

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA TTR WATER COLOMBIA S.A.S.

AYALA YEPES STEFANI
RUBIO DUEÑAS JESSYCA ALEJANDRA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA TTR WATER COLOMBIA S.A.S.

AYALA YEPES STEFANI
RUBIO DUEÑAS JESSYCA ALEJANDRA

Asesor del Trabajo
OLAYA MOLANO JUAN CARLOS

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Mayo del 2018

Dedicatoria

Dedico este proyecto integrado a mi Madre, por su apoyo incondicional en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona profesional y con valores, pero más que nada, por su amor incondicional.

Atte. Jessyca Rubio

El siguiente trabajo integrador es dedicado principalmente a Dios, quien me ha dado la sabiduría y entendimiento, también a mi familia quienes fueron la inspiración en el desarrollo de mis labores académicas.

Atte. Stefani Ayala

Agradecimientos

Principalmente queremos agradecer a Dios, por regalarnos las capacidades intelectuales y físicas necesarias, para llevar acabo la presentación de este proyecto, de igual manera a nuestros docentes debido a su orientación durante este proceso.

También a TTR Water Colombia SAS, quien nos permitió llevar a cabo este proyecto integrador, teniendo la mejor disposición y aporte con la información de la compañía.

Por último, a nuestras familias, por su apoyo emocional, moral y acompañamiento durante este recorrido, que fueron el motivo fundamental para culminar este proceso académico de Posgrado en Gerencia de Empresas.

Resumen

TTR Water Colombia S.A.S, es una multinacional que desarrolla su objeto social en el sector público y privado, la sede de Colombia cumple 12 años en el mercado de las bombas para el tratamiento de agua, en los últimos 3 años se han abierto 2 sucursales una en Medellín y la otra en Barranquilla.

Es una compañía que trabaja todos los días para mantenerse en el mercado y subsistir en este medio que se convierte cada día más exigente y competitivo, esto la obliga a efectuar una valoración constante de su entorno y mercado con el fin de buscar oportunidades de crecimiento y análisis de sus amenazas.

Por ende, hoy en día todas las empresas se enfrentan a un mercado más competitivo y depende del buen uso de sus recursos y el manejo de sus fortalezas.

Es por esto, que se plantea que la compañía debe implementar o profundizar su planeación estratégica, para poder alcanzar las metas planteadas.

De acuerdo con lo anterior la planeación estratégica, es una herramienta fundamental que le permite asegurar el éxito y permanencia del negocio en el mercado, puesto que le brinda la posibilidad de planear escenarios futuros, adaptarse a su alrededor y definir estrategias que le ayuden a lograr los objetivos y a desarrollar la organización de una manera más eficiente.

Por consiguiente, se realizó un estudio en el entorno interno y externo de TTR, basándonos en la matriz MMGO y DOFA, en las cuales se analizaron los antecedentes sobre la falta de planeación estratégica por parte de la gerencia, en varios ámbitos de la compañía, y es donde se realizan algunos planteamientos de mejora, los cuales se medirán por medio de indicadores.

Palabras claves: Estrategias, planes, mercado, planeación y competitividad.

Abstract

TTR Water Colombia SAS, is a multinational company that develops its corporate purpose in the public and private sector, the headquarters of Colombia celebrates 12 years in the market of pumps for water treatment, in the last 3 years have opened 2 branches in Medellín and the other in Barranquilla.

It is a company that works every day to stay in the market and subsist in this medium that is becoming increasingly demanding and competitive; this forces it to make a constant assessment of its environment and market in order to seek opportunities for growth and analysis of their threats.

Therefore, nowadays all companies face a more competitive market and depend on the good use of their resources and the management of their strengths.

This is why it is proposed that the company must implement or deepen its strategic planning, in order to achieve the goals set.

According to the above, strategic planning is a fundamental tool that allows you to ensure the success and permanence of the business in the market, since it offers you the possibility of planning future scenarios, adapting to your surroundings and defining strategies that help you achieve the objectives and to develop the organization in a more efficient way.

Therefore, a study was conducted in the internal and external environment of TTR, based on the matrix MMGO and SWOT, in which the background on the lack of strategic planning by management was analyzed, in various areas of the company, and it is where some improvement proposals are made, which will be measured by means of indicators.

Keywords: Strategies, plans, market, planning and competitiveness.

Contenido

Introducción	11
Tema de Investigación	12
Problema de Investigación	12
Enunciado del problema	12
Formulación del problema	13
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Justificación	16
1. Marco de Referencia	17
1.1. Marco teórico	17
1.2. Marco conceptual	18
1.3. Marco histórico	19
1.4. Marco legal	21
2. Marco Metodológico	23
2.1. Tipo de investigación	23
2.2. Población y muestra	23
2.3. Etapas de la investigación	24
2.4. Diseño instrumental	24
3. Conceptualización de la Empresa	25
3.1. Razón social	25
3.2. Objeto social	25
3.3. Reseña empresarial	25
3.3.1. Factores claves de constitución	25
3.3.2. Decisiones constitutivas	26
3.4. Ubicación e instalaciones	26
4. Gestión Estratégica	27
4.1. Diagnóstico gestión estratégica	27
4.1.1. Matriz EFI	27

4.1.1.1. Análisis	31
4.1.2. Matriz EFE	31
4.1.2.1. Análisis	33
4.1.3. Análisis DOFA de la empresa TTR Water Colombia S.A.S.	33
4.1.4. Análisis matriz MMGO Direccionamiento estratégico	38
4.1.4.1. Análisis situacional	38
4.1.4.2. Problemas y potencialidades	39
4.1.4.3. Recomendaciones	39
4.2. Propuesta de mejora Gestión Estratégica	40
4.2.1. Alcance del plan de mejoramiento	43
4.3. Indicadores Gestión Estratégica	43
5. Entorno Económico y Competitividad	44
5.1. Análisis de Indicadores Económicos	44
5.2. Matriz MMGO Entorno económico y competitivo	46
5.2.1. Análisis situacional	46
5.2.2. Problemas y potencialidades	47
5.2.3. Recomendaciones	47
5.3. Propuesta de mejora en el Entorno económico y competitivo	48
5.4. Indicadores del Entorno económico y competitivo	50
6. Gestión de Mercado	51
6.1. Matriz MMGO diagnóstico de mercadeo	51
6.1.1. Análisis situacional	52
6.1.2. Problemas y potencialidades	53
6.1.3. Recomendaciones	53
6.2. Propuesta de mejora Gestión de mercado	54
6.3. Indicadores Gestión de Mercado	56
6.4. Proyección de ventas	57
7. Gestión de Operaciones y Logística	58
7.1. Diagnóstico en Gestión de operaciones y Logística	58
7.1.1. Análisis Situacional	59
7.1.2. Problemas y potencialidades	59

	10
7.2. Propuesta de mejora en Gestión de operaciones y logística	60
7.3. Indicadores de Gestión de Operaciones y Logística	62
8. Gestión Financiera	63
8.1 Estados Financieros	63
8.1.1. Análisis del activo	65
8.1.2. Análisis del pasivo	65
8.1.3. Análisis del patrimonio	65
8.2. Estado de Resultados	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Referencias	69
Lista de Figuras	72
Lista de tabla	73
Lista de Anexos	74

Introducción

TTR Water Colombia S.A.S, es una multinacional con presencia en más de 150 países dedicada a la importación y comercialización de bombas para el tratamiento de agua, servicios de solución completa y de postventa en bombeo; en el mercado Colombiano cuenta con una trayectoria de 12 años con más de 55 empleados orientados a brindar soluciones para el abastecimiento, transporte y tratamiento del agua, brindando confiabilidad en las marcas más reconocidas y manejadas como lo son Flygt, Godwin, Leopold, Sanitaire y Wedeco.

De acuerdo con el artículo 3 del decreto 1377 del 2013, el cual reglamenta la ley 1581 de 2012 que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia (Sergio Diaz-Granados Guida , 2013) y a la solicitud del empresario, la razón social ha sido remplazada con el nombre de TTR Water Colombia S.A.S.

Mediante un estudio de caso se realizará un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa y su comportamiento en el mercado en un tiempo determinado, buscando generar estrategias de mejora cuantificables proyectadas con indicadores de control.

Adicionalmente, basándose en elementos teóricos y prácticos como la Matriz MMGO y DOFA, se logró obtener información que permita identificar los procesos de mayor importancia para desarrollar un plan estratégico enfocado a aumentar el nivel de competitividad.

Tema de Investigación

De acuerdo con el análisis realizado a la compañía, el objetivo general de la misma es cumplir con las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades en la venta y prestación de los servicios, para poder lograr este la compañía cuenta con tres sucursales a nivel nacional y 80 empleados entre directos y temporales.

Con este estudio se pretende evaluar la estructura de la compañía en busca de ventajas, desventajas y puntos de mejora que le ayuden a disminuir la incertidumbre a futuro y que le permitan mostrar mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos. Por ende, surge la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional como mecanismo correctivo y de mejora en todas las dependencias de la empresa, generando una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.

Problema de Investigación

Enunciado del problema

La Distribución de la Organización de TTR Colombia está compuesta por 4 áreas, estructuradas de acuerdo con los lineamientos de la casa matriz, estas trabajan articuladamente en el logro de los objetivos establecidos desde el exterior.

El principal análisis está enfocada en la gerencia de la empresa, quienes tienen el reto de conseguir nuevas oportunidades de negocios, garantizando que las negociaciones realizadas traigan beneficios a la compañía.

En esta área se evidencia que una de las ventajas, es que su equipo de trabajo está capacitado y tiene conocimientos sólidos, sobre los productos que se comercializan para ofrecerle al cliente, sin embargo, esta área no cuenta con una planeación estratégica, que le permita tomar mejores decisiones frente a la competencia y la generación del reproceso en algunas actividades del transcurso normal de la operación.

Formulación del problema

Los gerentes de la compañía no realizan una planeación estratégica en negocios, ni frente al mercado en el que se enfrentan, por lo que no tiene una estrategia competitiva, en la ejecución de sus procesos, esto no les permite cumplir los objetivos y metas en un determinado tiempo.

El desarrollo de aspectos estratégicos y el fortalecimiento de las actividades operacionales son fundamentales para el crecimiento organizacional. Es por ello, que TTR debe implementar procedimientos y estrategias adecuadas que le faciliten el mejoramiento continuo, pero dando este alcance:

¿Cuáles son los lineamientos adecuados para el buen funcionamiento en la gerencia de TTR Water Colombia S.A.S.?

En la siguiente Tabla 1, se desarrollará la formulación del problema, basándose en la identificación de los síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico de TTR Water Colombia S.A.S.

Tabla 1

Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para implementar la Planeación Estratégica?
<p>Síntomas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falencias en el orden lógico de las actividades desarrolladas. • Deterioro de la calidad de atención al cliente y tiempos de respuesta. • Falta de trabajo en equipo. • Falta de claridad en los procesos que se realizan en las áreas de soporte. • Falencias en programación y control de servicios prestados a los clientes. • Desconocimiento del mercado y de la competencia.
<p>Causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de manuales de procedimientos. • Falencias en la capacitación del personal. • Falta de manuales de funciones. • Debilidad en las actividades propias de la planeación organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización. • Falta de proyección.
<p>Pronostico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento a los clientes • Perdida de los clientes. • Reproceso en las labores que se realizan. • Mayor pérdida económica. • Disminución de las ventas.
<p>Control al Pronostico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria al estado actual de la estructura de planeación. • Ejecución periódica evaluación y seguimiento de procesos. • Encuesta de servicio • Conceptos de revisoría fiscal. • Análisis de las necesidades específicas de capacitación. • Manejar portafolio de servicio y productos.

Nota: Autoría propia.

En la tabla anterior, se describen los síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico, de la formulación al problema analizada en TTR Water Colombia S.A.S.

Objetivos

Objetivo general

Generar un proceso en la implementación de la planeación estratégica en la gerencia de la empresa TTR Water Colombia S.A.S.

