidad sin ningún tipo de resarcimiento para ninguna de las partes reserva (CPU – Archivo propiedades en alquiler – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documentos). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la operación, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del solicitante. Fin de la operación.
- Le interesa – **NO** (CPU- Archivo clientes) se guardan datos y lo que busca el cliente y se contacta a colegas (CPU – Archivo agenda inmobiliarias)

#### VENTA (Ver anexo figura 12)

Llama el cliente. Se ingresa al sistema (CPU-archivos propiedades en venta-Clientes). Sale comprobante con las propiedades que el cliente busca.

#### **DECISION:**

- Le interesa – **SI:** Se organiza visita (CPU-Archivo propiedades en venta – clientes propiedades en venta– sale comprobante). **OPERACIÓN MANUAL:** Se contacta al cliente propietario para organizar visita y al interesado en ver la propiedad y se organiza día y horario (CPU-Archivo agenda de visitas). Se muestra la propiedad.



- Le interesa – **SI**: Quiere volver a ver la propiedad: **SI**. Se procede de la misma manera que la primera vez que se le mostró la propiedad. (Esta operación se realiza las veces que el cliente comprador solicite)
- Le interesa – **SI**: Quiere volver a ver la propiedad: **NO**.
- Reserva: **SI** (CPU- Archivo propiedades en venta - Recibos)- Sale comprobante de reserva. **OPERACIÓN MANUAL**: Se sacan informes y estado de cuenta de impuestos y servicios que recaen en la propiedad (CPU – Legajo propiedad – Se archivan los papeles transitoriamente).
- Se concreta la operación - **SI**: **OPERACIÓN MANUAL**: escribanía, firma de escritura o boleto compraventa, pago de honorarios (CPU – Archivo facturas) Sale comprobante. (CPU – Archivo papeles definitivo)
- Se concreta la operación – **NO**: **OPERACIÓN MANUAL**:
  - Si la operación no se realiza por decisión del comprador, éste pierde el dinero entregado como reserva (CPU – Archivo propiedades en venta – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documento). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la operación, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del comprador. Fin de la operación.
  - Si la operación no sigue su curso por decisión del propietario, éste deberá restituir el dinero de la reserva, más un resarcimiento económico del mismo monto que el entregado en la reserva (CPU – Archivo propiedades en venta – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documentos). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la operación, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del comprador. Fin de la operación.
  - Si la operación no sigue su curso porque la misma se realiza con un crédito hipotecario y la propiedad no reúne los requisitos solicitados por el banco, se entrega el dinero recibido en su totalidad sin ningún tipo de resarcimiento para ninguna de las partes reserva (CPU – Archivo propiedades en venta – Se da de alta – Archivo Recibos: se anula la operación – Archivo: Documentos). Se genera un documento en el cual consta el motivo de la cancelación de la propiedad, el dinero entregado, los datos del propietario, de la propiedad y del comprador. Fin de la operación.
- Le interesa – **NO**: (CPU- Archivo clientes) se guardan datos y lo que busca el cliente, y se contacta a colegas (CPU – Archivo agenda inmobiliarias)

#### INGRESO DE PROPIEDAD EN VENTA/ALQUILER (Ver anexo figuras 13 y 14)

Llama el cliente. Se ingresa al sistema (CPU-archivos propiedades en alquiler o propiedades en venta – clientes alquiler – clientes en venta). Sale



comprobante con las propiedades que el cliente nos entrega (CPU – Archivo transitorio de la información).



## ANEXO

### MATRIZ FODA

FIGURA 1

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	*Contacto de clientes *Contacto con otras inmobiliarias de renombre de la provincia *Las profesiones de las socias *Experiencia *Ubicación de las socias para generar más clientes *Responsabilidad y pasión por el rubro *Poseer una matrícula en el CCIT	*No tener oficina propia *Diferentes horarios laborales de las socias *Bajo cambio en la cartera de propiedades *Pocas capacitaciones en administración de propiedades
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
*Crecimiento del sector *Aumento de la cantidad de inversores dado el COVID-19 *Crecimiento de personas en búsqueda de viviendas *Apertura de nuevos negocios que buscan locales para alquilar	Aprovechar el crecimiento en el sector y el contacto con los clientes, para captar inversores que buscan proyectos en los cuales invertir sus ahorros, a través de otros inversores que buscan vender o con otras inmobiliarias. Captar clientes propietarios que quieren alquilar sus propiedades a través de una inmobiliaria matriculada para no lidiar con los inquilinos, teniendo en cuenta los años de experiencia de las socias, su pasión y responsabilidad por el rubro, y la matriculación en el CCIT	Con el crecimiento del sector, captar propiedades en venta y en alquiler, y las que se alquilan, ofrecer una administración, para lo cual deberán capacitarse para brindar un buen servicio.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
*Los competidores con muchos años de experiencia en el rubro *Personas que no poseen una matrícula, pero se dedican a la venta y/o alquileres de propiedades, cobrando honorarios más bajos *Las diferentes redes sociales	El contacto de clientes, la experiencia y la responsabilidad de cada una de las socias, va a permitir el crecimiento del negocio a pesar de los competidores existentes, estén o no matriculados en el CCIT.	Evitar que el bajo cambio de la cartera de propiedades lleve a los competidores a su crecimiento, buscando el cambio necesario para el Leverage Group.

FUENTE: ELABORACION PROPIA

### ENTREVISTAS

#### PREGUNTAS A PROPIETARIOS DE INMOBILIARIAS - ENTREVISTA A INMOBILIARIAS

Datos de la Inmobiliaria:

-Nombre (si desea darlo)

-Antigüedad de la firma

-Tamaño (número de miembros)

-Servicios que presta

1- ¿Poseen algún sistema de gestión o administración en la empresa?

2- ¿Cómo se llama el sistema? ¿De qué tipo es? ¿Qué funcionalidades tiene?

¿Se puede acceder desde cualquier lugar al sistema o solo desde las computadoras de la empresa? ¿Lo paga mensualmente, anualmente o es un enlatado que lo compró y lo instaló? ¿Quién fue o es el proveedor? ¿Hace cuánto tiempo lo tiene?

