

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**INFORME TÉCNICO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE GESTION EMPRESARIAL

**FEBRERO 2018
BUCARAMANGA**

Informe Técnico del Proyecto de Investigación
PARA OPTAR AL TITULO DE GESTION EMPRESARIAL
Dirección de Investigaciones / Unidades Tecnológicas de Santander
Avenida de los Estudiantes No. 9 - 82 / Ciudadela Real de Minas
PBX 64130000 Telefax 6447777
Bucaramanga - Colombia

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OBJETIVOS	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
2. DURACIÓN	6
3. ACTIVIDADES REALIZADAS	6
4. INDICADORES VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS .. ¡Error! Marcador no definido.	
5. MEDIOS DE DIFUSIÓN	9
6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	9
7. REFERENCIAS	11

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

FICHA TÉCNICA PROYECTO CÓDIGO XXX			
Título	PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE GESTION EMPRESARIAL		
Investigador principal	Alba Patricia Guzmán Duque PhD	Código	30.329.089
	Email aguzman@correo.uts.edu.co	Celular	3165363774
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Datos del investigador		Código	
	Email		Celular
Grupo de investigación			
Línea de Investigación	COMPETITIVIDAD Y CLIMA DE NEGOCIO		
Lugar y fecha de ejecución	BUCARAMANGA, SANTANDER COLOMBIA.		
Duración	2 MESES		
Tipo de proyecto	Proyecto de Investigación: Creación de un banco de casos de las empresas de Santander		
Costo	59'460.000		
Palabras claves			
Nombre de la Empresa	GENERE S.A.S		
Representante Legal.	EDSON MAURICIO PRADA CONTRERAS		
Cédula de ciudadanía o NIT	900.430.659-2		
Dirección completa	CRA 32 C No. 20 – 10 APT. 301 EDIFICIO ANA JULIETA CALLE 31 A No. 26-15 OFICINA 510 CENTRO EMPRESARIL LA FLORIDA		
Ciudad / Departamento	BUCARAMANGA, SANTANDER		
Teléfonos / Fax / Celular	6193939 /316 3743580		
Correo electrónico	EDSON.PRADA@GMAIL.COM		
<p>Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley ni norma vigente. Declaran que corresponde a las Unidades Tecnológicas de Santander la titularidad de los derechos patrimoniales sobre los productos intelectuales y creaciones obtenidas como resultado del presente trabajo de grado, teniendo en cuenta que este trabajo de grado es considerado una obra por encargo. El estudiante ostentará los derechos morales como autor y tendrá el respectivo reconocimiento académico.</p>			
Investigador 1	Investigador 2	Investigador 3	Investigador 4

RESUMEN EJECUTIVO

Este caso de estudio se le hizo a la empresa **GENERE INGENIERIA** nacida en la ciudad de Bucaramanga, constituida inicialmente por dos Ingenieros Electricistas, Carlos Andrés Corrales Mateos y Néstor Fernando Martínez Pereira en marzo del año 2011 ingenieros graduados de las UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER.

Ellos inicialmente tuvieron la idea de ayudar a las constructoras en su necesidad de la electricidad, proyectos como conjuntos, salones comunales, entre otras obras civiles que pueden existir, dándoles la satisfacción de una empresa que les brinda solución a estas necesidades.

Lo más importante de **GENRE INGENIERIA**, es que es una empresa muy emprendedora por lo tanto no solo se dedicaron a trabajar para empresas contratistas luego de una experiencia amplia con grandes firmas, decidieron que su empresa tenía que ir en un crecimiento constante por lo tanto incursionaron nuevos socios a esta organización, dándole así un nuevo rumbo, pasando de ser **GENERE SAS** a llamarse como se conoce en la actualidad **GENERE INGENIERIA**.

A mediados del 2013, el ingeniero Carlos Corrales, decidió incursionar en otros campos de la ingeniería invitando a su empresa a un grupo de profesionales (Ingeniero de telecomunicaciones Edson Mauricio Prada Contreras, Ingeniero Civil Juan Camilo Corrales Mateus y el Arquitecto Víctor Hugo Cuadros), quienes con sus conocimientos complementaron la nueva idea de la empresa, **GENERE S.A.S.** como constructora.

1. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Elaborar el caso empresarial **GENERE INGENIERIA** a partir de variables históricas, de contexto, del empresario y de la empresa, con el propósito de lograr la caracterización de la organización en un contexto con sentido para la comunidad académica.

2.2. Objetivos específicos

1. Describir los aspectos relacionados el empresario, la empresa, diferentes situaciones organizaciones, sus decisiones estratégicas que han propendido por su estabilidad en el tiempo.
2. Analizar los aspectos relacionados con las diferentes situaciones problemáticas que se han afrontado y que son caracterizadas por los diferentes contextos propios al empresario y a la organización: social, económico, ambiental, político, cultural, entre otros.
3. Compilar la información resultante de los diferentes aspectos abordados con el propósito de elaborar el caso empresarial de la organización **GENERE INGENIERIA**.
4. Formular un diagnóstico organizacional que permita al empresario una visión general sobre la situación actual de su empresa.

2. DURACIÓN

2 MESES

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

Objetivo 1	DATOS DEL EMPRESARIO	Fecha: 2014
Actividades propuestas	Justificación de las actividades	
1. NOMINACIÓN DEL EMPRESARIO	<p>Nombre del Empresario y/o propietario. EDSON MAURICIO PRADA CONTRERAS Edad. 27 AÑOS Estado civil: SOLTERO Estudios realizados: ESTUDIOS DE PREGRADO Entidades donde realizó los estudios por cada nivel de formación. PRIMARIA: CONCENTRACION ESCOLAR SAN ANTONIO DEL CARRIZAL SECUNDARIA: INSTITUTO TECNICO SUPERIOR DAMASO ZAPATA PREGRADO: UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER Familiares que tiene a cargo. CERO Lugar de nacimiento. BUCARAMANGA, SANTANDER COLOMBIA. Datos de contacto: teléfono fijo, teléfono móvil, correo electrónico. 6 193939 / 316 3743580 / EDSON.PRADA@GMAIL.COM</p>	
2. ORIGEN DE LA EMPRESA	<p>GENERE SAS nació como iniciativa de dos visionarios Ingenieros Electricistas - Carlos Andrés Corrales Mateus y Néstor Fernando Martínez Pereira en marzo del año 2.011, vislumbraron la necesidad de crear una organización que ayudara a dar solución a proyectos de ingeniería eléctrica que se pudiesen desarrollar en la región (Santander).</p>	

Objetivo 2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL	Fecha: 2014
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
3. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	<p>GENERE SAS nació como iniciativa de dos visionarios Ingenieros Electricistas - Carlos Andrés Corrales Mateus y Néstor Fernando Martínez Pereira en marzo del año 2011, quienes vislumbraron la necesidad de crear una organización que ayudara a dar solución a proyectos de ingeniería eléctrica que se pudiesen desarrollar en el departamento de Santander.</p> <p>Ubicados inicialmente en un local del sector San Alonso del Nororiente de Bucaramanga e iniciando como contratistas de mano de obra de una prestigiosa empresa del sector energético CAG SAS, empezaron ejecutando proyectos de diferentes ramas de la ingeniería eléctrica</p>	
4. NOMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	<p>Nombre de la organización. GENERE INGENIERIA c. NIT de la organización. 900.430.659-2 d. Razón social de la organización. S.A.S. SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA e. Direcciones de domicilio en las que ha estado la organización a través de los años. CRA 32 C No. 20 – 10 APT. 301 EDIFICIO ANA JULIETA CALLE 31 A No. 26-15 OFICINA 510 CENTRO EMPRESARIL LA FLORIDA</p>	
5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<p>Genere S.A.S como todas las empresas se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo, dicho proceso impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo. [Nombrar bibliografía]</p> <p>Las diferentes etapas por las que atravesó Genere S.A.S. desde su nacimiento hasta su plena madurez son las siguientes:</p> <p>Etapa I: previsión y planeación. Etapa II: organización. Etapa III: dirección. Etapa IV: integración de recursos humanos y no humanos. Etapa V: ejecución. Etapa VI: evaluación.</p>	