Objetivos específicos

1. Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la planeación estratégica en la gerencia de la empresa.
2. Generar una propuesta de mejoramiento enfocada a la planeación estratégica en la gerencia de la empresa TTR Water Colombia S.A.S.
3. Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento frente a la planeación estratégica en la gerencia de la compañía.

Justificación

De acuerdo con lo afirmado por Jorge Eliécer Prieto en su libro de gestión estratégica:

El diagnóstico empresarial es una herramienta hoy utilizada por los líderes para analizar la evolución y gestión de la organización. La gestión estratégica organizacional facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía. (Herrera, Jorge Eliécer Prieto, 2014)

Es por lo anterior que los resultados obtenidos del diagnóstico empresarial de la empresa TTR Water Colombia S.A.S, se propone la formulación de estrategias que generen un fortalecimiento organizacional a largo plazo en la planeación estratégica. Este concepto permite destacar los aspectos teóricos de la gestión estratégica, como una herramienta que facilite la evaluación de sus entornos, determinando la manera que la empresa proyecta o planifica su crecimiento en el mercado y funcionamiento administrativo.

Con esto se busca que los gerentes, puedan dirigir y controlar el futuro de la empresa, ordenando los objetivos y acciones a tiempo, implementado las herramientas necesarias, con el fin de obtener una planificación más enfocada y sensata, con ayuda a la identificación de medidas comparativas y analíticas del mercado competitivo. A su vez, la junta directiva desarrollara un plan estratégico parametrizado y organizado, que le permita tener una orientación en la toma de decisiones.

De modo que, el estudiante de la especialización en Gerencia empresarial tiene como propósito brindar un valor agregado a la organización, por medio de una investigación general y global de la empresa TTR Water Colombia S.A.S., para poder determinar en su estudio los resultados obtenidos del diagnóstico empresarial realizado y este logre decidir, si es objetivo o primordial implementar lo diagnosticado. De modo que, los estudiantes aporten los conocimientos alcanzados durante la formación académica del postgrado en el desarrollo del análisis y logren obtener su título en Especialización en Gerencia de empresas en la Universitaria Agustiniana.

1. Marco de Referencia

El marco referencial es la base para analizar y brindar el conocimiento previo que se considera válido para el enfoque del problema de investigación de la compañía. Para la construcción del marco se requiere recopilar elementos teóricos, conceptuales, históricos y reglamentarios (aplicables) que se relacionen directamente.

1.1. Marco teórico

En el proyecto integrador este estudio teórico constituye la base donde se sustenta la planeación estratégica orientada a dirigir y tomar decisiones innovadoras para el desarrollo competitivo de la empresa.

A continuación, se exponen varios criterios y puntos de vistas de la planeación estratégica de algunos de los autores:

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. (Chiavenato, 2002)

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, como todo planeamiento se hace en un ambiente de incertidumbre es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos. (Restrepo, 2013)

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2009)

De acuerdo con los anteriores conceptos teóricos, la planeación estratégica permite realizar el análisis desde diferentes entornos, con el fin de plantear estrategias competitivas que le den una estabilidad a la organización. El éxito competitivo de la organización se refleja cuando por medio de innovación se convierte las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

1.2.Marco conceptual

Con el fin de desarrollar el diagnóstico empresarial, se abordaron un conjunto de teorías sobre la planeación estratégica y desarrollo organizacional, las cuales orientan los resultados obtenidos, datos que podemos evidenciar en la siguiente tabla.

Tabla 2

Marco conceptual

Categoría	Concepto abordado desde varios autores	Concepto
Planeación Estratégica	La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred, 2003).	La planeación Estratégica permite realizar la planificación de las acciones que una organización debe realizar con el fin de cumplir los objetivos propuestos.
	Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. (Ocampo, s/f)	
	La Estrategia según Henry Mintzberg - James Brian Quinn es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, 2012)	

Desarrollo Organizacional	Según Richard Beckhard el desarrollo organizacional es “Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. (David, 2012)	El desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos que la organización, se ha planteado para mejorar la efectividad y así promover el cambio y la flexibilidad organizacional en los procesos, las personas, tecnología y estructura de la empresa.
	Según Hornstein y sus coeditores. (1971), el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización (Ramírez Alonso, 2009)	
	Friedlander y Brown presentan el Desarrollo Organizacional como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales. (Mello, 2014)	

Nota: Autoría propia.

Teniendo claridad en los conceptos relacionados en la tabla 2, se identifica que el objetivo primordial que cumple la planeación estratégica en una compañía es ayudar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

1.3. Marco histórico

En 1979 Michael Porter en su modelo estratégico, plantea la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas

otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Toda organización posee una estrategia competitiva y esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva. (Porter M. E., 1980)

En 2002 el autor José R, Betancourt, define la gestión estratégica como el “Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”; basando su cuarto paradigma en el Poder de la Gente y estableciendo que cada Gerente o Líder debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. (Tang, 2002)

En el 2004 W. Chan Kim: defiende la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándose de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados. (Kim, 2004)

Las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Según María Claudia Lacouture, ministra de Comercio, asegura que “las Pymes son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos del PIB, de allí que fortalecer su competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización”. (Dinero, 2016)

Pero las empresas en Colombia están fallando “en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones”. (Dinero, 2015)

Lo que permite concluir que las empresas carecen de una planeación estratégica, que les permita conocer y analizar el mercado, para lograr ser competitivas y buscar un posicionamiento en el mercado, que les permita prepararse ante el cambio y la búsqueda de un producto o servicio innovador.

1.4. Marco legal

La empresa está constituida por documento privado a través de la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), es una sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas que, luego de la inscripción en el registro mercantil, se constituye en una persona jurídica distinta de su accionista o sus accionistas, y en cual los socios sólo serán responsables hasta el monto de sus aportes. (Barcenas, 2017)

En la siguiente tabla, se recopilan las normas que permiten abordar la legislación de lo general a lo particular, para un correcto cumplimiento por parte de la organización.

Tabla 3

Marco legal

Norma	Análisis con el tema de investigación
Ley 905 del 2004	Estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas.
Ley 100 de 1993	Bajo la cual se crea la Seguridad social integral.
Decreto 1703 de 2002	Por el cual se adoptan medidas para promover y controlar la afiliación y el pago de aportes en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Decreto 1443 de 2014	Los objetivos generales del Sistema General de Riesgos Laborales son la promoción de la seguridad y salud en el trabajo y la prevención de los riesgos laborales, para evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
Ley 1010 de 2006	Establece que es: Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.
Art 1 y 2 del Decreto 1465	Las Administradoras del Sistema de Seguridad Social Integral y el SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, deberán permitir a los aportantes el pago de sus aportes mediante la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, por medio electrónico.

Decreto 1973	Se promulga el “Convenio número 170 sobre seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo”.
Ley 99 de 1993	Por la cual se creó el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial), encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.
La Constitución Política de Colombia en su artículo 79 y 80	Establece que "es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación ambiental.
Capítulo III - Título V del Decreto 2811 de 1974	Mediante el cual se podrá conceder permisos para el uso temporal de recursos naturales renovables con el propósito de proyectar obras para el futuro aprovechamiento.

Nota: Propia Auditoría

De acuerdo con la tabla anterior, es importante conocer las normas legales que le permiten a la compañía su funcionamiento.

2. Marco Metodológico

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación. Por lo general, se trata del tercer capítulo de la tesis y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido. (Normas Apa, 2017)

Para (Balestrini Acuña, 2000):

“El marco metodológico, está regido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de construir los datos”.

2.1. Tipo de investigación

Se plantea la metodología de tipo cualitativo en el proyecto investigativo, donde la finalidad es obtener información, por medio de entrevistas, registros, escritos, imágenes, videos, ente otros soportes que nos garanticen, tener una investigación más completa y con profundización de los datos que se van a suministrar.

De esta forma, la investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas a través de la observación de grupos de población reducidos. (Estudios Cualitativos, s.f.). Logrando un sentido del análisis de los datos, para reducir, clarificar, sintetizar, categorizar y comparar la información para tener una visión completa en el estudio realizado, claro está que este se va concluyendo en lo largo del proceso de la investigación.

2.2. Población y muestra

TTR Water Colombia S.A.S., tiene 4 cargos gerenciales en la compañía, cada cargo pertenece a un área, se elige su representante que responda con la encuesta o entrevista del estudio a realizar, con el fin de hallar fortalezas y debilidades en el desempeño de sus procesos, internos y externos.

2.3. Etapas de la investigación

Se establece etapas específicas para el proceso de investigación, en las cuales se identificaron ideas a indagar, planteando el problema de investigación, con elaboración de marco teórico, definición del tipo y nivel de investigación, selección del diseño de investigación, recolección de datos, análisis de los resultados, presentación y reporte de resultados. (Álvarez Torres, 2012)

2.4. Diseño instrumental

En la empresa TTR Water Colombia S.A.S, se realizaron 4 visitas, donde se seleccionó la área administrativa, operativa, financiera y de ventas, debido que la información a recolectar era sobre el análisis económico e histórico de la empresa. Para la identificación de los factores más representativos y obtener un mejor equilibrio en el estudio a realizar.

De esta forma, se hacen preguntas puntuales, tomando como guía las matrices DOFA, MMGO, EFI y EFE, ya que unifican la información más importante para determinar una investigación concreta. Logrando concluir, que la compañía presenta inconsistencia en las funciones emitas al personal, tienen desconocimiento del mercado y satisfacción del cliente, escasas en planeación gerencial y demás inconsistencias que la están poniendo en desventajas con la competencia n su mercado, debido a la falta de planeación estratégica.

3. Conceptualización de la Empresa

3.1. Razón social

TTR Water Colombia SAS - NIT: 900.084.822-2, es una Grande empresa certificada en la cámara de comercio de Bogotá con la actividad principal bajo el CIIU 4659 (Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo N.C.P), actividades secundarias bajo el CIIU 7730 (Alquiler y arriendo de otro tipo de maquinaria, equipo y bienes tangibles N.C.P) y otras actividades bajo el CIIU 3319 (Mantenimiento y reparación de otros tipos de equipos y sus componentes N.C.P). (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

3.2. Objeto social

Comercialización en el mercado nacional y la exportación de toda clase de servicios, bienes, mercaderías, materiales, minerales, materias primas y otros de fabricación propia o de terceros. Así mismo, su objeto comprenderá la compra, venta, arriendo, importación, distribución, fabricación, ensamblaje, representación y comercialización de bienes muebles en general y de maquinarias, en especial bombas de transferencia de líquidos, sumergibles y de cualquier otro tipo. De igual forma podrá la sociedad prestar toda clase de servicios que tenga relación directa con las actividades arriba relacionadas. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

3.3. Reseña empresarial

3.3.1. Factores claves de constitución

ITT Flygt Colombia S.A.S abre en Colombia el 16 de mayo de 2006 como parte de ITT Corporation, con una sola persona y al cierre del año con 4 empleados. Posteriormente, el 12 de enero de 2011 ITT Corporation anuncia que se separa en tres compañías públicas independientes al finalizar el año y la empresa ITT Corporation pasa a ser de Una a Tres empresas como estrategia para competir como especialista en sus propios mercados. Al finalizar el año, el 02 de diciembre de 2011 bajo la razón social de TTR Water Colombia S.A.S. (TTR Water Colombia

S.A.S., 2017) cuenta con aproximadamente 22 empleados (directos e indirectos). Después del cambio de razón social en los meses de mayo y junio de 2015, se abren las sucursales de Medellín y Barranquilla. (TTR Water Colombia S.A.S., 2017)

3.3.2. Decisiones constitutivas

El 17 de mayo de 2006, se constituyó la sociedad comercial denominada ITT Flygt Colombia S.A.S, aproximadamente dos años después el 16 de junio de 2008, la sociedad cambio su nombre de: ITT Flygt Colombia Ltda por el de ITT Colombia Ltda. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

El 02 de diciembre del 2011, la sociedad cambio su nombre de: ITT Colombia Ltda por el de TTR Water Colombia Ltda; que por acta No. 61 de junta de socios del 28 de Diciembre de 2015, la sociedad cambio su nombre de TTR Water Colombia Ltda por el de: TTR Water Colombia SAS, transformándose así de sociedad limitada a sociedad por acciones simplificada. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

3.4. Ubicación e instalaciones

En la Figura No 1, se identifica el lugar exacto en el que está ubicado la empresa TTR Water Colombia S.A.S, su dirección es la Carrera 85D No 46A-65 Bodega 18, de la ciudad de Bogotá.