3- ¿Qué funcionalidades necesitaba al momento de implementar el sistema en su inmobiliaria?

4- La implantación del sistema, ¿favoreció el control, la administración y la gestión dentro de la inmobiliaria? ¿Qué le lleva a pensar esto?

5- En la actualidad, ¿las funcionalidades del sistema le son suficientes o considera que sería útil tener disponible otro tipo de información digitalizada?



6- ¿Conoce lo que es un CRM (Customer Relation Management- Sistema de Administración de las relaciones con clientes)? (en caso que diga que no, le explico lo que es y paso a la pregunta 7)

7- Después de conocer lo que es y lo que hace un CRM, ¿cree que sería útil un sistema de ese tipo en su inmobiliaria? ¿Por qué?

## **RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS**

### **Inmobiliaria Menhires:**

6 empleados

32 años de antigüedad

Durante 15 años utilizaron ACCESS como sistema de gestión, donde tenían acceso a mucha información de clientes. Lo dejaron de utilizar porque se volvió obsoleto por la falta de actualización con el uso de las redes sociales.

Empezaron a utilizar un sistema de gestión llamado ARCOMERCIAL, pero les generó muchos inconvenientes, ya que no tuvieron una capacitación todos los empleados de la parte administrativa, y dichos empleados eran una gran barrera para que el sistema funcionara como corresponde.

Todo esto llevó a la que inmobiliaria dejara de utilizarlo y continuar con Excel.

### **Inmobiliaria Castillo:**

2 empleados

3 años de antigüedad

Utiliza el Sistema ARCOMERCIAL. Les resulta un muy buen sistema de gestión para la administración de alquileres. No conocen de un sistema para la gestión de ventas. Las PC de la empresa están conectadas por red. Pero todavía utilizan Excel para algunas cosas relacionadas con la administración, ya que no tienen capacitación para el uso del sistema.

### **Inmobiliaria SE.MA.**

2 empleados en Tucumán y 2 empleados en Salta

5 años de antigüedad

Utilizan el sistema ARCOMERCIAL para la administración de propiedades y el sistema TOKKO para la gestión de ventas. Ambos sistemas cubren todos los requisitos que buscaban y están conectados con la sucursal de Salta.

### **Inmobiliaria EBZ Dominus**

2 empleados

2 años de antigüedad

En la actualidad no poseen un sistema, pero utilizaron el CRM TOKKO que les resulta muy completo para la profesión. Dejaron de usar TOKKO por una cuestión de costos y falta de flexibilidad en cuanto al pago por adelantado.



# ANÁLISIS ECONÓMICO, OPERATIVO Y TECNOLÓGICO

## ECONÓMICO

FIGURA 2

	TOKKO	ARCOMERCIAL
<b>PLAN PERSONAL</b>		
Usuarios	1	2
Propiedades	15	50
Emprendimientos	NO	SI
Respuestas rápidas	SI	NO
Reportes	NO	SI
Sitio web	BÁSICO	BÁSICO
Portales	SI	SI
Soporte	CHAT	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Capacitación inicial	WEBINAR SEMANAL	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Costo	\$1.179 por mes	\$19.360 un solo pago
<b>PLAN INICIAL</b>		
Usuarios	2	2
Propiedades	30	100
Emprendimientos	NO	SI
Respuestas rápidas	SI	NO
Reportes	NO	SI
Sitio web	BÁSICO	BÁSICO
Portales	SI	SI
Soporte	CHAT	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Capacitación inicial	WEBINAR SEMANAL	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Costo	\$2.949 por mes	\$29.890 un solo pago
<b>PLAN EQUIPO</b>		
Usuarios	4	4
Propiedades	80	150
Emprendimientos	SI	SI
Respuestas rápidas	SI	SI
Reportes	SI	SI
Sitio web	BÁSICO	BÁSICO
Portales	SI	SI
Soporte	CHAT Y TELEFONO	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Capacitación inicial	WEBINAR SEMANAL + CAPACITACIÓN PERSONALIZADA	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Costo	\$4.955 por mes	\$37.750 por mes
<b>PLAN CORPORATIVO</b>		
Usuarios	15	ILIMITADO
Propiedades	ILIMITADO	ILIMITADO
Emprendimientos	SI	SI
Respuestas rápidas	SI	SI
Reportes	SI	SI
Sitio web	PREMIUM	PREMIUM
Portales	SI	SI
Soporte	CHAT Y PRIORITARIO	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Capacitación inicial	WEBINAR SEMANAL + CAPACITACIÓN PERSONALIZADA	VIDEOLLAMADA SEMANAL
Costo	\$12.979 por mes	\$67.500 un solo pago

FUENTE: ELABORACION PROPIA

## INFORMACION ADICIONAL OBTENIDA EN UNA REUNION VIA MEET

El día 5 de Junio a las 10 a.m., se puso en contacto uno de los analistas de sistemas de Arcomercial con una de las socias. A través del compartimiento de pantallas, la socia pudo apreciar el sistema en su totalidad, ya que el analista le iba mostrando todos los requerimientos que el SI posee. En cambio, pidieron información a Tokko Broker, pero no obtuvieron respuesta.

Durante la reunión la socia pudo hacer varias preguntas en relación a modificaciones a medida que se puedan llegar a solicitar en el futuro, los costos