Objetivo 3	ELABORACIÓN DEL CASO EMPRESARIAL	Fecha: 2014
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
<p>6. CONTEXTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Las variables dependientes: Productividad: La eficacia (logro de las metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo. Satisfacción en el trabajo: la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.</p> <p>Las variables independientes: Variables del nivel individual: son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.</p> <p>Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es un factor de estudio para las organizaciones.</p> <p>Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que se analiza para la viabilidad desarrollo de los proyectos a ejecutar.</p>	

Objetivo 4	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.	Fecha: 2014
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
7. MARCO TEORICO		La presente investigación se enfoca en el análisis organizacional de las variables de la dinámica interna de las empresas constructoras enfocada a la empresa GENERE INGENIERIA, es un estudio organizacional que busca conocer, describir y diagnosticar la realidad y el comportamiento actual de estas organizaciones y sus integrantes; analizando la información y los datos relativos al medio cultural, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales del organismo, para descubrir aspectos susceptibles de perfeccionarse.
8. MARCO LEGAL		<p>Es una industria cuyo producto terminado es una infraestructura física con localización única y específica. El lugar por esta razón es una importante variable. Está conformada por un conjunto de procesos y procedimientos cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, quien necesita optimizar los recursos que invierte y el ingeniero constructor es el responsable de garantizar que así sea. Para ello necesita ser competitivo en precisión, velocidad y calidad lo cual le obliga a estar a la vanguardia con relación a la tecnología y a los últimos avances de la ciencia y la informática.</p> <p>Es un producto en evolución continua que inició sus trabajos de investigación con base en la recopilación estadística de datos obtenidos por la experiencia en la ejecución de proyectos de construcción en diferentes puntos de la geografía colombiana. Datos relativos a la variación real de los precios, a los rendimientos, a las características de los vehículos de transporte, al acomodamiento físico de los materiales, a la aplicación de tecnologías y prácticas locales. La recopilación estadística de todos estos datos dio lugar a un ingente trabajo de correlación y análisis que permitió generar un grueso de información estructurada que para el cliente el Ingeniero Constructor, es una herramienta 27</p> <p>sencilla que resulta clave para sus objetivos en la óptima y eficaz ejecución de sus proyectos de construcción</p>

4. MEDIOS DE DIFUSIÓN

FORO INSTITUCIONAL
 BLOG INSTITUCIONAL
 CAPITULO DEL LIBRO

5. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Después de hacer un análisis minucioso, constante y visitar a la empresa **GENERE INGENIERIA** en varias ocasiones, se observó que a pesar de que una empresa cuente con la organización adecuada, la parte administrativa es indispensable siempre se necesita una persona dinámica, con visión hacia el crecimiento y dispuesta a lograr en su totalidad los objetivos de la empresa.
2. La proyección de una organización a determinado tiempo es algo clave para su surgimiento, con esta investigación podemos lograr ver que tan preparadas administrativamente y financieramente se encuentran las empresas hacia cualquier adversidad.
3. La preparación para guiar una gran organización siempre requiere una investigación constante del mercado en el que se encuentra su entorno, interior y exterior.
4. Este proyecto permitió seguir mi visión profesional o pulir dudas y desperfectos que tienen las organizaciones administrativamente que no siempre todos la ven o no a todas las empresas le afectan, pero si se lleva una mala administración esta puede ocasionar grandes pérdidas o incluso el cierre total. El mercado es cambiante por lo tanto está siempre en constante enriquecimiento intelectual y como líder para dar siempre en nuestra área de mejor acompañamiento y lograr el éxito constante de todas las empresas.

5.2. Recomendaciones

1. Es necesario que en cualquier organización se sistematicen las operaciones, con una implementación de un software, para un sistema de implementación contable al cual estos empresarios puedan acceder a la información de su organización sin alterarlas.
2. Se debe capacitar permanentemente para lograr una mayor identificación y compromiso, por parte del personal hacia los objetivos generales que quieren alcanzar como empresas.
3. Se debe continuar con una diversificación de cada una de las líneas de investigación en este caso de estudio para una mejor producción, y dar un mayor impulso a la implementación de estrategias, como mecanismo de grados.