Figura 1 Ubicación de la empresa. Nota: Recuperado el 05 de agosto de 2017 (Google Maps, 2017)

La ilustración anterior permite conocer la ubicación actual de la compañía TTR Water Colombia S.A.S.

4. Gestión Estratégica

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia. (Gestión y Administración, S/F)

Al desarrollar una planeación estratégica se debe llevar a cabo con eficiencia, ya que depende de precisión, para lograr cumplir con los objetivos establecidos en la compañía. Se realizará un diagnóstico de la empresa con ayuda de herramientas como el DOFA, matriz MMGO, EFI y EFE, para determinar los resultados obtenidos y de esta forma, conocer los procedimientos o datos más representativos, que ayuden a implementar un plan de mejoramiento medible en la compañía.

Al mismo tiempo trabajando en sus indicadores, dado que se necesita obtener una empresa más competitiva en el mercado.

4.1. Diagnóstico gestión estratégica

4.1.1. Matriz EFI

A continuación, en la Tabla 4 se relacionarán las fortalezas y debilidades internas de la compañía TTR Water Colombia S.A.S., permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto.

Tabla 4

Matriz EFI

Factores determinantes del Éxito	Factor	Calificación	Valor Ponderado
<u>Fortalezas</u>			
- Las actividades o servicios de la empresa no generan gran impacto negativo en el medio ambiente.	0.07	4	0.28
- Se utilizan EPP (elemento de protección personal) adecuados para las tareas a realizar.	0.08	4	0.32
- La empresa promueve que los empleados antiguos y nuevos adopten la cultura organizacional (valores, principios, ética y conducta, reglamento interno de trabajo, etc.), políticas y estrategias organizacionales.	0.06	4	0.24
- La empresa ofrece un sistema de incentivos a sus trabajadores.	0.07	4	0.28
- Se realizan evaluaciones para conocer el nivel de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.	0.04	4	0.16
- Los equipos para el cargue y descargue y manipulación de los productos internamente son los adecuados	0.06	4	0.24
- Los productos y servicios que TTR Water Colombia SAS suministra tienen garantía establecida.	0.06	3	0.18
- El almacén se encuentra organizado y debidamente identificado.	0.07	3	0.21
<u>Debilidades</u>			
- No existe una política de calidad y no es conocida y compartida por todos los	0.03	2	0.06

Factores determinantes del Éxito	Factor	Calificación	Valor Ponderado
miembros de la organización.			
- La empresa no identifica y conoce su(s) ventajas(s) competitiva(s).	0.05	1	0.05
- La empresa no cuenta con la certificación de calidad para algún producto (RETIE) o proceso (ISO, OHSAS)	0.04	1	0.04
- La estrategia de la organización no es proactiva en materia de innovación y no se anticipa a los cambios que se producen en el mercado, clientes, proveedores, accionistas, empleados y entorno.	0.04	2	0.08
- No se actualizan constantemente los contenidos de su sitio web, ni se revisa periódicamente las visitas recibidas de su página web.	0.05	2	0.10
- Los métodos de inducción no son efectivos, ya que no existe un plan de formación para todo el personal que cobije a todas las áreas o cargos.	0.04	1	0.04
- La comunicación no es eficaz en los diferentes niveles de la organización y partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, contratistas, etc.)	0.05	3	0.15
- No se cuenta con criterios de selección definidos para proveedores y contratistas.	0.07	3	0.21
- No hay procesos definidos estándar para los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de taller y campo para todos los equipos que oferta TTR Water Colombia SAS.	0.02	2	0.04

Factores determinantes del Éxito	Factor	Calificación	Valor Ponderado
- No hay procesos definidos estándar para la instalación y puesta en marcha de todos los equipos que oferta TTR Water Colombia SAS.	0.04	1	0.04
- No se tiene registro y se da tratamiento a las quejas o reclamaciones de productos y servicios.	0.01	1	0.01
-Las instalaciones, máquinas y equipos existentes no son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda.	0.05	3	0.15
Total	1.00		2.60

Nota: Autoría propia

La Matriz EFI, brinda información interna de las debilidades de la compañía lo que permite analizar cómo estas se pueden convertir en oportunidades en el mercado.

4.1.1.1.Análisis

El resultado de la matriz EFI tiene un promedio de 2.60, es decir que TTR Water Colombia S.A.S., no tiene el mejor posicionamiento en el mercado, pues se observa que sus amenazas son más representativas que sus fortalezas.

Esto puede presentarse por el desconocimiento del mercado, proveedores o calidad de productos y servicio. De esta forma, no cuentan con plan estratégico de mejora, para determinar las fallas en cada área, esto demuestra que su comunicación global es ineficiente, dejando la compañía en desventaja frente al mercado

4.1.2. Matriz EFE

En la siguiente tabla 5, se evaluarán los factores externos de la compañía, por medio de una auditoria se pretende identificar, cual es el factor de mayor impacto, según la información obtenida ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, innovación, jurídica y competitividad.

Tabla 5

Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Factor	Calificación	Valor Ponderado
<u>Oportunidades</u>			
Fondo de inversión en obras publicas	0.05	1	0.05
Políticas de crecimiento	0.06	2	0.12
Leyes de emprendimiento, calidad, competencia, comercialización, medio ambiente y demás regulaciones de control empresarial.	0.07	3	0.21
Niveles de competencia en el mercado (calidad-precios-servicios)	0.09	3	0.27
Existencia de productos sustitutos	0.06	3	0.18
Crecimiento poblacional	0.05	3	0.15
Factores climáticos	0.09	4	0.36
Nivel de inversión en investigación y desarrollo en el mercado.	0.05	2	0.1
Mejoramiento de los procesos a través de la tecnología e incremento de la competitividad en el mercado.	0.05	3	0.15
<u>Amenazas</u>			
Barreras de entrada (Impuestos-IVA-G.O-TLC)	0.06	2	0.12
Contexto de los negocios internacionales, políticas de comercio internacional, de inversión extranjera y tratados de libre comercio.	0.07	2	0.14
Niveles de empleo	0.09	4	0.36
Inflación	0.08	3	0.24
En el mercado se encuentran productos innovadores.	0.06	3	0.18
Precio en el mercado	0.07	4	0.28
TOTAL	1.00		2.91

Nota: Auditoria propia

El resultado de la matriz EFE nos aporta en el análisis de los factores internos y externos.

4.1.2.1. Análisis

En la matriz EFE se evidencia un promedio ponderado de 2.91, estando por encima de la media. De esta forma, permite evaluar los factores externos y así saber que las amenazas se pueden convertir en oportunidades, ya que sus amenazas son casos tratables, como son los cambios que se presentan en el entorno, tanto políticos, económicos, culturales y sociales, donde posiblemente con la información encontrada y analizada se logre una estrategia acertada, para ser más competitivos.

4.1.3. Análisis DOFA de la empresa TTR Water Colombia S.A.S.

En la Tabla 6, se desarrollarán los aspectos internos y externos que favorecen a la compañía, a través de la matriz DOFA, los cuales se desglosan en (D) debilidades; (O) oportunidades, ;(F) Fortalezas y (A) Amenazas.

Tabla 6

*Estrategias DOFA***TTR Water Colombia S.A. S****Análisis al 31 de Julio del 2017****Fuerzas - F**

- Las actividades o servicios de la empresa no generan gran impacto negativo en el medio ambiente.

- Se utilizan EPP (elemento de protección personal) adecuados para las tareas a realizar.

- La empresa promueve que los empleados antiguos y nuevos adopten la cultura organizacional (valores, principios, ética y conducta, reglamento interno de trabajo, etc.), políticas y estrategias organizacionales.

- La empresa ofrece un sistema de incentivos a sus trabajadores.

- Se realizan evaluaciones para conocer el nivel de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

Debilidades - D

- No existe una política de calidad y no es conocida y compartida por todos los miembros de la organización.

- La empresa no identifica y conoce su(s) ventajas(s) competitiva(s).

- La empresa no cuenta con la certificación de calidad para algún producto (RETIE) o proceso (ISO, OHSAS)

- La estrategia de la organización no es proactiva en materia de innovación y no se anticipa a los cambios que se producen en el mercado, clientes, proveedores, accionistas, empleados y entorno.

- No se actualizan constantemente los contenidos de su sitio web, ni se revisa periódicamente las visitas recibidas de su página web.

- Los métodos de inducción no son efectivos, ya que no existe un plan de formación para todo el personal que cubra a todas las áreas o cargos.



- Los equipos para el cargue y descargue y manipulación de los productos internamente son los adecuados
- Los productos y servicios que TTR Water Colombia S.A.S suministra tienen garantía establecida.
- El almacén se encuentra organizado y debidamente identificado.

- La comunicación no es eficaz en los diferentes niveles de la organización y partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, contratistas, etc.)
- No se cuenta con criterios de selección definidos para proveedores y contratistas.
- No hay procesos definidos estándar para los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de taller y campo para todos los equipos que oferta TTR Water Colombia S.A.S.
- No hay procesos definidos estándar para la instalación y puesta en marcha de todos los equipos que oferta TTR Water Colombia S.A.S.
- No se tiene registro y se da tratamiento a las quejas o reclamaciones de productos y servicios.
- Las instalaciones, máquinas y equipos existentes no son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda.

Oportunidades – O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
- Fondos de inversión del gobierno en obras públicas, desarrollo e infraestructura (vial, industrial, etc.).	-Mediante el compromiso y el conocimiento del capital humano, dar un valor agregado de responsabilidad social	- Definir la política de calidad que incluya el propósito de la organización, directrices que

<p>- Políticas de crecimiento, subsidios y otras formas de asistencia al desarrollo empresarial.</p> <p>- Leyes de emprendimiento, calidad, competencia, comercialización, medio ambiente y demás regulaciones de control empresarial.</p>	<p>por medio de nuestros clientes.</p>	<p>relacionen a las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, contratistas y accionistas y comunidad). Tener en cuenta la política corporativa.</p>
<p>- Desarrollo Económico: El nivel de desarrollo económico del país influencia en la naturaleza de los productos y en la cadena de soporte que se necesita para su comercialización.</p>	<p>- Fortalecimiento de estrategias directivas en cabeza de cada proceso con la intención de identificar pilares diferenciadores de los productos y servicio, generando ventajas competitivas.</p>	<p>- Realizar una investigación de mercado con el fin de realizar la segmentación de los clientes y así lograr definir una estrategia comercial. Adicionalmente, la revisión y/o actualización del portafolio para aterrizar las demandas del mercado.</p>
<p>- Nivel de competencia; Participación en el mercado, precios, calidad de servicio, niveles de ventas, etc.</p>	<p>- Conocen los niveles de productividad y compartirlos con los trabajadores para que éstos conozcan su eficiencia en el trabajo y cómo pueden mejorar su rendimiento en el empleo, además identificar qué acciones llevar a cabo para optimizar el tiempo de trabajo, cómo centrarse en las tareas más importantes y qué hacer para usar de forma más eficiente los recursos que se disponen para conseguir los objetivos iniciales.</p>	<p>- Implementar y certificar a TTR Water Colombia S.A.S de un sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9001:2015; verificando qué productos requieren certificación de producto y quién debe gestionarlo.</p>
<p>- Existencia de productos sustitutos.</p>		
<p>- Crecimiento Poblacional</p>		
<p>- Factores geográficos; el clima, la ubicación, la topografía, determinan una conducta colectiva de consumo.</p>		
<p>- Nivel de inversión en investigación y desarrollo en el mercado.</p>		
<p>- Mejoramiento de los procesos a través de la tecnología e incremento de la competitividad en el mercado.</p>		
<p>Amenazas – A</p>	<p>Estrategias - FA</p>	<p>Estrategias - DA</p>
<p>- Barreras de entrada: Impuestos, directos e indirectos; renta, IVA, ganancias ocasionales, importaciones, exportaciones, etc.</p>	<p>- Definir qué productos se comercializarán que requieren certificación RETIE, RETIQ u otra</p>	<p>- Generar estrategias contables las cuales permitan tener una planeación clara de la situación</p>