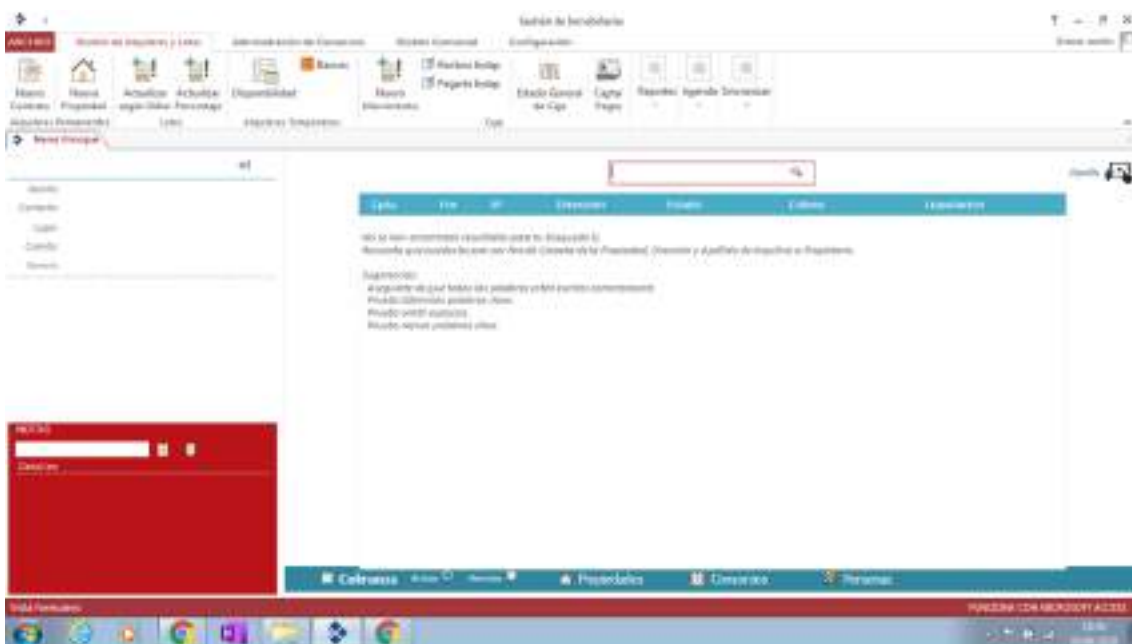
de esas modificaciones, dudas acerca de la instalación, del uso de la red y de una APP disponible para celular.

Ese mismo día, se procedió a la instalación de las aplicaciones necesarias para que el técnico accediera a las PCs de las socias y determinar la compatibilidad entre ellas y con el SI. Este trabajo se realizó el día 19 de Junio y se instaló de manera remota y en período de prueba en las PCs sin ningún inconveniente.