6. REFERENCIAS

- Casos Empresariales Colombianos de la Institución Universitaria CEIPA.
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – CECODES.
Sostenibilidad en Colombia. Casos Empresariales. Año 2011. ISBN 978-958-99020-4-2
- Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes. Casos relacionados con los sistemas y arquitecturas empresariales focalizados en la cadena de valor, y los procesos de front-office y back-office.
- EASTON, G. Learning from case studies. Gran Bretaña: Prentice Hall. Año 1992.
- ELLET, W. The Case Study Handbook .How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. p. 658. Año 2007.
- ESPÍNDOLA, J. Reingeniería Educativa el pensamiento crítico: como fomentarlo en los alumnos. México: Pax. Año 2000.
- GALEANO MARÍN, María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquía. Medellín. La Carreta Editores, 2004. p 73-75.
- Guía para la elaboración de casos de Emprendedores de la Comunidad Andina de Fomento
- Grupo de Investigación Estrategia y Gestión Empresarial. Proyectos de Investigación del Grupo. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- HUSSEIN, Ashatu. The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined?. En: Journal Comparative social Work, 2009, N° 1, p. 1-12.
- OGLIASTRI, E. El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2014, del sitio Web de Universidad ICESI: http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/carti-lla_el_metodo_de_casos.pdf. Año 1991.
- Periódico La República, Construcción y minería llevarían el crecimiento económico de Colombia en 2014 a 5%. Recuperado de: http://www.larepublica.co/economia/construcci%C3%B3n-y-miner%C3%ADa-llevar%C3%ADan-el-crecimiento-econ%C3%B3mico-de-colombia-en-2014-5_89771 (última visita 04/04/2014). 69
- PUCHOL, L., ONGALLO, C., PUCHOL, I., BERLINCHES, A., MARTÍN, M. J., NUÑEZ A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados

- de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.
- PUJOL, J. & FONS,. Los métodos en la enseñanza universitaria. Pamplona: Eunsa. Año 1981.
- RAVE Elkin, GONZALO Juan. Casos Empresariales Colombianos. Decisiones Gerenciales ante Momentos de Crisis. Serie 1. Institución Universitaria CEIPA. Año 2011. ISBN 978-958-99767-7-7
- SCHNARCH, A. Desarrollo de nuevos productos y empresas: creatividad innovación y marketing. (5th Ed.). Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill. Año 2009.
- Tasa de desempleo en Colombia bajó a 11.1% en enero de 2014, según Dane. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/tasa-desempleo-colombia-bajo-111-enero-2014-segun-dane> (última visita 17/05/14)
- TRIADÓ, Ivern, X. La metodología dl caso: Utilización de medios audiovisuales en el estudio de las disciplinas del área de organización de empresas. Recuperado el 17 de mayo de 2009, del sitio Web de dialnet: www.dialnet.unirioja.es. Año 2004.
- VARGAS Anafina, RODRÍGUEZ Francisco y MORENO Jonathan. Guía Metodológica para la Elaboración de Casos Emprendedores.. Corporación Andina de Fomento.
- YIN, R. E. Case Study Research and Methods. Thousand Oaks: Sage. Año 1994.
- YIN Robert K. Case study research design and methods. 3 ed. Thousand Oaks. Sage Publications, 2003. p 39-46
- YIN Robert K. Case study research design and methods. Op. cit. p. 86-87
- Tomado de: Fuente de internet <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/> (última visita 04/04/2014).
- <http://www.construmatica.com>
- <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>
- <http://www.genereingenieria.com/portal/>
- <http://www.electricidadbasica.net/>
- <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

ANEXOS

B. *Variable Historia de la Organización.* Esta variable hace referencia a la descripción de la organización y el contexto que ha incidido en su sostenibilidad.