- Contexto de los negocios internacionales, políticas de comercio internacional, de inversión extranjera y tratados de libre comercio.	norma. Solicitar la certificación RETIE o de conformidad del producto.	financiera.
- Niveles de empleo; está relacionado con el estado de la economía, pues un alto índice de desempleo muestra una economía desacelerada o en algunos casos decaída.	- Focalizarse en los clientes claves con oportunidad de desarrollo (nueva infraestructura).	- Garantizar la calidad y cantidad de las herramientas, equipos, instalaciones y capital humano.
- Inflación; decide el futuro de las empresas y se expresa en su rentabilidad, pues la relación aumento del precio de insumos y la inflación de los productos terminados, debe reflejar aumento de rentabilidad.	- Realizar el estudio de los tratados actuales y sacar provecho de los mismos; adicionalmente mejorar la asesoría con la agencia de aduanas.	- Fortalecer estrategias de BTL (Below The Line) entre otros componentes del marketing.
-Facilidad para realizar el cambio de proveedores de servicio.	- Focalizarse en los nichos donde los productos de la empresa sean una ventaja tecnológica.	- Tomar la generación del cumplimiento normativo y actualización de la legislación aplicable como una herramienta que aumente la utilidad operacional.
-En el mercado se encuentran productos innovadores.		
-Precios del mercado; los precios de propiedades y del mercado accionario afectan la confianza en el mercado.	- Elaboración del listado de precios y condiciones comerciales en el mercado a corto plazo.	

Nota: Autoría propia

La identificación del DOFA le permite a la compañía tomar decisiones fundamentales para la mejora de la organización, convirtiendo en oportunidades las debilidades y en fortalezas las amenazas.

4.1.4. Análisis matriz MMGO Direccionamiento estratégico

En el Figura No 2, se evidencia los resultados obtenidos en el estudio realizado a la compañía, frente a su gestión estratégica.

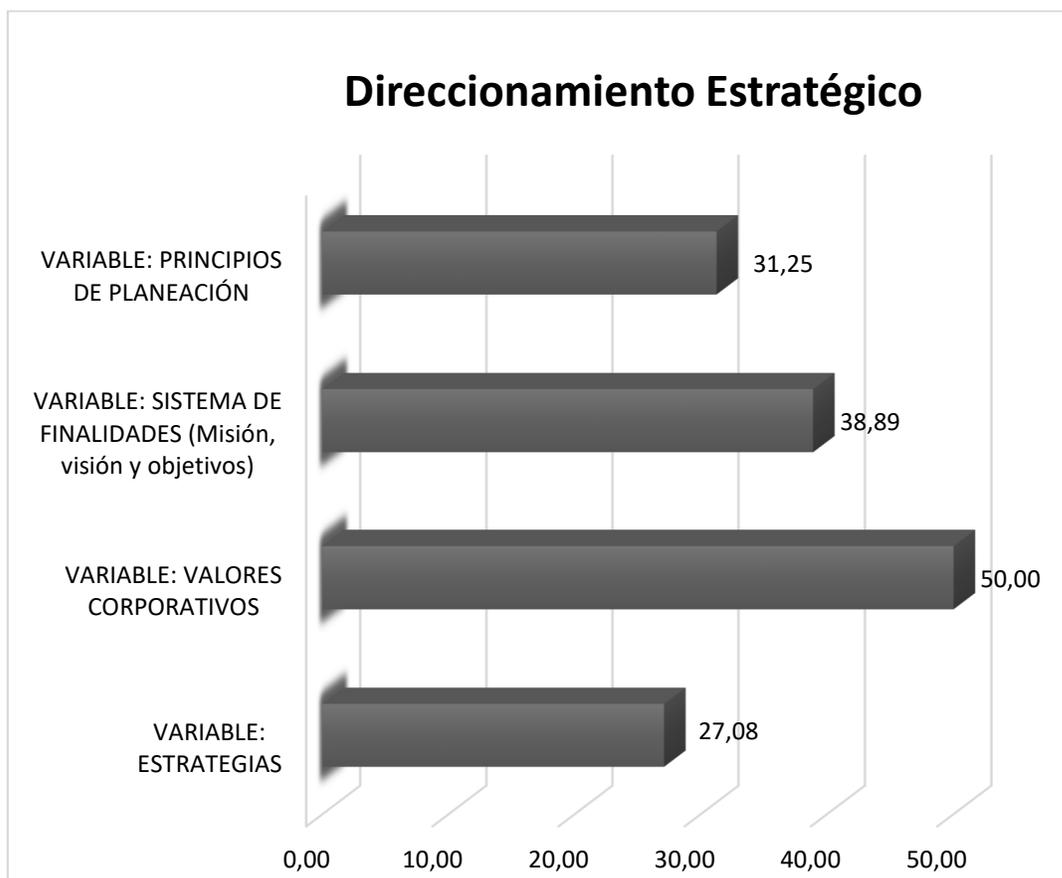


Figura 2 Matriz MMGO Direccionamiento estratégico. Nota: Autoría propia

4.1.4.1. Análisis situacional

En la valoración realizada a la organización, se identifican debilidades en aspectos importantes, como son los principios de planeación, ya que la gerencia ejecuta la formulación de escenarios, sin realizar un análisis profundo a contextos futuros, lo que no le permite anticiparse a los cambios que se puedan presentar en el futuro. Tampoco se obtienen datos exactos para tomar decisiones; se analiza que TTR Water Colombia S.A.S., en su sistema de finalidades no cuenta con información sistematizada, que permita medir cumplimiento de su misión, visión y

objetivos, además la compañía realiza juicios y procedimientos estratégicos de acuerdo con el comportamiento del entorno organizacional sin tener en cuenta los stakeholders.

4.1.4.2. Problemas y potencialidades

Se identifica un atraso en el desarrollo de actividades, lo que muestra falta de juicios de valor con algún estándar de medición.

También, falta capacitación al personal en planeación, ya que esto es un factor estratégico para el grupo de trabajo que desarrolla labores administrativas, esto limita la visión de varios entornos que pueden aportar a una evolución constructiva de la organización.

De esta forma, al no contar con las prácticas adecuadas al realizar procedimientos operativos, que requieren de una planeación estratégica enfocada al desarrollo de la organización muestra un crecimiento lento. A pesar de tener divulgación de su misión visión y objetivos para que estén claros al personal no realiza un estudio para medir su cumplimiento.

4.1.4.3.Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la sucursal de Colombia, junto con el personal administrativo tomar capacitaciones en planeación y direccionamiento estratégico lo que les permitirá alcanzar una mayor contribución desde diferentes perspectivas, y obtener una mejora en el progreso de la organización donde se pueda lograr una planeación que se evalúe por indicadores.

También se recomienda que la gerencia de la compañía tenga periódicamente encuentros gerenciales que permitan evaluar y medir el cumplimiento de sus objetivos e implementar acciones de mejora que se ajusten a las necesidades del mercado

Por último, se debe construir un comité estratégico, donde se encuentren los directivos de cada área, el cliente, proveedor y alguna persona del área administrativa, para analizar los aportes que permitan mejorar los planes e identificar las debilidades y oportunidades del trabajo que se realiza con los stakeholders.

4.2. Propuesta de mejora Gestión Estratégica

Teniendo en cuenta que ya se identificó y se determinó el diagnóstico y pronóstico, se proyecta un plan de mejoramiento, estableciendo, parámetros, procedimiento, tiempos, recursos e indicadores medibles que garantizar el cumplimiento y seguimiento de la misma, como está reflejado en la Tabla 7 a continuación:

Tabla 7

Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicador	Costos estimados
Mejorar el proceso de planeación por parte de la gerencia para lograr un aporte más integral y completo a las estrategias de la compañía.	Realizar reuniones gerenciales periódicamente que permitan evaluar las estrategias y hacer una planeación que les ayude anticiparse a los cambios del mercado.	Gerentes de cada área.	Tiempo de mínimo 30 minutos trimestrales, sala de juntas, alguna inversión que se pueda presentar para solucionar cualquier problema que se identifique.	Los gerentes de cada una de las áreas deberán asistir la reunión y realizar aportes de valor que permitan tomar mejores decisiones en la planeación. y evaluarlas	Una reunión un viernes en la mañana, no mayor a 30m.	Debilidades y oportunidades de los procesos	Se establecerán después de cada reunión, basándose en los aspectos a mejorar.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicador	Costos estimados
Capacitación al personal administrativo sobre planeación y direccionamiento estratégico.	Programar capacitación a los empleados por parte de Recursos Humanos	Gerentes de áreas, y especialistas contratados, los empleados.	Sala de juntas, tiempo, inversión de la capacitación .	Los gerentes de cada área programaran los espacios adecuados para tomar capacitaciones	Las sesiones con el especialista y los empleados serán los días lunes en horas de la mañana para no afectar el trascurso normal de la operación.	Personal capacitado	Se estima un costo de \$2.500.000 por un especialista en varias sesiones.
Lograr informar y analizar debilidades y oportunidades con los stakeholders .	Crear comité estratégico conformado por gerentes de área, cliente, proveedor, empleado del área administrativa, en la búsqueda de oportunidades y herramienta	Gerente de cada área.	Sala de juntas, costo de refrigerio en las reuniones que se realicen e inversión para ayudar al mejoramiento de los puntos débiles a mejorar	Los gerentes de áreas convocaran a reuniones cada 3 meses con todos los que componen el comité informando a sus clientes, proveedores y empleados el trabajo que se realiza para brindar un mejor servicio, también se establecerán debilidades y las	Una sesión cada tres meses no mayores a dos horas o sesión de emergencia.	Conocimiento y recolección de datos.	Los costos que se pueden presentar en los planes de mejoramiento.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicador	Costos estimados
	s para que la información y trabajo que se realiza por los mismos sea conocido.			oportunidades para trabajar en ellas y ver las necesidades que los stakeholders tiene frente a nosotros.			

Nota: Autoría propia

En la tabla anterior, se detallan los resultados y parámetros a cumplir, de acuerdo con el análisis realizado a la gestión estratégica de la empresa.

4.2.1. Alcance del plan de mejoramiento

El fin del plan de mejoramiento, es obtener una mejor visión de toda la compañía, ya que la falta de planeación estratégica por parte de la gerencia y capacitación del personal, impide tener una visión más amplia a la hora de tomar decisiones, se evidencia que TTR Water Colombia S.A.S., debe invertir más en capacitación en planeación, debido que es una empresa que trabaja, para ofrecer los mejores servicios y productos, aparte debe tener más conocimiento de sus clientes y proveedores, esto les garantiza estar un paso más delante de sus competidores.

De esta forma, el plan de mejoramiento está proyectado a un largo plazo, ya que sus cambios se reflejan a medida que se implementen, también se debe realizar a cada requisito y objetivo un seguimiento, para mejorar las recomendaciones.

4.3. Indicadores Gestión Estratégica

En la siguiente tabla se muestran los indicadores de gestión estratégica propuestos para la medición de mejora en la empresa.

Tabla 8

Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Personal capacitado	Conocimiento	Empleados capacitados / total de empleados gerenciales y administrativos.	Fortalecer los procesos, convirtiendo a TTR Water Colombia S.A.S. en líder en el mercado por calidad y excelente prestación de servicios.
Conocimiento y/o creación de debilidades y oportunidades de stakeholders.	Recolección de datos	# Actividades realizadas/total actividades programadas	Aumentar fidelidad y confianza de los productos y servicios un 75% a los clientes.

Nota: Autoría propia

Los indicadores de la tabla anterior permiten tener una medición y resultado de la gestión de mejora.