## BONDADES DEL SI DE ARCOMERCIAL

### INGRESO DE NUEVAS PROPIEDADES

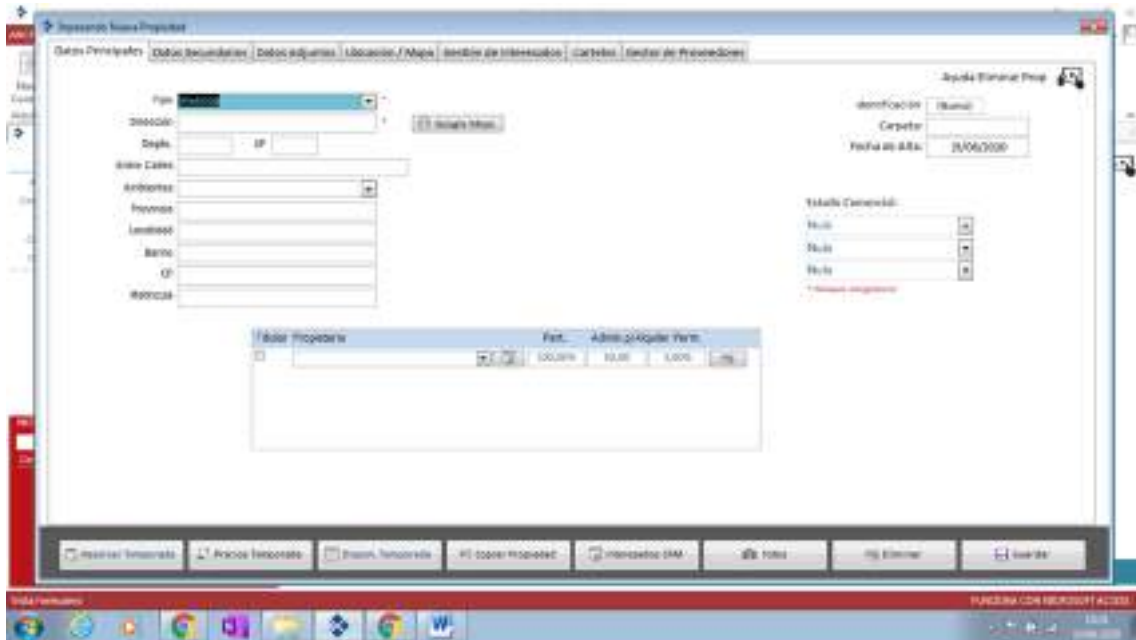
FIGURA 3



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

### INGRESO DE NUEVO CONTRATO

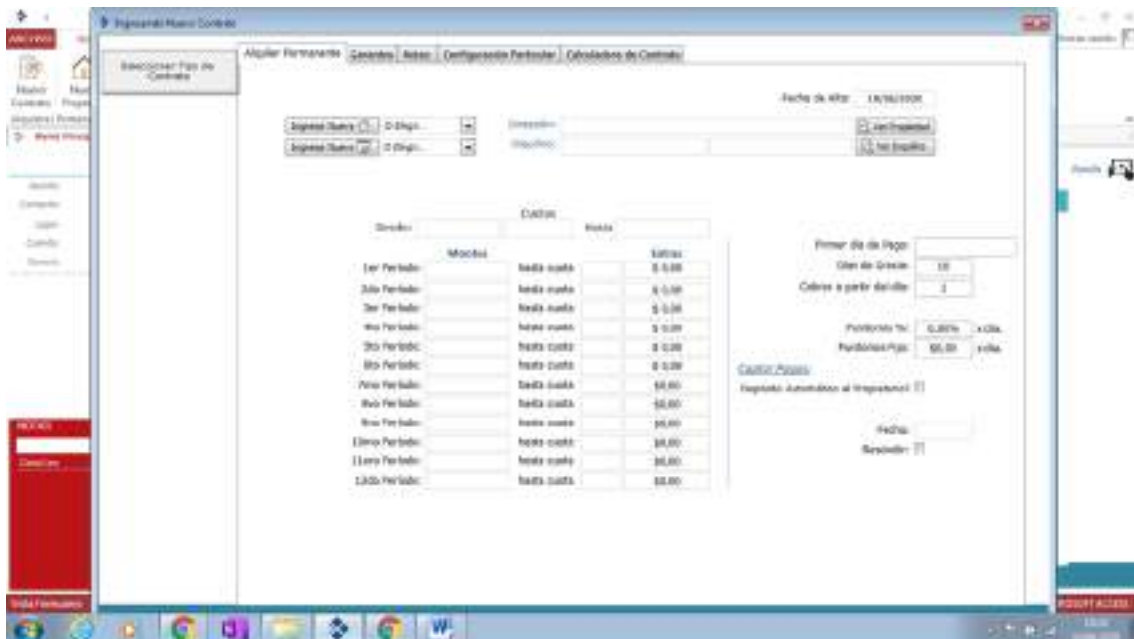
FIGURA 4



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

## CARGA DE DATOS DE PROPIEDADES EN ADMINISTRACION

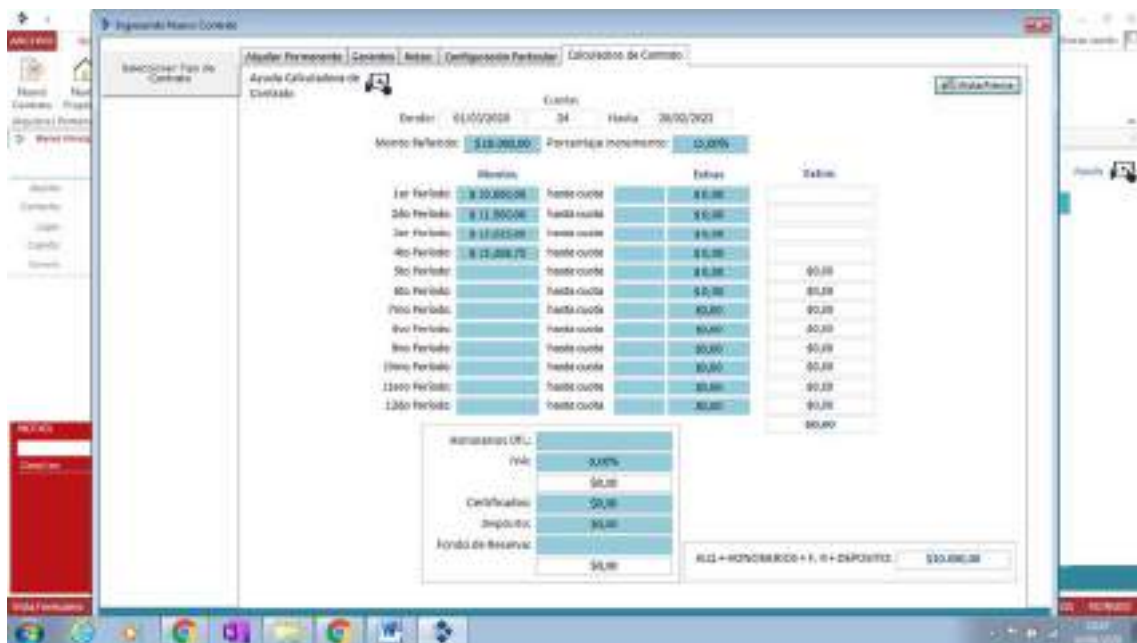
FIGURA 5



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

## CALCULADORA DE CONTRATOS

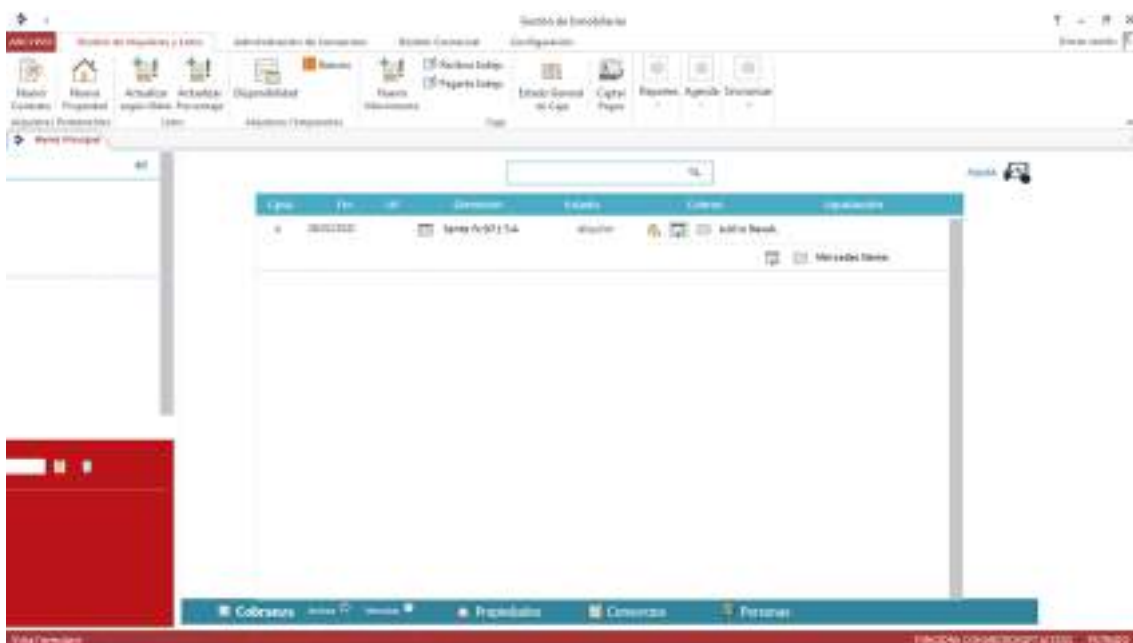
FIGURA 6



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

## COBRANZAS

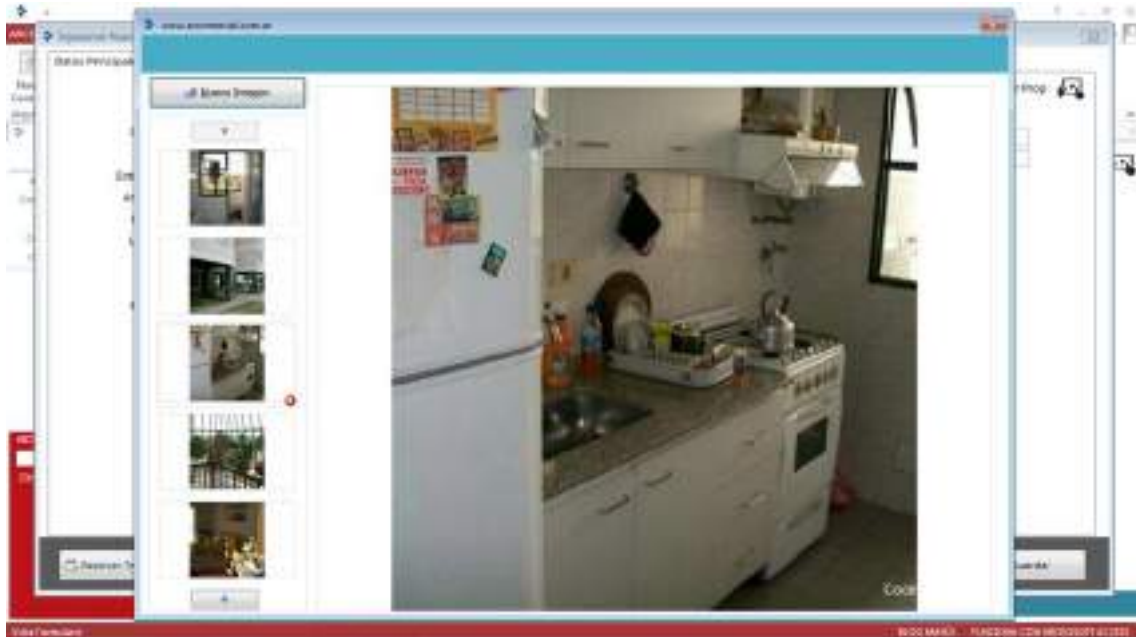
FIGURA 7



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

## INCORPORACION DE FOTOS

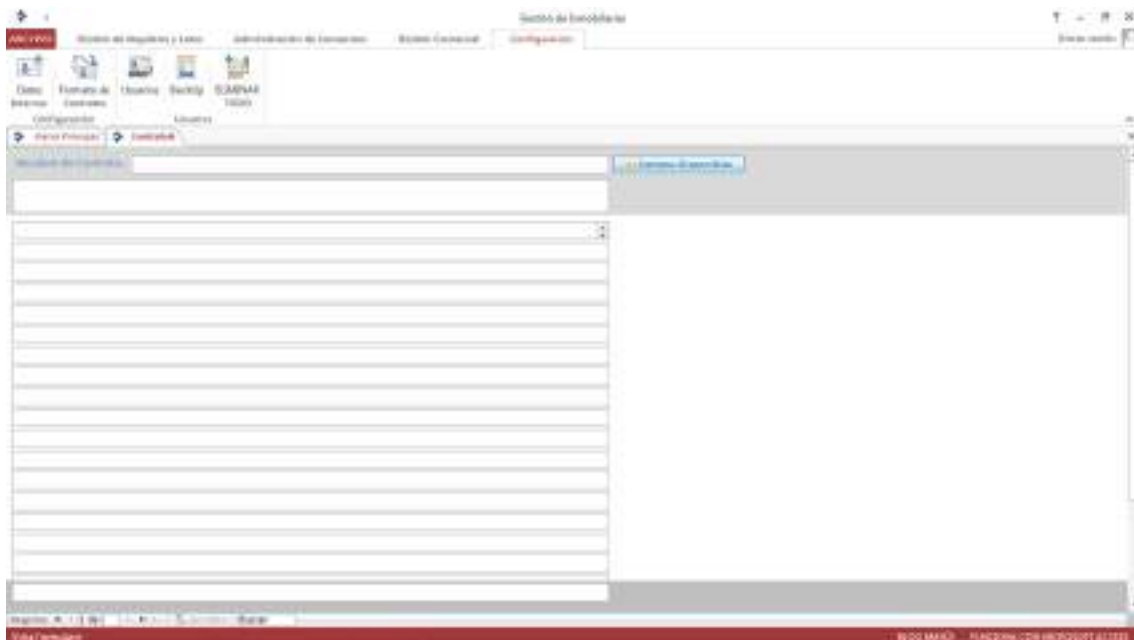
FIGURA 8



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

## DATOS CONTRATO NUEVO

FIGURA 9



FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL



## GENERACIÓN FACTURACION ELECTRONICA AFIP (Propietario)

FIGURA 10

Fecha: 20/06/2020

Selección: [dropdown]  
Setor: Proprietario

**Datos de Cliente:**  
Nombre del Cliente: Marcos A. Basso  
Dirección: San Lorenzo 142  
Localidad: Ormaiztegui  
Provincia: Santiago del Estero  
Código Postal: [input]

**Datos de Documento:**  
Tipo de Documento: [dropdown]  
Número de Documento / CUIT: [input]  
Tipo de Complemento: [dropdown]  
Fecha de Emisión: [input]  
Forma de Pago: CDT 100

**Detalle:**

Al Agregar Item	Importe (IVA incluido)	
Descripción		
YAMAR BLANCO 1000 0000	1,000	10%
	9,000	10%