1. Aspectos relacionados con la nominación de la organización

- a. Nombre de la organización.
- b. Imagen Corporativa de la Organización (condición mínima: Logotipo).
- c. NIT de la organización.
- d. Razón social de la organización.
- e. Direcciones de domicilio en las que ha estado la organización a través de los años.
- f. Años de existencia de la empresa.
- g. Capital inicial utilizado para la creación de la organización.
- h. Capital actual de la organización.
- i. Número de empleados en los momentos de inicio de la organización.
- j. Número actual de empleados.
- k. Productos y/o servicios que dieron vida al origen de la organización.
- l. Productos y/o servicios actuales de la organización.

2. Aspectos relacionados con las etapas de desarrollo de la organización. Describir cada una de las etapas de desarrollo de la organización desde su conformación hasta su existencia hoy día, acorde a los siguientes ítems: contexto social, económico, político y cultural en cada etapa de desarrollo, caracterización de las crisis afrontadas, caracterización de los aciertos, fechas y datos específicos a cada etapa de desarrollo a partir de la evolución y/o comportamiento de los

73

siguientes aspectos: empleados, sueldos pagados, ingresos recibidos, activos fijos, productos y/o servicios, lecciones aprendidas (reflexiones).

C. *Variable Contexto de la Organización.* Esta variable hace referencia a los aspectos relacionados con las diferentes situaciones problemáticas que se han afrontado y que son caracterizadas por los diferentes contextos propios al empresario y a la organización: social, económico, ambiental, político, cultural, entre otros.

1. Aspectos relacionados a las diferentes situaciones/problemas/oportunidades presentados a través de los años de existencia de la organización. Describir los hechos y situaciones/problemas/oportunidades (SPO) que se han presentado a lo largo de la vida de la organización, a partir de los siguientes términos: fechas de cada SPO, razones que dan origen a cada SPO, alternativas propuestas para afrontar cada SPO y la alternativa ejecutada, causas y consecuencias de cada SPO, personas de la organización que ayudaron a afrontar cada SPO, lecciones aprendidas de cada SPO. (reflexiones).

2. Aspectos relacionados a los diferentes contextos económico, social, político, ambiental, y cultural que han incidido positivamente y negativamente en el desempeño de la organización. Describir cada contexto (económico, social, político, ambiental y cultural) a partir de los siguientes términos: características, fechas y/o periodos de tiempos definidos (fecha exacta y/o década), factores positivos y negativos en el desempeño de la organización, lecciones aprendidas (reflexiones).

D. *Variable Trayectoria Estratégica*. Hace referencia a los aspectos relacionados con las decisiones estratégicas tomadas a lo largo de los diferentes contextos que han afrontado.

1. Aspectos relacionados con las estrategias ejecutadas. Describir las estrategias ejecutadas a lo largo de la vida de la organización a partir de los siguientes términos: nombre de la estrategia (bautizo que da el empresario a cada estrategia), fecha y/o periodos de tiempo definidos (fecha exacta y/o década), causas para idear la estrategia, consecuencias de la ejecución de la estrategia, costos de la ejecución de la estrategia, áreas de la organización responsables de la estrategia, nombre y características del líder a cargo de la estrategia, procesos y/o aspectos organizacionales que fueron mejorados por la estrategia, tiempo de ejecución de la estrategia, lecciones aprendidas (reflexiones).

2. Aspectos relacionados con indicadores de gestión y la incidencia en el mejoramiento del desempeño de la organización por cada estrategia ejecutada. Describir los análisis de los diferentes desempeños organizacionales logrados por cada estrategia ejecutada. Para escribir este análisis es necesario identificar diferentes indicadores de gestión como por ejemplo, indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y utilidad, indicadores de producción como la capacidad instalada, ciclo de producción, niveles de servicio, ciclo del servicio, tiempos de entrega, productividad laboral, creación de nuevos puestos de trabajo, incremento de los niveles salariales, lecciones aprendidas (reflexiones).

74

E. *Variable La Organización en Cifras*. Hace referencia a los aspectos relacionados con las diferentes situaciones organizacionales en términos de finanzas, mercadeo, gestión humana, operaciones, y servicio, entre otros.

1. Cifras y datos relacionados con el primer año de vida de la organización

- a. Inversión en maquinaria y equipos, edificios, muebles y enseres.
- b. Gastos de administración.
- c. Gastos financieros.
- d. Costos de producción.
- e. Costos de operación (empresas de servicios).
- f. Costos de ventas.

- g. Costos / gastos de personal.
- h. Nivel de producción.
- i. Nivel de servicio.
- j. Ingresos por ventas.
- k. Otros ingresos.
- l. Número de empleados.
- m. Fichas técnicas de cada producto y/o servicio.
- n. Segmentos de mercado y/o clientes atendidos.
- o. Características de cada segmento de mercado y/o cliente.

2. Cifras y datos relacionados a cada uno de los tres últimos años (vigentes) de la organización.

Gestión de Operaciones (producción y/o servicio)

- a. Inversión en renovación de maquinaria, equipos.
- b. Costos de producción.
- c. Costos de operación (empresas de servicios).
- d. Descripción de cada etapa de producción.
- e. Descripción de cada etapa del servicio.
- f. Fichas técnicas de cada producto y/o servicio.
- g. Capacidad instalada.
- h. Capacidad utilizada.
- i. Nivel de servicio.
- j. Tiempos de producción por producto.
- k. Tiempos de ejecución por servicio.
- l. Fortalezas y debilidades en las operaciones.

Gestión Financiera

- a. Gastos de administración.
- b. Gastos financieros.
- c. Costos de producción.
- d. Costos de operación (empresas de servicios).
- e. Costos de ventas.

75

- f. Ingresos por ventas.
- g. Otros ingresos.
- h. Rotación del inventario.
- i. Utilidad operacional.
- j. Utilidad neta.
- k. Rentabilidad del patrimonio.
- l. Pasivo a corto plazo.
- m. Pasivo a largo plazo.

- n. Tiempo de las cuentas por pagar.
- o. Tiempo de las cuentas por cobrar.
- p. Fortalezas y debilidades en las finanzas.

Gestión de Personal

- a. Costos / gastos de personal.
- b. Escala de sueldo por cada tipo de cargo.
- c. Dinero invertido en capacitación.
- d. Dinero invertido en estímulos al trabajador.
- e. Identificación de los cargos y funciones.
- f. Organigrama.
- g. Nivel de formación de cada empleado.
- h. Tiempo de permanencia del empleado.
- i. Fortalezas y debilidades en el personal.

Gestión Tecnológica

- a. Número de computadores.
- b. Descripción de la infraestructura tecnológica.
- c. Usos de las TIC.
- d. Descripción de las transacciones realizadas.
- e. Dinero invertido en renovación de maquinaria y equipos.
- f. Actividades de monitoreo y/o vigilancia tecnológica.
- g. Fortalezas y debilidades en la tecnología.

Gestión de Mercadeo y de Servicio

- a. Fichas técnicas de cada producto y/o servicio.
 - b. Precios de Venta por cada producto y/o servicio.
 - c. Política de fijación de precios.
 - d. Unidades vendidas.
 - e. Descripción de la marca (Logotipo/lemas, símbolos, colores, letra, beneficios para el cliente, percepción del cliente).
 - f. Segmentos de mercado y/o clientes atendidos.
 - g. Características de cada segmento de mercado y/o cliente.
 - h. Cifra de medición en la satisfacción del cliente.
 - i. Descripción de las Actividades de Marketing ATL (mercadeo masivo).
 - j. Descripción de las Actividades Marketing BTL (mercadeo específico para segmentos propios a la empresa para estimular las ventas).
 - k. Política del servicio al cliente.
- 76

- l. Cobertura geográfica por cada producto y/o servicio.
- m. Número de clientes por año (personas/empresas/segmentos).
- n. Fortalezas y debilidades en marketing.

3. Estados financieros de dos años consecutivos dentro de una ventana de tiempo de los cinco últimos años de gestión de la organización (se debe seleccionar dos años consecutivos de los cinco últimos años vigentes)

- a. Estado de resultados.
- b. Balance General.
- c. Flujo de efectivo.