5. Entorno Económico y Competitividad

Actualmente las empresas se enfrentan a diversos ambientes, por lo que es importante conocer y saber que ocurre en su entorno económico y competitivo, ya que esto les permite anticiparse a los efectos tanto positivos como negativos y realizar un análisis que genere estrategias a fin de tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Un factor del entorno es estratégico “cuando tiene o puede tener en el futuro, una incidencia sobre los resultados importantes” (Stoner James, 1996) , lo que quiere decir que las empresas no controlan los factores de su alrededor, porque no están en su ámbito interno, ya que el entorno está formado por todos aquellos elementos externos a la empresa, que influyen o pueden llegar a influir en sus resultados; por lo que la empresa busca es elegir un ambiente favorable y aprovecha las causas del mismo.

Por consiguiente, para lograr hacer el desarrollo de una estrategia competente ante el entorno económico y competitivo, se debe estudiar el sector desde la perspectiva de las fuerzas competitivas de acuerdo al planteamiento de Porter, identificando que en la esencia del sector se ubican una serie de fuerzas (competidores, clientes, proveedores, productos sustitutivos y competidores potenciales), que de forma eficiente interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento principal que se debe considerar para definir su competitividad. (Porter, 1989).

5.1. Análisis de Indicadores Económicos

En la siguiente tabla se selecciona y eligen, los indicadores económicos más relevantes y que cumple con la razón social de la empresa TTR Water Colombia S.A.S.

Tabla 9

Indicadores económicos

INDICADORES	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PIB	4.00%	4.90%	4.40%	3.10%	2.00%	1.00%
PER CAPITAL USD	7,884.98	8,030.59	7,913.38	6,044.53	5,805.61	0%
POBREZA	32.07%	30.06%	28.50%	27.80%	17.80%	0%
TASA DE EMPLEO	10.40%	9.60%	9.10%	8.90%	9.20%	9.40%
TRM	1,798.23	1,926.83	2,392.46	3,149.47	3,000.71	3,010.0 0
EURO	2,312.94	2,480.94	2,642.99	3,045.97	3,376.20	3,222.6 3
IPC	111.82%	113.98%	118.15%	126.15%	133.40%	137.87 %
EXPORTACIONES (MILES DE MILLONES DE PESOS FOB)	108,077,	110,024,	109,181,	97,882,4	95,772,6	42,765,
IMPORTACIONES	128,880,	136,584,	147,336,	149,425,	140,128,	35,456,
TASA DE INTERÉS COMERCIAL	9.87%	8.48%	8.65%	9.37%	12.81%	13.25%
TASA DE INTERÉS DTF	5.36%	4.24%	4.07%	4.58%	6.78%	5.60%
SMLV	566,700	589,500	616,027	644,350	689,455	737,717

Nota: (Banco de la República, 2017) (DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2017))

La tabla anterior muestra los indicadores que le permiten a la empresa tomar decisiones y prepararse para los cambios económicos.

5.2. Matriz MMGO Entorno económico y competitivo

En la Figura No 3, se muestran los resultados del estudio realizado a la compañía TTR Water Colombia S.A.S, frente a su entorno económico y competitivo.

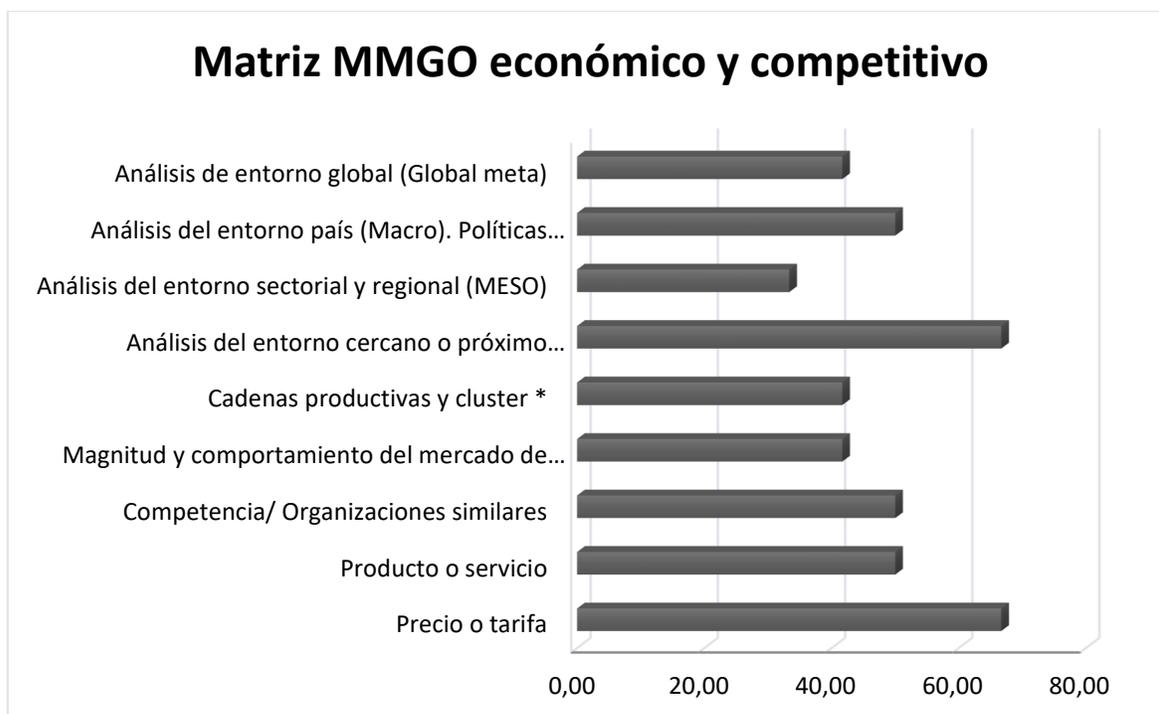


Figura 3 Matriz MMGO Económico y competitivo. Nota: Auditoria propia

La tabla anterior permitió identificar, las ponderaciones menos representativas del sector económico y competitivo de la compañía.

5.2.1. Análisis situacional

La gráfica de la Matriz MMGO del entorno económico, refleja el resultado de cada variable donde se determinan objetivos para el plan de mejoramiento, de acuerdo con las variables que están afectando el entorno de la empresa, se identifican debilidades en los principios de investigación y actualización de las tendencias mundiales, el análisis del entorno global, entorno sectorial y regional.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia el análisis del comportamiento del mercado de la cadena, de la compañía y esta muestra que no cuenta, con datos históricos que muestren el

comportamiento de la misma en el transcurso del tiempo, su información es limitada y no histórica.

5.2.2. Problemas y potencialidades

TTR Water Colombia S.A.S., no busca la asesoría de una persona profesional, que cuente con información especializada, actualizada del entorno global y sectorial, generando un desarrollo pasivo donde la gerencia no realiza juicios sustentados con la información analizada.

Adicionalmente, el no contar con un espacio para exponer y compartir información especializada sobre los cambios del entorno global y sectorial, es una inexactitud que no le permite determinar sus oportunidades y amenazas, por ende, sus estrategias ante el mercado no serán las adecuadas. Finalmente, no contar con bases de datos que muestren el en el tiempo real cifras de crecimiento y competitividad en el mercado, es una debilidad para la toma de decisiones.

5.2.3. Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la sucursal de Colombia, realizar un estudio de mercado, que permita conocer la información verídica, actual y los cambios del país en el tiempo, se recomienda que la gerencia este actualizada con esta información y la socialice con los demás colaboradores.

También, se sugiere implementar bases de datos que muestren información relevante del mercado y su comportamiento, ya que esto le ayudara a tomar decisiones estratégicas a la gerencia que mejoren el crecimiento de la misma.

5.3. Propuesta de mejora en el Entorno económico y competitivo

En la siguiente tabla, se detalla los parámetros necesarios para dar cumplimiento al plan de propuesta generado a la compañía TTR Water Colombia S.A.S.

Tabla 10

Propuesta de mejora en el Entorno económico y competitivo

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Realizar un estudio de mercado	1. Conocer el sector. 2. Conocer la competencia. 3. Definir estrategias proactivas.	Gerente General	Expertos en Estudio de Mercados	1. Recopilar y aprovechar toda la información ya publicada el sector. 2. Observación directa lo que está pasando en el mercado. 3. Profundizar en el conocimiento del cliente objetivo y su comportamiento. 4. Profundizar en el análisis de la competencia. 5. Definición de estrategias.	Septiembre, octubre y noviembre 2017	Conocimiento de debilidades y oportunidades en el mercado.	\$ 7.054.244

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Implementar base de datos y estudios que relacionen tamaño, estructura y crecimiento del mercado para incorporarlo en su estructura de direccionamiento estratégico	Conocer de manera formal las características del mercado en el transcurso del tiempo.	Gerencia	Humano, Tecnológico, Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirse con cada uno de los gerentes de área para conocer que personal se encuentra a su cargo 2. Definir funciones, alcances, y responsabilidades de cada uno de los cargos. 3. Generar los manuales de cada cargo. 4. Hacer publicación de los manuales de cargo a toda la compañía. 	<p>Inicio: septiembre de 2017.</p> <p>Finalización: noviembre de 2017</p>	Efectividad al dar Respuesta a los clientes en sus necesidades	\$ 3.600.000

Nota: Autoría propia.

En la tabla anterior, se puede evidenciar las mejoras identificadas para el entorno económico y competitivo en la compañía.

5.4. Indicadores del Entorno económico y competitivo

En la tabla 11 se detallan las medidas pertinentes para dar cumplimiento al plan de mejoramiento en el entorno económico y competitivo.

Tabla 11

Indicadores Entorno económico y competitivo

Indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Efectividad al dar respuesta a los clientes en sus compras.	Conocimiento	$100 \times \frac{\text{entregas a tiempo}}{\text{total entregas}}$	Aumentar la calidad del servicio 36% anual
Conocimiento de debilidades y oportunidades en el mercado.	Planificación	$\frac{\text{Ventas de nuevos productos}}{\text{total ventas}}$	Disminuir la incertidumbre de cómo funciona el mercado en un 70%

Nota: Autoría propia

En tabla anterior permiten tener una medición y resultado de la gestión de mejora en el entorno económico y competitivo.

6. Gestión de Mercado

La elaboración de este estudio ha sido una parte muy importante y de mucha utilidad para la compañía TTR Water Colombia S.A.S, ya que de esta manera se lograron obtener datos sobre las necesidades, fortalezas y falencias que presenta la compañía en el mercado que desempeña su razón social.

En este estudio se realizó una investigación y análisis de los factores internos y externos que afectan a la compañía frente al mercado, la situación actual y los puntos a mejorar para lograr cumplir sus objetivos, ya que el mercado es un factor fundamental para el crecimiento, desarrollo y éxito de las compañías, es esencial que la empresa tenga claro cuáles son los productos de gran impacto en el mercado y de acuerdo con los cambios del mismo logre identificar las causas que le afectan.

Teniendo en cuenta, lo anterior se le recomienda a la compañía analizar el estudio de mercado con el fin de conseguir información veraz y en tiempo real del mercado, ya que la compañía no cuenta con información del producto en el mercado, su competencia, sus ventajas y desventajas, lo que no le permite analizar y tomar decisiones frente al mercado en el que se desarrolla. De igual manera abordar la necesidad de sus clientes y buscar mecanismos para dar a conocer productos y servicios

6.1. Matriz MMGO diagnóstico de mercadeo

En el Figura No 4, se resume el estudio realizado en la empresa TTR Water Colombia S.A.S, frente al su mercado, cliente, consumidor, servicio y producto.