TOTAL (IVA incluido): 10,000

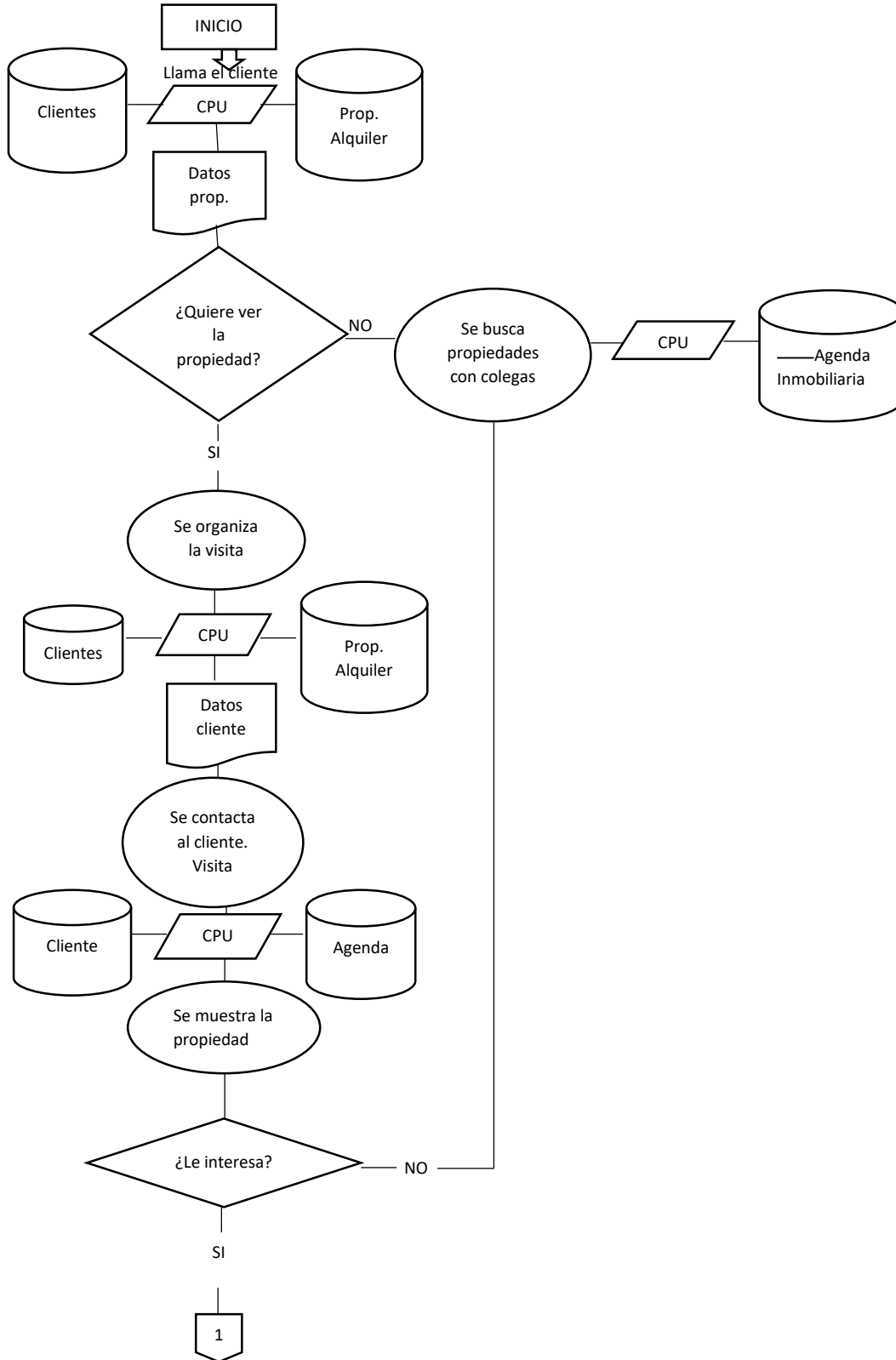
Botón: Generar e Imprimir Factura

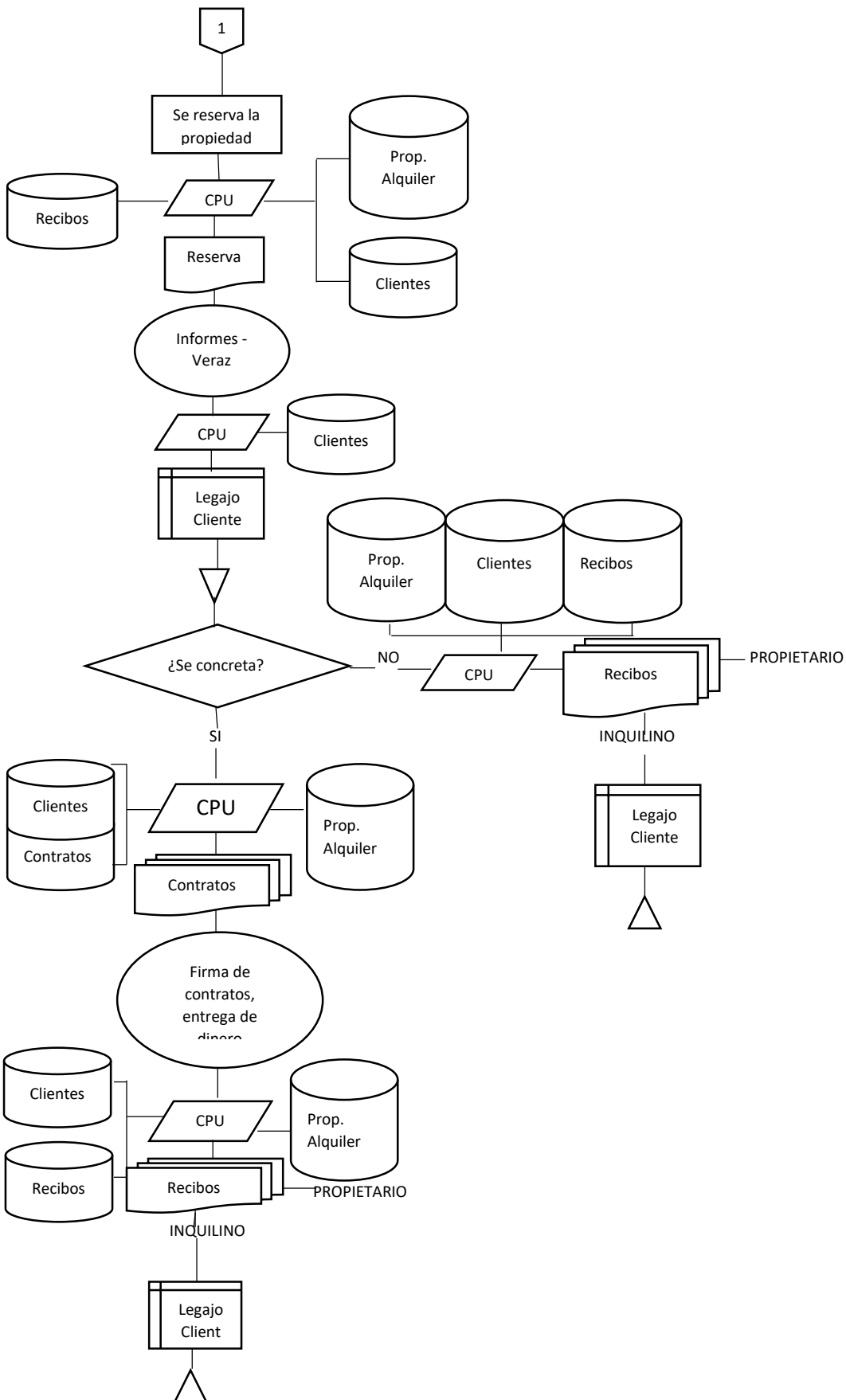
FUENTE: S.I. ARCOMERCIAL

# CURSOGRAMAS

## AREA COMERCIAL

ALQUILERES (FIGURA 11)

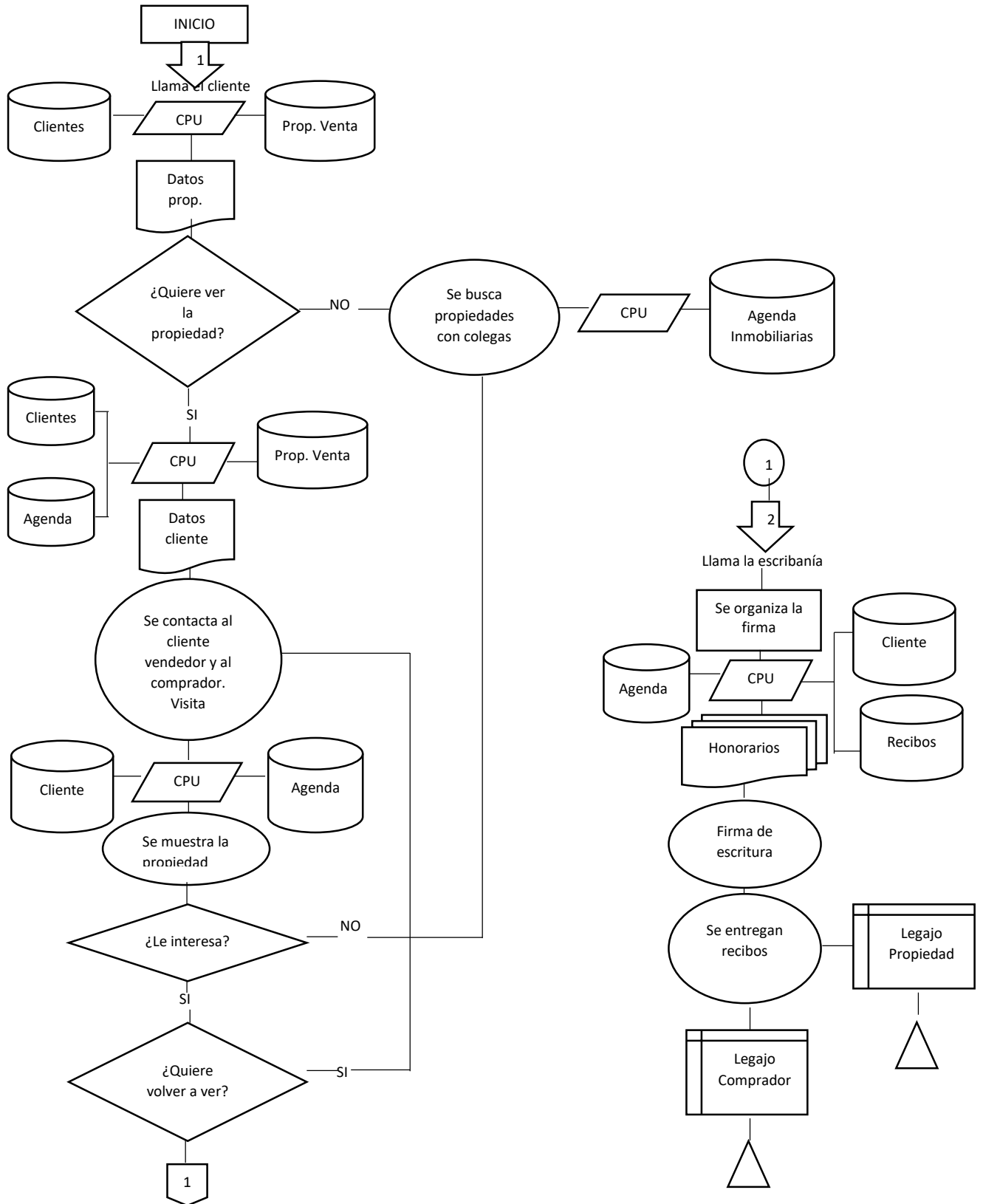




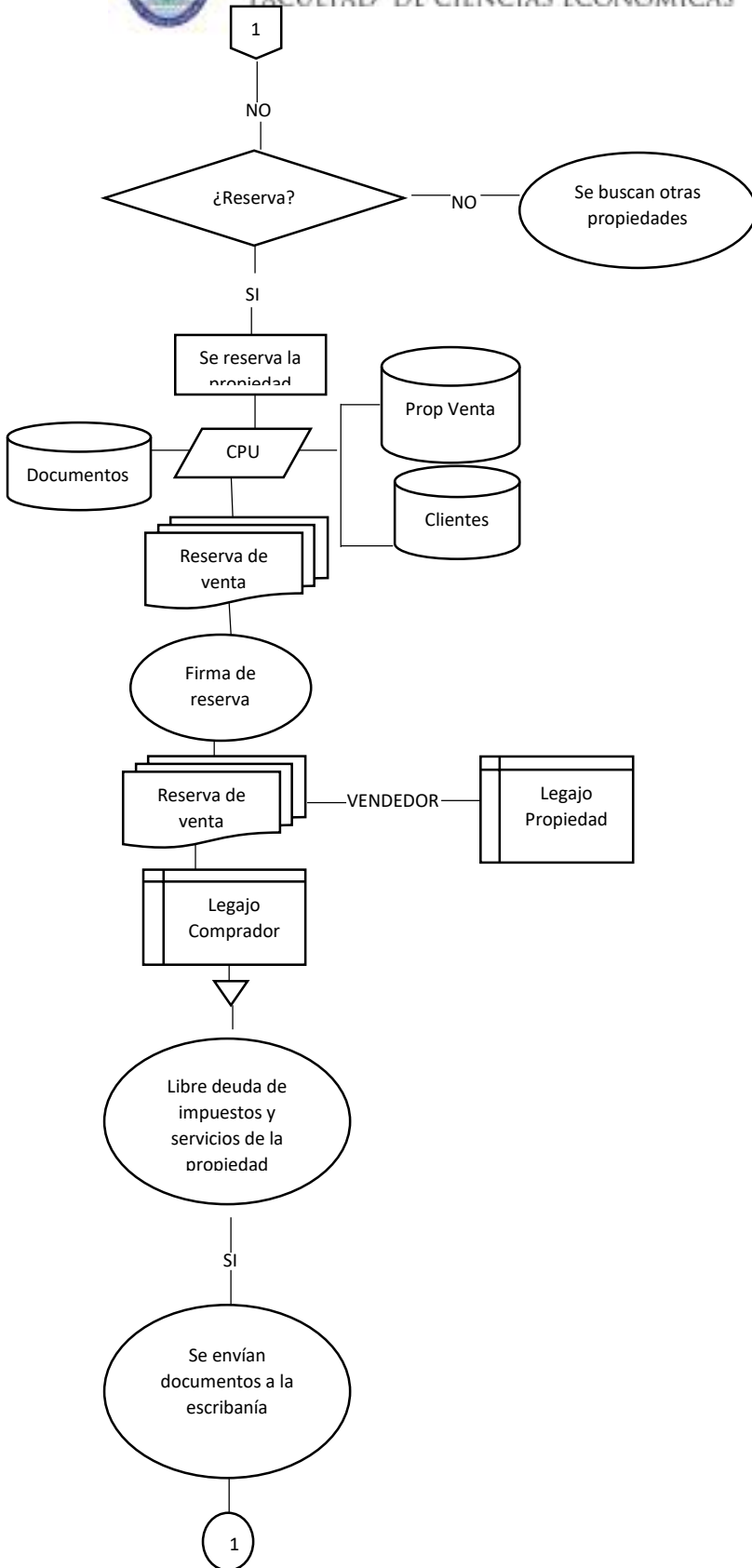
FUENTE: ELABORACION PROPIA

# VENTAS

(FIGURA 12)



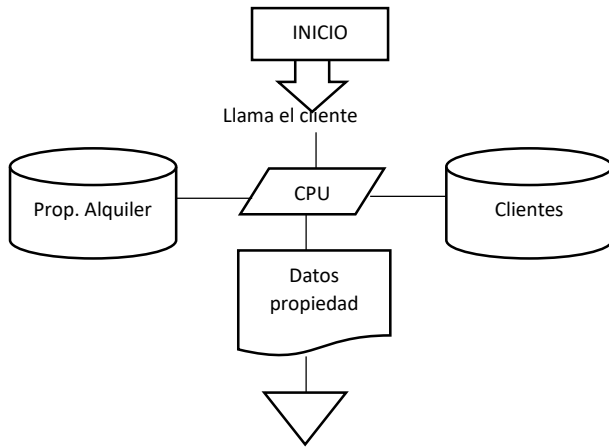




FUENTE: ELABORACION PROPIA

## INGRESO DE PROPIEDADES EN ALQUILER

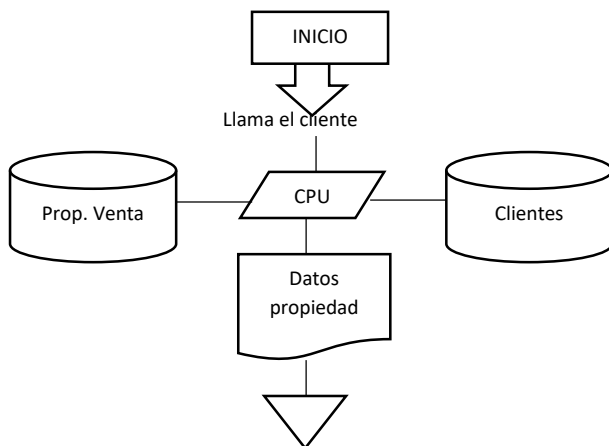
(FIGURA 13)



FUENTE: ELABORACION PROPIA

## INGRESO DE PROPIEDADES EN VENTA

(FIGURA 14)



FUENTE: ELABORACION PROPIA



## REFERENCIAS

<https://www.tokkobroker.com/>

<https://www.arcomercial.com.ar/>

## BIBLIOGRAFIA

Impacto de Tecnologías Informáticas I

Cohen Karen, Daniel, Sistemas de Información Gerencial McGraw Hill.2000

Sistemas de Información Gerencial, 14ª Edición, Keneth C. Laudon y Jane P. Laudon, Pearson, México, 2016

Sistemas de Información en la Empresa, 1ª Edición, Luis Joyanes Aguilar, Alfaomega Grupo Editor, México 2015

KENDALL & KENDALL Análisis y Diseño de Sistemas, 8va edición, Pearson Educación, México 2011

Metodología de la Investigación 6ª edición, Roberto Hernández Sampieri, McGraw Hill Education, México 2014

Sistemas integrados de gestión empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro, 1ª edición, Raúl Oltra Badenes, Universitat Politècnica de València, 2012

“CULTURA E INNOVACION EMPRESARIAL”, MORCILLO, Patricio. Ed. Thomson, España, 2007.

“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, ROBBINS, Stephen / JUDGE, Timothy. Ed. Addison-Wesley, 2015