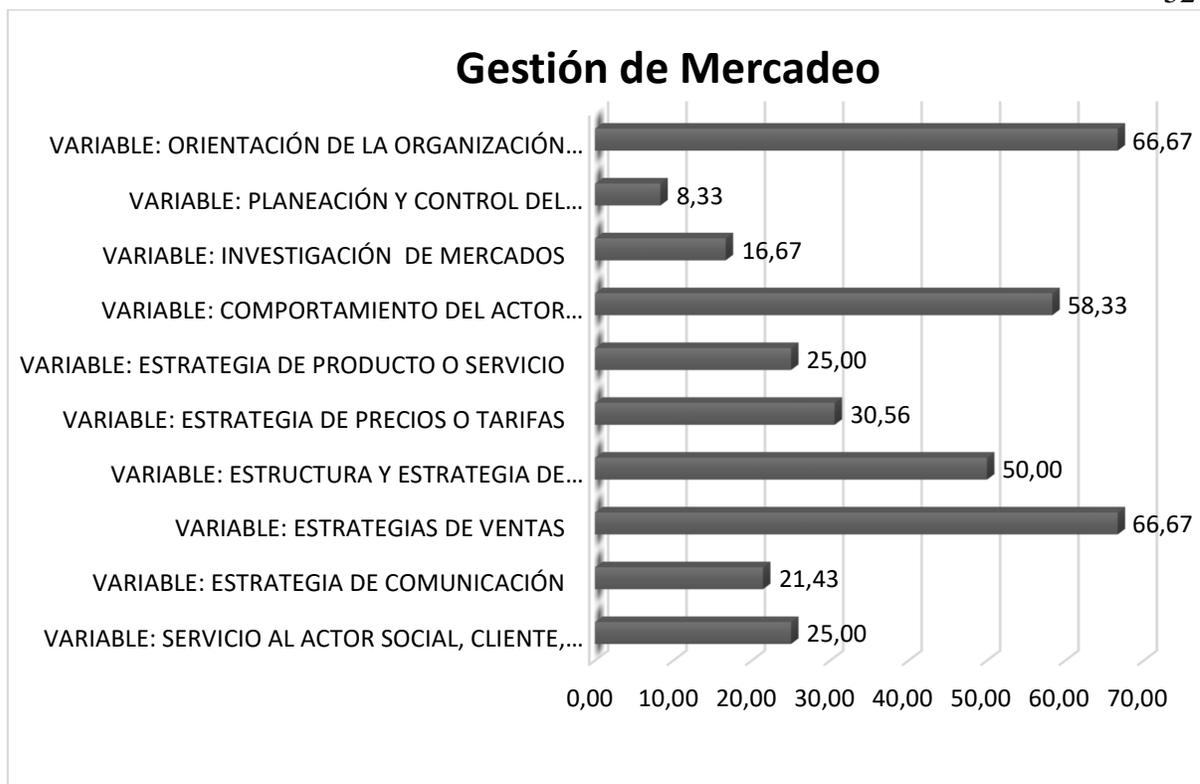


Figura 4 Matriz MMGO Gestión de mercadeo. Nota: Autoría propia.

Con los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se determina cuáles son las variables menos representativas para poder implementar un plan de mejoramiento en la compañía.

6.1.1. Análisis situacional

Luego de realizar el análisis de la matriz MMGO de gestión de mercadeo se evidencia que existen debilidades en la planeación e investigación de mercadeo, y conocimiento del cliente, pues no cuenta con una plan de mercadeo lo que le impide expandirse en diferentes mercados, tampoco cuenta con una estrategia de publicidad o promociones que le permitan conseguir más clientes o fidelizar los existentes esta es una falencia de comunicación que lo pone en desventaja con su competencia, tampoco tiene datos concretos sobre las necesidades y preferencias de los clientes, o información de la satisfacción del cliente frente a los productos o servicios adquiridos.

Estos aspectos son muy importantes para la empresa ya que le dan una visión del entorno global, sectorial y regional.

6.1.2. Problemas y potencialidades

TTR Water Colombia S.A.S., no cuenta con un plan de mercadeo documentado, que cuente con información especializada, actualizada del entorno global y sectorial, donde se relacione estrategias de mercadeo como son los precios, productos, servicios, clientes, comunicación, entre muchos otros factores, para determinar la realidad competitiva que tiene en el mercado.

Adicionalmente, el no contar con información sobre las necesidades o preferencias del cliente, ni conocer el nivel de satisfacción del mismo es una inexactitud que no le permite determinar sus oportunidades y amenazas, por ende, sus estrategias ante el mercado no serán las adecuadas. Finalmente, no contar con un proceso de publicidad o promociones es una debilidad frente a sus clientes.

6.1.3. Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de la sucursal de Colombia, fortalecer el proceso de mercadeo con el fin de establecer estrategias orientadas al cliente, sus necesidades y preferencias, que permitan cumplir sus deseos e identificar oportunidades de mercado para intensificar la competencia a nivel global, también se recomienda diseñar una encuesta a los clientes que permita medir el nivel de satisfacción del producto o servicio, por último se recomienda realizar campañas de publicidad y promoción que permitan aumentar el consumo de productos y servicio.

6.2. Propuesta de mejora Gestión de mercado

En la tabla 12, se detalla el plan de mejora para la gestión de mercado en TTR Water Colombia S.A.S., tomando como base el análisis realizado en la matriz MMGO en el figura No 4.

Tabla 12

Propuesta de mejora Gestión de mercado

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Fortalecer el proceso de mercadeo	1. Conocer necesidades del cliente 2. Identificar preferencias de clientes. 4. Campañas de publicidad.	Gerente ventas	Encuestas, tecnología	1. Recopilar y aprovechar toda la información ya publicada el sector. 2. Observación directa lo que está pasando en el mercado. 3. Profundizar en el conocimiento del cliente objetivo y su comportamiento. 4. Profundizar en el análisis de la competencia. 5. Definición de estrategias.	Septiembre, octubre y noviembre 2017	Conocimiento del cliente y el mercado frente a sus oportunidades y debilidades.	\$ 6.500.244

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Construir canales de comunicación de clientes, consumido r y usuario.	Conocer en que escala de satisfacción está el cliente con el producto y servicio ofrecido.	Gerente General/ Gerente de ventas	Humano, Tecnológico, Financiero	1. Construir una base de datos de los clientes, usuarios y consumidores. 2. Definir cómo se va a dar conocer los productos y servicios para los clientes y demás usuarios.	Octubre, noviembre, diciembre 2017	Calidad y nivel de satisfacción de los productos ofrecidos	\$ 1.000.000

Nota: Autoría propia

En la tabla anterior se logró determinar todos los parámetros posibles para el cumplimiento del plan de mejoramiento en gestión de mercado.

6.3. Indicadores Gestión de Mercado

En la siguiente tabla, se relejan los indicadores de gestión de mercado propuestos para la medición de mejora en la compañía.

Tabla 13

Indicadores Gestión de Mercado

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Entrega a tiempo de los pedidos a los clientes	Conocimiento	No. entregas a clientes / No. entregas a tiempo	Aumentar la calidad del servicio 36% anual
Calidad de los pedidos generados	Planificación	Total de pedidos generados / No. Pedidos devueltos	Disminuir las garantías a clientes en un 70%
Orientar la compañía hacia el progreso de la misión, visión y objetivos a través del direccionamiento estratégico.	Conocimiento	No. de empleados con conceptos claro misión visión objetivos / total empleados	Aumentar el nivel de claridad de la misión, visión y objetivos en 80% de los empleados

Nota: Auditoria Propia

En la tabla anterior, se establece la forma de medición para dar cumplimiento al plan de mejora implementado en gestión de mercado.

6.4. Proyección de ventas

En la tabla 14, se detalla mes por mes la proyección de ventas ara el año 2018, para cada producto y servicio que ofrece la compañía.

Tabla 14

Proyección de ventas a un (1) año

VENTAS						
LINEA DE MERCADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
APPLIED WATER SYSTEMS_SP	114,975,756	172,463,635	72,566,666	15,151,515	342,672,724	266,545,452
TRANSPORT_SP	310,436,361	465,654,541	776,090,901	440,815,147	617,142,418	705,306,054
DEWATERING_SP	346,796,966	484,848,480	987,878,778	621,712,115	1,076,084,838	1,258,687,866
TREATMENT_SP	-	15,151,515	86,230,302	48,978,787	102,754,544	118,099,999
TOTAL	772,209,083	1,138,118,171	1,922,766,647	1,126,657,564	2,138,654,524	2,348,639,371
LINEA DE MERCADO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
APPLIED WATER SYSTEMS_SP	330,739,391	377,987,875	9,090,909	621,239,388	345,469,694	361,399,996
TRANSPORT_SP	529,875,752	618,190,903	618,190,903	775,024,235	1,085,054,535	1,240,039,382
DEWATERING_SP	1,005,499,990	976,630,293	853,678,779	1,178,030,291	1,068,939,383	1,510,909,076
TREATMENT_SP	98,351,514	68,687,878	9,093,939	147,478,786	129,393,938	84,869,696
TOTAL	1,964,466,647	2,041,496,949	1,490,054,530	2,721,772,700	2,628,857,550	3,197,218,150

Nota: Auditoria propia

7. Gestión de Operaciones y Logística

El desarrollo de TTR Water Colombia S.A.S., radica en identificar los procesos operativos y logísticos, buscando mejorar la calidad y eficiencia de sus servicios a través de condiciones óptimas de comunicación y operación.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la matriz MMGO identificando las variables planeación logística de las diferentes áreas de la empresa, relacionando factores internos y externos, administración recursos y tiempos, control, competencia e indicadores de cumplimiento y sistemas de información.

7.1. Diagnóstico en Gestión de operaciones y logística

En la siguiente gráfica se resumen el posicionamiento de cada una de las variables logísticas según su ubicación en los estadios que aplican para TTR Water Colombia S.A.S.

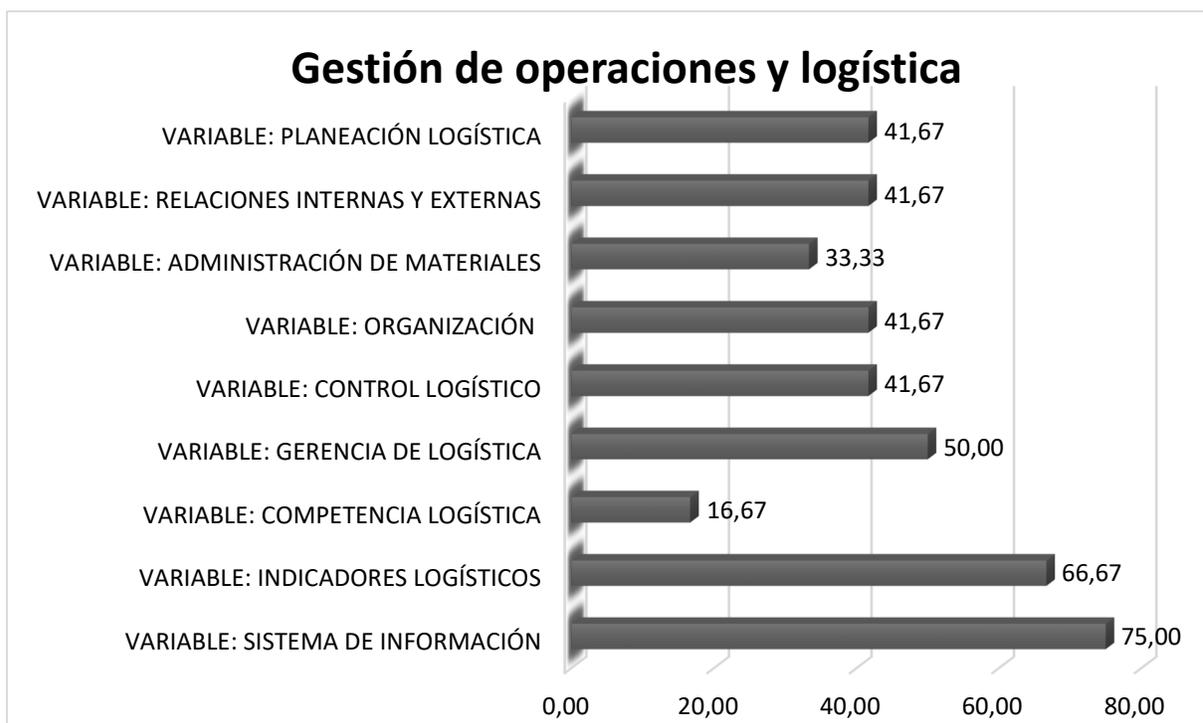


Figura 5 Matriz MMGO Gestión de operaciones y logística. Nota: Autoría propia

En la figura anterior se logra analizar la variable menos representativa para determinar un plan de mejora.

7.1.1. Análisis Situacional

En el desarrollo de la evaluación preliminar de la operación logística de TTR Water Colombia S.A.S, se logra identificar falencias en los factores de gerencia logística; ya que no cuenta con un área o comité de logística y el personal se limita a el desarrollo de la cadena de abastecimiento o de la operación, sin aportar puntos de mejora o integridad en los procedimientos lógicos.

Por otra parte, se identifica que no cuenta con capacitación en logística, ni con personal capacitado en materia de logística para el desarrollo de pensamientos estratégicos.

En el análisis de la capacidad tecnológica de la organización, se logra identificar un sistema integrado de información que permite protecciones y control en aspectos logísticos, operacionales, económicos y facilita la toma de decisiones.

7.1.2. Problemas y potencialidades

Se detecta un problema en el conocimiento integral del personal, en cuanto a las operaciones logísticas de la empresa, debido a que cada empleado se enfoca en sus funciones particulares, pero pocos conocen como se relaciona con el engranaje completo para dar el producto final y para proyectarse con los objetivos estratégicos de la compañía.

Adicionalmente, en materia logística, no existe un área dedicada que se ocupe en documentar los procesos y realizar el seguimiento, sino que es una tarea delegada en los roles de coordinación y líderes, que cuentan con otras tareas.

Un aspecto positivo es el manejo de un sistema de información, donde se une la información de las diferentes áreas, facilitando la administración y la toma de decisiones de TTR Water Colombia S.A.S.

7.2. Propuesta de mejora en Gestión de operaciones y logística

En la siguiente tabla, se detalla los lineamientos necesarios para dar cumplimiento al plan de propuesta generado a la compañía.

Tabla 65

Propuesta de mejora Gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimados
Mejorar procesos actuales de cada área logrando un aporte integral de todos los colaboradores	Agendar a los empleados de TTR Water, sin que la operación se vea afectada	Líderes de cada área, Representante del grupo de junta directiva	Tiempo de mínimo 1hr semanal para cada área, Salón/espacio físico para la reunión, La inversión económica que pueda surgir para solucionar las falencias identificadas.	Los líderes de cada área informarán a los empleados que conozcan mejor el proceso, y se agendarán reuniones para identificar las falencias y las oportunidades de mejora	1 reunión/ semana	Se define posterior a las reuniones de acuerdo con los aspectos a mejorar.
Capacitación de los empleados en el direccionamien	Programar capacitacion es a todos los empleados,	Gerencia, Coordinadores, Entes especializados contratistas	Espacio o sala de reuniones, Tiempo del personal	Los líderes deberán programar varias sesiones dependiendo de los horarios sin que afecte operación	Viernes en horas de la mañana se pueden agendar las	Si es un contratista especializado, el cobro estimado por dicha entidad

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimados
to estratégico actual	sin excepción por parte de la gerencia general	Empleados		agendando a los empleados de cada área.	reuniones por la baja afluencia de clientes	es de 900.000 por tema dictado.
Medición de efectividad de empleados	Crear indicadores para medir con cierta periodicidad la efectividad del área	Gerencia, líderes del área	Tiempo para divulgar dicha medición, Tiempo para realizar el diagnóstico (Gerencia)	La gerencia debe evaluar y realizar un seguimiento más robusto de la efectividad posterior a que sea divulgado en cada área. Para cada indicador se debe establecer un umbral a cumplir	Mensual, Modificable por Gerencia	Reconocimientos remunerados o en tiempo a las áreas que cumplan con el objetivo, de hasta 1 día de salario o permiso si lo requieren

Nota: Autoría propia.

En la tabla anterior se logró determinar todos los parámetros posibles para el cumplimiento del plan de mejoramiento.

7.3. Indicadores de Gestión de Operaciones y Logística

En la tabla 16, se relejan los indicadores a aplicar, los cuales fueron detectados en el plan de mejora frente a la gestión de operaciones y logística en TTR Water Colombia S.A.S.

Tabla 16

Indicadores de Gestión de operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Efectividad	Que tan eficientes es el Capital Humano	$\text{Efectividad} = \frac{\# \text{ Falencias solucionadas}}{\# \text{ Falencias identificadas}}$	Disminuir los errores operacionales en un 30%
Capacitación	Cuantos Colaboradores asisten a las capacitaciones	$\text{Asistencia Capacitación} = \frac{\# \text{ Trabajadores Capaciados}}{\# \text{ Trabajadores programados}}$	Lograr que el 100% de los colaboradores estén capacitados
Operación	Efectividad de las operaciones por áreas	$\text{Eficiencia área} = \frac{\# \text{ Tareas asignadas}}{\# \text{ tareas cumplidas}} \times \text{tiempo utilizado}$	Las áreas de crédito y cartera mejoren la efectividad de sus operaciones en 40%

Nota: Autoría propia

En la tabla anterior, se establece la forma de medición para dar cumplimiento al plan de mejora implementado en gestión de operaciones y logística.

8. Gestión Financiera

Para el correcto funcionamiento de la compañía TTR Water es de suma importancia realizar y fortalecer adecuadamente la gestión financiera dentro de la compañía, pues esta es fundamental para la toma de decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros, en esta se relacionan y trabajan articuladamente los empleados para el adecuado funcionamiento de todas y cada una de las tareas que aporten para el cumplimiento de los objetivos haciendo uso y control de todos y cada uno de los recursos financieros.

El manejo óptimo de los recursos le ayudara a la compañía a enfrentarse con nuevos retos y dar una respuesta positiva ante los clientes y los nuevos mercados

8.1 Estados Financieros

La figura 6 refleja las cifras del análisis vertical y horizontal de la compañía TTR Water correspondiente a los años 2016 y 2017

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y DE 2016
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

ACTIVO	Notas	31 de Diciembre de		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
		2017	2016	2017	2016	2017	2016
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 6.898.866	\$ 2.657.615	26%	9%	\$ 4.241.251	159,59%
Deudores	8	\$ 8.865.917	\$ 13.400.685	34%	48%	-\$ 4.534.768	-33,84%
Activos financieros	9	\$ -	\$ 202.585	0%	1%	-\$ 202.585	-100,00%
Activos por impuestos	10	\$ 2.551.299	\$ 1.571.082	10%	6%	\$ 980.217	62,39%
Inventarios	11	\$ 4.264.845	\$ 6.004.497	16%	21%	-\$ 1.739.652	-28,97%
Total activos corrientes		\$ 22.580.927	\$ 23.836.464				
ACTIVOS NO CORRIENTES							
Propiedad, planta y equipo	12	\$ 3.177.936	\$ 3.704.219	12%	13%	-\$ 526.283	-14,21%
Activos por impuestos diferidos	13	\$ 363.950	\$ 590.249	1%	2%	-\$ 226.299	-38,34%
Total activos no corrientes		\$ 3.541.886	\$ 4.294.468				
Total activos		\$ 26.122.813	\$ 28.130.932	100%	100%		
PASIVOS Y PATRIMONIO							
PASIVOS CORRIENTES							
Proveedores y cuentas por pagar	14	\$ 16.760.669	\$ 12.518.326	94%	80%	\$ 4.242.343	33,89%
Impuestos corrientes por pagar	23	\$ 268.836	\$ 1.855.771	2%	12%	-\$ 1.586.935	-85,51%
Beneficios a empleados	15	\$ 290.556	\$ 295.712	2%	2%	-\$ 5.156	-1,74%
Anticipo y avance recibidos	17	\$ 551.667	\$ 530.792	3%	3%	\$ 20.875	3,93%
Provisiones	16	\$ 13.016	\$ 126.219	0%	1%	-\$ 113.203	-89,69%
Total pasivos corrientes		\$ 17.884.744	\$ 15.326.820				
PASIVOS NO CORRIENTES							
Pasivos por impuestos diferidos	13	\$ 18.414	\$ 258.575	0%	2%	-\$ 240.161	-92,88%
Total Pasivos no corrientes		\$ 18.414	\$ 258.575				
Total pasivos		\$ 17.903.158	\$ 15.585.395	100%	100%		
PATRIMONIO							
Capital suscrito y pagado	18	\$ 1.167.816	\$ 1.167.816	14%	9%	\$ -	0,00%
Prima de emision		\$ 7.836.675	\$ 7.836.675	95%	62%	\$ -	0,00%
Otras reservas		\$ 303.345	\$ 303.345	4%	2%	\$ -	0,00%
Resultado integral del año		-\$ 3.965.684	-\$ 623.265	-48%	-5%	-\$ 3.342.419	536,28%
Ganacias acumuladas		\$ 2.877.503	\$ 3.860.966	35%	31%	-\$ 983.463	-25,47%
Total Patrimonio		\$ 8.219.655	\$ 12.545.537	100%	100%		
Total Pasivo y patrimonio		\$ 26.122.813	\$ 28.130.932				

Figura 6 Estado de Situación Financiera 2016 y 2017. Nota: Tomado de (TTR Water Colombia S.A.S., 2018)

De la figura anterior podemos detallar las cifras reales contables de la compañía de manera comparativa del año 2016 y 2017.

8.1.1. Análisis del activo

En el análisis vertical se logra identificar que los deudores son la variable más representativa del activo, ya que para el año 2016 estas constituían el 48% del activo total y para el año 2017 el 34% , de igual manera en el análisis horizontal los deudores constituyen \$ 4.534.768, lo que permite evidenciar un alto valor por recaudo de cartera, de acuerdo a lo anterior se le recomienda a la compañía realizar campañas de recaudo de cartera y fortalecer este proceso para lograr a un corto plazo recaudar no solo las cuentas morosas sino también, no permitir que las actuales superen los días de vencimiento.

8.1.2. Análisis del pasivo

En el análisis vertical se logra identificar que las cuentas por pagar son la variable más representativa del pasivo, pues para el año 2016 estas constituían el 80% del pasivo total y para el 2017 el 94% , de igual manera en el análisis horizontal estas constituyen el 33%, lo que muestra que la compañía TTR Water tiene un alto endeudamiento a proveedores tanto nacionales como inter compañías, por lo que se le recomienda analizar estas cuentas a detalle y lograr acuerdos y alianzas estratégicas para el pago de las misas.

8.1.3. Análisis del patrimonio

En el análisis del patrimonio se puede detectar que la ganancia acumulada de un año a otro género una utilidad de -4%, dado que en el 2016 tenía una ganancia de \$ 3.860.966 y en el 2017 de \$ 2.877.503, esto refleja que para el 2017 TTR Water no tuvo un buen año, ya que sus ventas fueron menores al del años pasado, generado una menor rentabilidad ara la compañía, de esta forma es fundamental que TTR Water implemente una planificación estratégica que incremente su competitividad en el mercado, y así poder generar mayor ganancia en sus estados financieros.

8.2. Estado de Resultados

La siguiente figura muestra el estado de resultados de la compañía TTR Water para los años 2016 y 2017 comparativos.

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y DE 2016
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

		31 de Diciembre de	
	<u>Notas</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Ingresos de actividades ordinarias	19	\$ 19.786.450	\$ 22.835.178
Costo de venta	20	-\$ 17.241.061	-\$ 18.224.729
<u>Ganancia bruta</u>		<u>\$ 2.545.389</u>	<u>\$ 4.610.449</u>
Gastos de ventas	21	-\$ 5.479.641	-\$ 4.511.587
Gastos de administracion	21	-\$ 991.971	-\$ 817.604
Otros ingresos		\$ 60.583	\$ 123.861
Otros gastos		-\$ 135.223	-\$ 522.509
Ingresos financieros	22	\$ 2.287.905	\$ 3.083.384
Gastos financieros	22	-\$ 2.399.971	-\$ 2.994.140
<u>Ganancia antes de impuestos</u>		<u>-\$ 4.112.929</u>	<u>-\$ 1.028.146</u>
Impuesto a la Renta y complementarios	23	-\$ 198.293	\$ -
Impuesto diferido	13	\$ 345.538	\$ 404.881
<u>Resultado integral total</u>		<u>-\$ 3.965.684</u>	<u>-\$ 623.265</u>
Perdida neta por accion (en pesos)		-\$ 3.965.684	-\$ 623.265

Figura 7 Estado de Resultados Integral 2016 y 2017. Nota: Tomado de (TTR Water Colombia S.A.S., 2018)

En la figura anterior de detalla ingresos, costos, gastos detallados de los años 2016 y 2017 de la compañía TTR Water Colombia SAS.

Conclusiones

Basándose en el diagnóstico realizado a la compañía, se logra evidenciar cual será el proceso de implementación, para que la empresa TTR Water Colombia SAS mejoren su planeación estratégica, y puedan ser competitivos en el mercado.

De esta forma se realiza una serie de investigaciones, tomando como referencia a los gerentes de la compañía por Área (Recursos Humanos-Operaciones-Financiero-Ventas) y empleados, para identificar cual es problema a mejorar.

Así, al reconocer cuál es su falencia, se implementa un plan de mejoramiento, enfocándonos en los procesos más relevantes como el Direccionamiento estratégico, la Gestión de Mercadeo y el Entorno Económico y Competitivo, dado que la compañía, no gestiona medidas pertinentes para mejorar sus técnicas. Se les propone capacitar más a sus empleados, invertir en publicidad, programar reuniones para el cumplimiento de negociaciones, mejorar sus procesos, realizar encuestas de satisfacción, mejorar la comunicación, hacer una análisis del mercado con respecto a productos, servicios y competidores.

Para concluir se identifican los indicadores, adecuados para que den cumplimiento con lo propuesto en el plan de mejoramiento frente a la planeación estratégica en la gerencia de la empresa, ya que es la base para que esta cumpla con sus objetivos y metas.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia y al personal administrativo tomar capacitaciones en planeación y direccionamiento estratégica.

Se recomienda que la gerencia realice encuentros periódicamente para medir el cumplimiento de sus objetivos e implementar acciones de mejora que se ajusten a las necesidades del mercado.

Se recomienda construir un comité estratégico compuesto por la gerencia, un administrativo, cliente y proveedor donde se analicen y expongan planes, debilidades y fortalezas sobre el trabajo que se realiza con los stakeholders.

Se recomienda realizar un estudio de mercadeo que permita conocer información verídica, actual y los cambios del país en el tiempo.

Se recomienda que con el estudio de mercado se implementen bases de datos que muestren información relevante del mercado y su comportamiento.

Se recomienda fortalecer el proceso de mercadeo con el fin de establecer estrategias orientadas al cliente.

Se recomienda implementar encuesta a los clientes donde se mida el nivel de satisfacción.

Se recomienda realizar campañas de publicidad y promoción que permitan aumentar el consumo.

Referencias

- Álvarez Torres, N. S. (13 de 05 de 2012). SlideShare. Recuperado el 03 de 06 de 2017, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/nasoalto/etapas-de-la-investigacin-12913669>
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Pag.5 . Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Balestrini Acuña, M. (2000). Como se elabora el proyecto de investigacion. En M. Balestrini Acuña, Como se elabora el proyecto de investigacion (pág. P.125). Caracas: cuarta.
- Banco de la República. (24 de 07 de 2017). Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Barcnas, J. (27 de 09 de 2017). DINERO. Recuperado el 29 de 09 de 2017, de DINERO: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (24 de 07 de 2017). Cámara de Comercio de Bogotá. Informacion tomada de Documento PDF. Bogota, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de Camara de Comercio.
- Chiavenato, I. (2002). Administración: teoría, proceso y práctica. Administración: teoría, proceso y práctica., Tercera edición, Pag. 50, 114- 135, 147- 164, 169-180. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de Administración: teoría, proceso y práctica.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (05 de 07 de 2017). Obtenido de DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <http://www.dane.gov.co/>
- David, D. P. (26 de 05 de 2012). TEORIAS DE LA ADMINISTRACION. Recuperado el 28 de 09 de 2017, de <http://fayolvstaylor.blogspot.com.co/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Dinero. (02 de 09 de 2015). Dinero. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dinero. (15 de 09 de 2016). Dinero . Recuperado el 29 de 09 de 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administracion estrategica. Mexico: Pearson Educacion.

Gestión y Administración. (S/F). Gestión y Administración. Obtenido de Gestión y Administración: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>

Google Maps. (05 de 08 de 2017). Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.google.com.co/maps/place/Bogot%C3%A1/@4.6907224,-74.1088532,13z/data=!4m2!1m15!4m14!1m6!1m2!1s0x8e3f84dbbf1d93d1:0x5aefffafd88cef2f!2sTTR+WATER+SOLUTIONS+-+Carrera+85,+Bogot%C3%A1!2m2!1d-74.0845321!2d4.7203631!1m6!1m2!1s0x8e3f9bfd2da6cb29:0>

Herrera, Jorge Eliécer Prieto. (2014). Gestión estratégica organizacional. (Pag 1). Eco Ediciones.

Kim, W. C. (2004). Estrategia del océano azul. Harvard Business Review.

Mello, F. A. (2014). Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Mexico: Limusa Noriega Editores.

Minzberg, H. (08 de 2012). Universidad del Sucre. Recuperado el 09 de 2017, de Acercamiento a la gerencia estrategica: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/acercamiento-a-la-gerencia-estrategia.pdf>

Normas Apa. (2017). Normas Apa. Obtenido de Normas Apa: <http://normasapa.net/marco-metodologico-tesis/>

Ocampo, J. D. (s/f). juliangiraldo.co. Recuperado el 18 de 09 de 2017, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1989). Ventaja Competitiva. México: Continental.

Ramírez Alonso, G. M. (08 de 02 de 2009). Eumed.net. (G. M. Alonso, & G. M. Alonso Ramirez, Productores) Recuperado el 29 de 05 de 2017, de EUMED.NET: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20DIRECCION%20PROVINCIAL%20ALIMENTICIA%20DE%20LAS%20TUNAS%20FUNDAMENTACION%20TEORICA.html>

Restrepo, A. N. (2013). Elementos de Planeación Estratégica. Metodología y ejemplo desarrollado. Recuperado el 2017, de Elementos de Planeación Estratégica. Metodología y ejemplo desarrollado: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/01/22/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado/>

Sergio Diaz-Granados Guida . (27 de 06 de 2013). Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53646>

Stoner James, F. E. (1996). Administración. Estados Unidos: Prentice Hall.

Tang, J. R. (2002). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Porlamar.

Tendencia. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2017, de Tendencia:

<http://www.tendenciam.com/estudios-cualitativos-2/>

TTR Water Colombia S.A.S. (2017). Historia de la fusión . Bogotá, Colombia: TTR Water Colombia S.A.S.

Lista de Figuras

Figura 1 Ubicación de la empresa.	26
Figura 2 Matriz MMGO Direccionamiento estratégico.	38
Figura 3 Matriz MMGO Económico y competitivo.	46
Figura 4 Matriz MMGO Gestión de mercadeo.	52
Figura 5 Matriz MMGO Gestión de operaciones y logística.	58
Figura 6 Estado de Situación Financiera 2016 y 2017.	64
Figura 7 Estado de Resultados Integral 2016 y 2017.	66

Lista de tabla

Tabla 1 Formulación del problema	13
Tabla 2 Marco conceptual	18
Tabla 3 Marco legal	21
Tabla 4 Matriz EFI	28
Tabla 5 Matriz EFI	32
Tabla 6 Estrategias DOFA	34
Tabla 7 Propuesta de mejora gestion estrategica	40
Tabla 8 Indicadores gestion estrategica	43
Tabla 9 Indicadores economicos	45
Tabla 10 Propuesta de mejora en el entorno economico y competitivo	48
Tabla 11 Indicadores entorno economico y competitivo	50
Tabla 12 Propuesta de mejora gestion de mercado	54
Tabla 13 Indicadores gestion de mercado	56
Tabla 14 Proyeccion de ventas a un (1) año	57
Tabla 15 Propuestas de mejora gestion de operaciones y logistica	60
Tabla 16 Indicadores de gestion de operaciones logisticas	62

Lista de Anexos

Anexo 1: Informe empresarial

75

Anexo 1: Informe empresarial

Bogotá D.C. septiembre 26 de 2017

Fernando Medina Guerra

Gerente General

TTR Water Colombia S.A.S.

De acuerdo a su solicitud de realizar un diagnóstico del sistema logístico en su empresa, se eleva el siguiente informe elaborado sobre la base de los resultados obtenidos, los cuales nos permitieron conocer el estado de la empresa en las diferentes áreas de gestión, logrando identificar qué áreas necesitan fortalecerse mediante un proceso de mejoramiento.

Realizando el análisis sobre cada uno de los procedimientos se identificó que existe una falencia en la interacción del área de compras con las áreas de almacenamiento y venta; generando un impacto negativo en la competitividad de TTR Water Colombia S.A.S, debido a que no existe un estudio adecuado de precios, una planificación de entregas y una previsión de las compras, afectando la entrega de los pedidos a tiempo.

Por consiguiente, una solución efectiva para esta oportunidad de mejora en la empresa, consiste en implementar en las áreas involucradas un sistema de información que permita tener un acceso rápido a la información sobre las ventas en curso y sobre las previsiones del futuro, evitando la pérdida de tiempo en la organización y envío de forma manual de la información de un área a otra ya que realizándolo se corre el riesgo de no cumplir con los tiempos estipulados y los resultados esperados.

La herramienta que se pretende implementar corresponde a una base de datos en Excel, bajo el nombre de Relación de Pedidos, la cual se alimentara inicialmente con la información de la solicitud de cotización de parte del cliente y posteriormente con la información del contrato, ya aceptado y aprobado por el cliente, teniendo en cuenta las observaciones especiales que se tengan para cada uno de los productos solicitados. A esta herramienta va tener acceso las tres

áreas (Compras, almacenamiento y ventas) ya que le permitirá a cada una tener un control y una mejora en los siguientes aspectos:

El área de compras podrá realizar la planificación de las entregas para que la empresa se mantenga dentro de los límites de unos costos establecidos y un adecuado servicio al cliente, logrando realizar una buena negociación con los proveedores con el fin de solicitar la mercancía que se requiere en los tiempos estipulados y adicionalmente, poder estipular unas tarifas fijas con las fabricas para cada uno de los pedidos.

En el área de Almacenamiento, se evitar tener un inventario en stop, ya que se puede implementar una política de inventario, que permita controlar físicamente y mantener todos los artículos inventariados, estableciendo un resguardo físico adecuado para proteger los artículos de algún daño de uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios incorrectos. Los registros se deben mantener actualizados constantemente en el sistema, lo cual facilitan la localización inmediata de los artículos, manteniendo una constante información en el departamento de compras, sobre las existencias reales.

El área de ventas podrá dar a conocer en línea la información que correspondiente a las ventas en curso y las ventas futuras, ya que tan pronto el administrador de ventas solicita la aprobación del Registro de pedido, se registra el pedido asignando el número de pedido en la herramienta de Excel con su respectiva información; logrando así que cada una de las áreas inicien al mismo tiempo su flujo de procesos para cumplir con los tiempos establecidos en cada contrato.

La implementación de esta herramienta tiene un mes y medio de duración, donde se realizará el levantamiento de datos, la creación de la herramienta en Excel y la capacitación del diligenciamiento de la herramienta para el personal de compras, almacenamiento y ventas, no genera un costo adicional ya que se cuenta con un Ingeniero de aplicaciones para la creación de la misma y se manejará en Excel.

Se puede controlar la efectividad de esta herramienta mediante los siguientes indicadores:

ÍNDICE ROTACIÓN DE MERCANCÍAS	Ventas acumuladas
	Inventario promedio

NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS A CLIENTES	Todas de pedidos no entregados a tiempo
	Total de pedido despachados

Nota: Autoría propia.

Atentamente,

Stefani Ayala Yepes

Jessyca Alejandra Rubio Dueñas

Estudiantes Especialización Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana