

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA WATER PROOF SYSTEM SAS**

**CATALINA MARTINEZ PIEDRAHITA  
MARÍA CATALINA MORALES NAVARRETE**

**Proyecto integral de grado para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director  
JUAN CARLOS ROBLES CAMARGO  
Ingeniero Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ, DC  
2022**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Juan Carlos Robles  
Firma del Director

---

Nombre  
Firma del Presidente del Jurado

---

María Jimena Arias Niño  
Firma del Jurado

---

William Penagos  
Firma del Jurado

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

**Dr. MARIO POSADA GARCÍA-PEÑA**

Consejero Institucional

**Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA-PEÑA**

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

**Dr. ALEXANDRA MEJÍA GUZMÁN**

Vicerrector Administrativo y Financiero

**Dr. RICARDO ALFONSO PEÑARANDA CASTRO**

Secretario General

**Dr. JOSE LUIS MASIAS RODRIGUEZ**

Decano de la Facultad de Ingenierías

**Dra. NALINY PATRICIA GUERRA PRIETO**

Director de Programa de Ingeniería Industrial

**Dr. JULIO ANÍBAL MORENO GALINDO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para mi familia, compañera de trabajo de grado, director de trabajo de grado y empresa gracias por la colaboración y el apoyo en este proyecto, ya que este nuevo logro es gracias a todos ustedes por lo cual hemos logrado finalizar con éxito un proyecto al cual le pusimos bastante empeño y compromiso con el fin de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en estos años de aprendizaje y poner un grano de arena para el crecimiento de la empresa objeto.

*Catalina Martínez*

Este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de mi familia y nuestra empresa, por lo que quiero agradecer su disposición y constante retroalimentación, además de que este documento es la prueba del compromiso hacia este negocio que apporto en gran medida a llegar a donde estoy y haber podido estudiar.

*María Catalina Morales*

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

|   | pág.      |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>11</b> |
| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>12</b> |
| <b>1. POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>                                   | <b>13</b> |
| <b>1.1. Ambiente externo</b>  | <b>13</b> |
| <b>1.1.1. <i>Desarrollos y tendencias macroeconómicas</i></b>             | <b>13</b> |
| <b>1.1.2. <i>Ciclo de vida del mercado</i></b>                            | <b>16</b> |
| <b>1.1.3. <i>Riesgos del mercado</i></b>                                  | <b>17</b> |
| <b>1.1.4. <i>Limitaciones externas</i></b>                                | <b>18</b> |
| <b>1.1.5. <i>Oportunidades</i></b>  | <b>19</b> |
| <b>1.1.6. <i>Amenazas</i></b>   | <b>20</b> |
| <b>1.1.7. <i>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i></b> | <b>21</b> |
| <b>1.2. Situación interna</b>   | <b>23</b> |
| <b>1.2.1. <i>Áreas de la empresa</i></b>                                  | <b>24</b> |
| <b>1.2.2. <i>Competencias base</i></b>                                    | <b>30</b> |
| <b>1.2.3. <i>Cultura organizacional</i></b>                               | <b>31</b> |
| <b>1.2.4. <i>Posición Financiera</i></b>                                  | <b>31</b> |
| <b>1.2.5. <i>Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)</i></b>       | <b>36</b> |
| <b>1.2.6. <i>Fortalezas</i></b>   | <b>37</b> |
| <b>1.2.7. <i>Debilidades</i></b>  | <b>37</b> |
| <b>1.3. Stakeholders</b>  | <b>38</b> |
| <b>1.3.1. <i>Clientes</i></b>   | <b>38</b> |
| <b>1.3.2. <i>Empleados</i></b>  | <b>44</b> |
| <b>1.3.3. <i>Familia</i></b>  | <b>47</b> |
| <b>1.3.4. <i>Proveedores</i></b>  | <b>47</b> |
| <b>1.3.5. <i>Cinco fuerzas de Porter</i></b>                              | <b>49</b> |
| <b>2. PLAN ESTRATÉGICO</b>  | <b>51</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>2.1. Dirección estratégica de la empresa</b>               | <b>51</b>  |
| <b>2.1.1. Misión</b>  | <b>51</b>  |
| <b>2.1.2. Visión</b>  | <b>52</b>  |
| <b>2.1.3. Objetivos familiares</b>                            | <b>54</b>  |
| <b>2.1.4. Objetivos estratégicos</b>                          | <b>55</b>  |
| <b>2.1.5. Metas</b>   | <b>55</b>  |
| <b>2.1.6. Valores corporativos</b>                            | <b>55</b>  |
| <b>2.2. Estrategias generales y específicas</b>               | <b>56</b>  |
| <b>2.2.1. Factores clave del éxito</b>                        | <b>63</b>  |
| <b>2.2.2. Planes de acción</b>                                | <b>66</b>  |
| <b>3. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>            | <b>70</b>  |
| <b>3.1. Indicadores</b>                                       | <b>70</b>  |
| <b>3.1.1. Indicadores para las estrategias generales A</b>    | <b>70</b>  |
| <b>3.1.2. Indicadores para las estrategias generales B</b>    | <b>78</b>  |
| <b>3.1.3. Indicadores para las estrategias generales C</b>    | <b>86</b>  |
| <b>3.1.4. Indicadores para las estrategias generales D</b>    | <b>91</b>  |
| <b>3.2. Tablero de seguimiento de indicadores (Dashboard)</b> | <b>97</b>  |
| <b>3.3. Documentación del Plan Estratégico</b>                | <b>97</b>  |
| <b>4. CONCLUSIONES</b>  | <b>98</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>100</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>104</b> |

## LISTA DE TABLAS

|   | pág |
|---|-----|
| Tabla 1. Matriz del factor externo                                  | 22  |
| Tabla 2. Fortalezas y debilidades -Área técnica                     | 25  |
| Tabla 3. Fortalezas y debilidades- Área administrativa y financiera | 28  |
| Tabla 4. Índice de liquidez Water Proof System SAS                  | 33  |
| Tabla 5. Rotación de deudores comerciales                           | 34  |
| Tabla 6. Matriz del factor interno                                  | 37  |
| Tabla 7. Número de empleados histórico                              | 46  |
| Tabla 8. Proveedores de insumos                                     | 48  |
| Tabla 9. Matriz DOFA  | 57  |
| Tabla 10. Ficha técnica del indicador 1A                            | 71  |
| Tabla 11. Ficha Técnica del Indicador 2A                            | 73  |
| Tabla 12. Ficha Técnica del Indicador 3A                            | 75  |
| Tabla 13. Ficha Técnica Indicador 1B (Ingresos)                     | 79  |
| Tabla 14. Ficha Técnica de Indicador 1B (Utilidad neta)             | 80  |
| Tabla 15. Ficha Técnica de Indicador 1B (Índice de liquidez)        | 81  |
| Tabla 16. Ficha Técnica del Indicador 2B                            | 83  |
| Tabla 17. Ficha Técnica del Indicador 3B                            | 84  |
| Tabla 18. Ficha Técnica del Indicador 1C                            | 87  |
| Tabla 19. Ficha Técnica del Indicador 2C                            | 89  |
| Tabla 20. Ficha Técnica del indicador 3C                            | 90  |
| Tabla 21. Ficha Técnica del Indicador 1D                            | 92  |
| Tabla 22. Ficha Técnica del Indicador 2D                            | 93  |
| Tabla 23. Ficha Técnica del Indicador 3D                            | 95  |



## LISTA DE ANEXOS

|  | pág.       |
|--|------------|
| <b>Anexo 1. Transcripción entrevista a directivos Water Proof System S.A.S</b> | <b>108</b> |
| <b>Anexo 2. Estados Financieros de la empresa (2014 – 2020)</b>                | <b>110</b> |
| <b>Anexo 3. Información historica de clientes</b>                              | <b>114</b> |
| <b>Anexo 4. Entrevista diectivos – Misión y visión</b>                         | <b>119</b> |
| <b>Anexo 5. Estrategias</b>  | <b>122</b> |
| <b>Anexo 6. Planes de acción</b>   | <b>124</b> |
| <b>Anexo 7. Listado de proveedores</b>   | <b>130</b> |
| <b>Anexo 8. Vista del tablero de seguimiento de indicadores (Dashboard)</b>    | <b>131</b> |
| <b>Anexo 9. Documentación del plan estratégico</b>                             | <b>132</b> |
| <b>Anexo 10. Recomendaciones</b>   | <b>162</b> |

## RESUMEN

Water Proof System S.A.S es una empresa ubicada en la Ciudad de Bogotá D.C que se dedica al manejo de los recursos hídricos mediante procedimientos como lo son: el tratamiento de aguas industriales y residenciales, reingeniería, control de pérdidas, lavado e impermeabilización de tanques de agua potable, fabricación de tapas para tanques, cambio de tuberías gabinetes medidores, interventorías y contactos, principalmente en conjuntos residenciales, centros empresariales e industriales, hoteles, fincas y centros vacacionales.

El propósito del presente documento fue realizar un análisis de la posición actual de la empresa presentando los diferentes aspectos que contienen tanto el ambiente externo como interno de la organización lo cual permitieron evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa dentro del mercado; partiendo de diferentes fuentes como lo son: artículos o anteriores trabajos que implementaran la planeación estratégica en otras organizaciones que permitieran evidenciar la factibilidad y desarrollo de esta metodología. Posteriormente a esto, se definió y desarrollo el plan estratégico propuesto para Water Proof System S.A.S partiendo igualmente de la recolección de la información interna que ya contenía la organización generando ajustes tanto en la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción los cuales se plantean en este documento y permitirían presentar mayor organización empresarial y ayudar a medir y alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo, con la intención de desarrollar mayor posicionamiento en el mercado, como se mostrara en el desarrollo de este documento.

***Palabras Clave:*** Planeación estratégica, MiPymes, servicios, recurso hídrico.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas es una herramienta fundamental para determinar una dirección organizacional teniendo como objetivo lograr las metas propuestas en un periodo de tiempo determinado. Esta metodología permite analizar el contexto interno y externo en donde se encuentra la empresa en cuestión, generando un diagnóstico de la situación organizacional actual en la que desarrolla la empresa, finalmente permitiendo establecer objetivos, estrategias y diferentes herramientas para lograr el cumplimiento de las metas propuestas con el fin de apostar por el crecimiento de la empresa y posicionamiento en el mercado que se encuentra. [1]

Puntualmente Water Proof System S.A.S quien presta servicios para mejorar la calidad del recurso hídrico se sitúa en un excelente mercado ya que se relaciona con un medio vital para la vida del ser humano, teniendo en cuenta que desde la pandemia mundial que se pasó, específicamente en Colombia la economía tuvo un gran decrecimiento, particularmente el sector del comercio y servicios presentaron una caída del 0,1% en el lapso de tiempo en que todo estuvo cerrado por la contingencia. Por otro lado, ahora se ha evidenciado la notable recuperación desde las contracciones de abril (-15,9%) y mayo (-13.3%) del 2020 como lo especifica Mauricio Santa María con su reseña en La República [2]. Esto tomado en cuenta, con el fin de aprovechar el potencial y amplitud del servicio que vende la organización e igualmente la recuperación que está teniendo el sector en este tiempo para focalizar la empresa dentro de un plan que le permita generar mayor impacto y rentabilidad.

Por las razones nombradas anteriormente, el presente trabajo tiene como objetivo el plantear un Plan Estratégico específicamente para la empresa Water Proof System, con el fin de mejorar la organización y sus procesos internos para fortalecer su gestión en el mercado del recurso hídrico. Ya que esta es una empresa que lleva un largo trayecto en el mercado específicamente en la ciudad de Bogotá y tiene gran potencial para plantearse objetivos y metas que le permitan un crecimiento constante adquiriendo mayor conocimiento por parte del sector y fuerza económica.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Proponer un plan estratégico para la empresa Water Proof System SAS por medio de una metodología cualitativa, que brinde elementos clave para ser una organización competitiva

### **Objetivos específicos**

- Examinar la posición competitiva actual de la empresa a través de herramientas de diagnóstico
- Formular el plan estratégico de la organización mediante la identificación de objetivos y planes de acción que permitan tener un panorama de la futura dirección de la empresa
- Diseñar herramientas de seguimiento y evaluación del plan estratégico partiendo de indicadores clave

## 1. POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Water Proof System S.A.S es una empresa dedicada al manejo de recursos hídricos en conjuntos residenciales, centros empresariales e industriales, hoteles, fincas y centros vacacionales.

La empresa específicamente está dentro de la industria posicionada y destacada por realizar servicios como: tratamiento de aguas industriales y residenciales, reingeniería, control de perdidas, lavado e impermeabilización de tanques de agua potable, fabricación de tapas para tanques, cambio de tuberías gabinetes medidores, interventorías y contacto.

Para realizar un completo diagnóstico de la empresa, inicialmente se realizó una entrevista estructurada para entender la generalidad de lo que está sucediendo en la compañía en perspectiva de los directivos.

posteriormente según la información dada, se procedió a realizar un análisis PESTEL adaptado a la realidad de la compañía.

Por último, se llevó a cabo una sesión de focus group con los representantes legales, dado que estos son espacios de discusión que tienen el objetivo de discutir sobre un tema específico con ciertas personas, para obtener diferentes perspectivas sobre la temática a tratar [3], lo que ayudará a tener una clara visión de la situación vista por los diferentes autores.

### 1.1. Ambiente externo

El presente análisis externo se va a realizar a través de fuentes de información secundarias, igualmente el instrumento o herramienta que se utilizó para ello fue una matriz PESTEL adaptada a la naturaleza de la empresa que permitió y facilitó la consulta y desarrollo de la presente investigación.

#### 1.1.1. *Desarrollos y tendencias macroeconómicas*

Según el Banco de la República, Colombia ha presenciado crecimientos económicos

notables durante las primeras décadas del siglo XXI, el país ha acogido a grandes empresas motivadas por la buena tendencia de los consumidores y proveedores, en donde específicamente Bogotá ha profundizado en aspectos demográficos, sociales y económicos, teniendo en cuenta referentes nacionales y regionales dentro del mercado respectivamente. Adicionalmente, de aspectos como permanecer sólidamente en la industria también se han impulsado nuevos sectores de servicios, ya que existen los consumidores que cambian constantemente y se vuelven más exigentes los cuales concentran ingresos importantes.

En este mismo apartado el Banco de la República de Colombia realizó un estudio en donde el objetivo principal de desarrollarlo fue por el crecimiento económico tan bajo observado en la ciudad de Bogotá durante los años 2016 y 2017. En el 2014 el deterioro del intercambio y los choques de la oferta impactaron la economía regional en donde exactamente en Bogotá tuvo un decrecimiento entre los años 2016 y 2017, luego de que tuvieron una expansión del 4,3% entre el 2010 y 2014. Aun así, esta ciudad continuó transformándose según la demanda de los capitalinos y visitantes, expandiendo su economía hacia los municipios aledaños. A lo largo del desarrollo y crecimiento, se presentó el choque de la pandemia del coronavirus (Covid-19).

El resultado de este estudio presentó que Bogotá mantiene el primer lugar dentro de la economía colombiana, ya que es líder en integrar centros de negocios que aportan exactamente una cuarta parte del Producto Interno Bruto Nacional y produce un poco más de la tercera parte de empleo en las ciudades capitales de Colombia. Como tal la caída de la economía durante el 2016 y 2017 se asoció con la desconfianza de los hogares, gracias a las condiciones del deterioro del intercambio comercial en el 2014, fundamentados como la gran caída en el precio internacional del petróleo y los efectos que tuvieron esto en los ingresos nacionales.

En contraste a esto, los municipios que permanecen en la periferia de la capital continúan activando la actividad económica ya que están presentando un desarrollo importante en el consumidor y un nivel importante industrial junto con el alcance de las actividades profesionales, científicas, técnicas y de servicios administrativos a las empresas, que van de la mano junto con el progreso de la tecnología y las comunicaciones. [4]

Diferentes Gobiernos de los países mundiales y las instituciones como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo han demostrado a gran escala su interés por el sector del agua potable y el saneamiento respectivo del mismo, ya que se han incrementado los fenómenos naturales y el aumento de la polución del agua, en donde solo se ha evidenciado un lento avance en actos encaminados a purificar y no contaminar este componente.

La temática que se relaciona con el saneamiento está muy ligado al agua ya que desarrolla la importancia y acrecienta las necesidades del líquido, como componente esencial para los servicios de higiene en general, es decir, que se utiliza para materia de aseo, agua y saneamiento de servicios complementario.

Según el artículo “Consideraciones sobre el sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia” concluyeron que, para asociar el tema de la legislación, la regulación, la inspección y la vigilancia de este sector en la industria existe cierto impedimento ya que ni el gobierno ni los consumidores tienen acceso a información exacta, completa y actualizada acerca de las empresas prestadoras del servicio. [5]

Según la literatura “El agua como parte integrante del desarrollo económico: El caso de América Latina” [6] exponen que “Algunos de los países que están en proceso de desarrollo se enfrentan a una gran escasez de recursos hídricos y también de servicios relacionados con el agua. A menudo el causante no es como tal la falta del líquido, sino la falta de inversiones nuevas y sostenibles tanto por parte de los gobernantes o las áreas de gestión y también al desarrollo de las infraestructuras físicas. Este tema en específico ha sido debate dentro de distintos organismos internacionales, es necesario hacer un gran esfuerzo público para ocasionar un aumento en las inversiones de infraestructuras hídricas, pasando de debate a realidad. En el informe Transparency International and Water Integrity Network señala que para superar en el 2030 el desfase mundial de la oferta y la demanda de agua se necesitaran inversiones masivas por valores alrededor de los 200.000 millones de dólares, aunque si se implementa una estrategia equilibrada en este tiempo entre la demanda y la oferta esto se podría limitar entre 50.000 y 60.000 millones de dólares al año.”

### **1.1.2. Ciclo de vida del mercado**

Según el artículo titulado “Agua potable para uso doméstico: análisis del ciclo de vida y de escenarios hipotéticos de manejo ambiental para la ciudad de Pereira, Colombia” en donde en uno de los aspectos sobresalientes para el desarrollo de este apartado son las diferentes repercusiones que se han evidenciado tras el consumo urbano en el ciclo del agua, entre las que se destacan la escasez, el consumo desmedido y la contaminación.

El estudio describió que el ciclo de vida del agua potable para uso doméstico se desarrolla en cinco etapas: La primera y la más importante es cuidar y preservar de donde proviene este líquido, para esto es esencial la gestión ambiental por parte de las organizaciones pertinentes, en la segunda etapa se realiza el tratamiento o purificación del agua, en la tercera la distribución del agua potable, en la cuarta se realiza el uso doméstico y por último en la terminación del ciclo se encuentra la recolección, el transporte y disposición del agua residual. [7]

Por otra parte, para el buen desarrollo de este negocio dentro del sector se encuentra una parte fundamental y es de qué manera se mantiene la sanidad del agua para los diferentes mercados a los que se ofrece el servicio, por tal razón se abarca el tema del análisis del ciclo de vida de las tuberías de agua y alcantarillado que normalmente se manejan en materia PVC e igualmente el análisis comparativo de sustentabilidad de los materiales para tuberías, en donde esto conforma en primera instancia un estudio ambiental integral de los sistemas de tuberías subterráneas.

Nombrado lo anterior, se afirma que las tuberías de PVC presentan grandes ventajas ambientales y económicas para el sector que permiten solucionar las necesidades de infraestructura hídrica y el alcantarillado específicamente para los servicios públicos y diferentes proyectos municipales. Este material para los tubos genera menos impacto ambiental desde el aspecto de ciclo de vida y el impacto ecológico, por la sencilla razón de que se presenta menor energía incorporada, menor energía en la fase de uso y duración en comparación con otros materiales para este tipo de tubería. El no tener en cuenta lo explicado anteriormente podría llevar a las industrias que se desarrollan en este sector a desarrollar problemas como envejecimiento de la infraestructura de las



tuberías por ende la corrosión de los materiales y finalmente los problemas directamente relacionados con la calidad del agua. [8]

De la mano con lo anterior, en esta nueva era del mundo se han venido propuesto y presentando algunas tecnologías verdes o tecnologías no contaminantes, que se han destacado por innovar y marcar diferencia en contraste con la maquinaria tradicional. Este tipo de herramientas o maquinas buscan mejorar la calidad del aire, del agua, del suelo o incluso buscan soluciones a algunos problemas relacionados con los residuos o el ruido, todo esto para generar un balance y alternativa al daño que se le ha ocasionado hasta el día de hoy al medio ambiente. Lo importante acá es que existe gran variedad de estos productos, en donde se pueden encontrar desde sistemas de alta tecnología, altamente complejos y costosos, hasta soluciones más sencillas. [9]

Finalmente, se evidencia que el uso del agua se ha tomado en cuenta con más importancia en los últimos años por temas de higiene y es ahí donde los consumidores han tomado conciencia acerca del cuidado y buen uso del recurso, impactando directamente en las empresas que lo suministran para tener un orden y control del mismo por medio de cómo lo abastasen y también en aspectos de mantenimientos de tuberías y alcantarillados para mantener la calidad del líquido que consumen diariamente los clientes del mercado mundial.

### ***1.1.3. Riesgos del mercado***

Dada la contingencia mundial que se ha presentado desde el año 2020, el sector del agua ha presentado grandes retos, en donde los que desarrollan actividades dentro de esta área han tenido impacto no solo en la prestación del servicio actual, sino igualmente efectos a mediano y largo plazo. Estas empresas se han hecho cargo de costos de reconexión y reinstalación del servicio, lo que ha impactado directamente en la cartera, inversiones futuras y flujos de caja. De esta manera el Gobierno Nacional necesitará aportar suficientes recursos con este fin; De no ser así se pondrá en riesgo no solo la solidez del sector, sino las metas trazadas del país para alcanzar la universalidad de la prestación al año 2030. [10]

En similitud con lo anterior, la desestabilización del sector se debe gran parte al tipo de organización tradicional de los servicios de agua y alcantarillado en Latinoamérica, ya que se juntan varios factores que afectan tales como: los precios bajos y estructuras inadecuadas de las tarifas que se ofrecen al público, la gestión interna ineficiente, interferencia en la política ocasionando fallas o no proporcionando las herramientas suficientes para que el sector se pueda desarrollar en su área de mejor manera, tecnologías comerciales obsoletas, todo esto generando gran impacto en la calidad del servicio. [11]

#### **1.1.4. Limitaciones externas**

En esta sección se desarrollan algunas temáticas que le ayudan a la empresa a regirse bajo ciertos criterios planteados en el sector que se encuentra. Dichos reglamentos o parámetros se deben tener en cuenta que pueden variar en el trayecto de los años, ya que principalmente estos están relacionados con los Gobiernos donde se encuentran las empresas, concluyendo que sus mandatarios rotan en cierto periodo de tiempo e igualmente junto con la nueva llegada de un representante se presentan nuevas propuestas o cambios en las normativas.

Principalmente El Gobierno de Colombia ha presentado un plan llamado “Compromiso por Colombia” el cual ha sido una estrategia implantada para la reactivación económica del sector del agua y saneamiento básico en, el cual busca en el 2020 invertir alrededor de \$1.7 billones en 158 obras de agua potable y saneamiento básico en el país incentivando: la generación de empleo, crecimiento limpio y el apoyo a los más vulnerables. [12]

Consecutivamente a lo anterior, el Decreto 495 de 1998 el cual expide algunas normas técnicas de la calidad del agua potable, en donde las empresas que se relacionan con actividades relacionadas a la calidad del agua para consumo humano deben tener obligatorio cumplimiento con esta, este decreto fue derogado por el artículo 35 del Decreto 1575 del 2007 año después, pero basándose en el mismo contexto. [13]

Adicionalmente la Ley 9 del 1979 la cual dicta algunas medidas sanitarias necesarias para la protección del medio ambiente que permita asegurar el bienestar y salud humana, en donde es importante tener en cuenta que esta ley está desarrollada tanto para entidades públicas y privada, lo que le permite a Water Proof System tener como referente para cumplir a cabalidad este tipo de información. [14]

Por último, con respecto a las contribuciones que adquieren durante su desarrollo y funcionamiento las empresas privadas es alto, existe gran preocupación de estas entidades a posibles aumentos continuos de obligaciones fiscales a futuro como consecuencia de la pandemia, según el artículo “Las compañías en Colombia responden por más del 95% de los impuestos totales “ de La República [15] añade que “Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de \$157,8 billones que recaudo la organización durante el año pasado, \$150 billones provinieron de las empresas lo que representa un 95% del total de lo que se recibió; Gracias a aproximadamente un 1,6 millones de empresas, entre las que se encuentran 1,5 millones de microempresas, 92.984 de firmas pequeñas, 24.677 de organizaciones medianas y 7.569 de grandes industrias.”

Expresando así, un abrebocas del panorama que se observa en los últimos años sobre la asignación de los recursos desde cada sector.

#### **1.1.5. Oportunidades**

Al realizar un análisis detallado de los factores que intervienen en el sector de la empresa se pueden concluir varios aspectos que ayudan para el desarrollo de este proyecto. La necesidad mundial del recurso hídrico es una constante para el ser humano, por lo que tener el acceso a este medio es de gran importancia, ya que se podría decir que el mercado del agua es amplio y está en continuo crecimiento. Por otro lado, igualmente teniendo en cuenta que la distribución de agua es a nivel mundial, le da a Water Proof System gran capacidad de movimiento en la industria en la que se desarrolla.

Adicionalmente, los cambios de hábitos que se han generado a partir de la pandemia mundial desde el 2020 ha potencializado la concientización del uso responsable del

recurso del agua, lo que ha permitido un crecimiento del sector favoreciendo en gran parte a la empresa y obteniendo mayor posicionamiento.

La propiedad privada en Colombia es de gran importancia ya que le permite a la empresa generar y comercializar este servicio que normalmente parte del área pública, vendiendo aspectos importantes como el saneamiento del recurso del agua, no solo por medio del suministro de este, sino la forma en cómo se puede lograr que los canales en donde se conserva estén en óptimo estado para las organizaciones que requieran el servicio, en este caso para ofrecer a terceros la mejor calidad del agua y por ende las mejores condiciones de salud que se encuentran alrededor de este. Igualmente, como se nombraba anteriormente el Gobierno Colombiano que es el sector donde se desarrolla la empresa actualmente en estudio, ha realizado un proyecto que ayuda a la reactivación de este sector en específico, dando espacio para el crecimiento y supervivencia de la empresa en el mercado.

Igualmente, el aumento de alternativas de tecnologías nuevas en el sector que ayudan a mejorar sus procesos e igualmente al crecimiento exponencial en el mercado por la innovación que genera, al ver que los procedimientos que realizan impactan positivamente al medio ambiente genera mayor intriga y motivación en adquirir estos servicios. Así mismo esto va ligado a la capacidad de compra de los que demandan este tipo de servicios, ayudando al crecimiento del PIB del área en este caso la ciudad en donde se encuentra la empresa en estudio.

#### **1.1.6. Amenazas**

Los competidores y grandes empresas se han enfocado en crecer internamente a gran escala, implementando tecnologías 4.0 y presentando innovación dentro de sus servicios, lo que genere mayor competitividad produciendo que el mercado sea cada vez más difícil.

Water Proof System actualmente utiliza maquinaria tradicional, lo que podría contribuir a la contaminación auditiva y desechos de construcción, lo que genera baja competitividad y poca innovación dentro de sus procesos, ya que igualmente no se ha presentado la

oportunidad y organización de crear nuevas estrategias de cambio para el crecimiento y posicionamiento de esta por medio de maquinaria y herramientas que ayuden a ejecutar este tipo de acciones renovadas.

Algunas de las políticas internas, la bipolaridad del país (es decir la confrontación en las tomas de decisiones), la corrupción y el cambio de presidente dentro de un periodo de tiempo contribuye a la inestabilidad de las empresas privadas de servicios, ya que no permite su funcionamiento continuo, porque depende de aquellas normas que se impongan para realizar una estabilización de su funcionamiento, por ejemplo el cambio de leyes o decretos repentinos en donde aumentan los impuestos que las micro empresas deben contribuir es de gran importancia ya que estos valores al pasar el tiempo incrementan pero el mercado mantiene estable y aun mas con la contingencia mundial que se presenta actualmente.

De igual manera, al querer importar equipos, o cualquier herramienta verde que normalmente se fabrican en el exterior del país, la empresa depende del valor asequible del dólar, que de igual forma ha aumentado en los últimos años por la caída en la economía mundial tras atravesar la contingencia del COVID-19, lo que no permite con facilidad realizar este tipo de movimientos o incluso la adquisición de materiales como el PVC, que es fundamental para el desarrollo de reingenierías dentro de los sistemas que se ofrecen ya que el valor de este material dependerá del precio del barril de petróleo. Así como el aumento de los salarios mínimos y futuras reducciones horarias laborales lo que son poco equitativas para las empresas del país.

#### ***1.1.7. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)***

De acuerdo a la información anteriormente recolectada, es posible consolidar las oportunidades y amenazas respectivamente del mercado en el que se encuentra la empresa Water Proof System por medio de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) que ayuda como herramienta de diagnóstico para identificar y evaluar diferentes aspectos externos que puedan afectar o influir en el crecimiento de la organización [16]. Donde se asignó un peso a cada factor, según la importancia del mismo, y posteriormente se calificó de 1 a 4 según la posición de la empresa en cada

uno, para al final obtener el ponderado que podrá ayudar a evaluar el nivel de importancia de cada aspecto.

**Tabla 1.**

*Matriz del factor externo*

| <b>Factor Crítico</b> |   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Ponderado</b> |
|-----------------------|---|-------------|---------------------|------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |   |             |                     |                  |
| <b>1</b>              | Crecimiento exponencial del mercado (demanda)   | 10%         | 3                   | 0,30             |
| <b>2</b>              | Ventajas de cuidado del sector privado que ofrece este servicio de saneamiento del recurso del agua | 6%          | 4                   | 0,24             |
| <b>3</b>              | Proyectos del Gobierno que apoyan y ayudan a las MiPymes  | 10%         | 3                   | 0,30             |
| <b>4</b>              | Cambio de hábitos de higiene a partir de la pandemia  | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>5</b>              | Concientización del uso responsable del agua  | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>6</b>              | Desarrollo de nuevas metodologías y tecnología de estructuras para el sector                        | 8%          | 2                   | 0,16             |
| <b>Amenazas</b>       |   |             |                     |                  |
| <b>1</b>              | Baja innovación dentro de los procesos  | 8%          | 4                   | 0,32             |
| <b>2</b>              | Políticas gubernamentales variables, corrupción y cambio de mandatarios                             | 10%         | 4                   | 0,40             |
| <b>3</b>              | Competencia directa en industria 4.0  | 10%         | 1                   | 0,10             |
| <b>4</b>              | Crisis económica mundial (COVID-19)   | 10%         | 4                   | 0,40             |
| <b>5</b>              | Aumento del dólar en los últimos periodos   | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>6</b>              | Aumento de valor de las contribuciones tributarias para las empresas privadas                       | 7%          | 3                   | 0,21             |
| <b>Total</b>          |   | <b>100%</b> |                     | <b>2,85</b>      |

**Nota.** Herramienta de diagnóstico donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos afectan e influyen en la expansión y crecimiento de la empresa, por medio de porcentajes ponderados.

Lo que podemos evidenciar en la herramienta anterior, es que el factor que representa mayor oportunidad es el crecimiento exponencial que tiene el negocio o como este es demandado, ya que el recurso del agua es vital para la vida humana por lo que por ahora es una empresa que se puede mantener constante. Por otro lado, se encuentran los diferentes proyectos que ha impulsado el Gobierno Colombiano para apoyar a las MiPymes durante la crisis de pandemia que se presentó, por lo cual impacta positivamente a la organización dándole varios métodos de integración lo que permitiría amplio crecimiento. Los factores anteriormente nombrados son aquellos que obtuvieron

el valor del 100% ya que son los principales relacionados a tener en cuenta en el impacto directo de la empresa.

Posteriormente, se encuentran los aspectos destacados por generar mayor amenaza a la organización como se evidencia con el porcentaje relacionado a estos mismos. Aquellos factores son las políticas gubernamentales variables, ya que al ingresar nuevos mandatarios al Gobierno pueden generar cambios en las leyes que se hayan impuesto respectivamente, como por ejemplo los aspectos tributarios, restricciones en el sector, o temas que se deban tener en cuenta repentinamente para ejercer y ofrecer en el servicio, entre otros; Igualmente la competencia 4.0 dando cabida a aquellas empresas del mismo sector que se han preocupado por generar innovación en sus servicios lo que nos impactaría en menos recomiendo o incluso pérdida de clientes que se asombren por nuevas técnicas o maquinaria que ofrezca la competencia; y por último, la crisis del Covid-19 que se ha presentado en los últimos periodos, lo que afecta principalmente al consumidor y por ende a la empresa, ya que no se va a tener el trabajo requerido para mantenerse en la industria.

Lo aspectos resaltados y anteriormente analizados, se deberían tener en cuenta con el fin de generar estrategias en el desarrollo del presente proyecto para tener planes de contingencia o incluso acciones de mejora.

## **1.2. Situación interna**

Como se mencionó anteriormente, con el fin de obtener la información necesaria en este análisis, se realizó una sesión tipo focus group con los directivos de Water Proof System SAS, donde se llegó a un consenso de lo que ellos consideraban eran las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas, así como cuales consideraban como las competencias base y cultura organizacional de la compañía. Así mismo, en esta sesión fue posible indagar un poco más del manejo, estructura y funcionamiento de la compañía, para tener un contexto claro.

### **1.2.1. Áreas de la empresa**

Water Proof System SAS es una microempresa, razón por la que sus diferentes áreas están estrechamente relacionadas y son manejadas en su mayoría por las mismas personas:

1.2.1.a Área técnica. El área técnica de la compañía consta de aproximadamente 3 personas: El ingeniero fundador y 1 o 2 empleados. Esta es la encargada de las siguientes tareas:

- Visita de evaluación: Aquí esta área va al sitio donde se encuentra el problema y diagnostica lo que está sucediendo, para más adelante proponerle soluciones al cliente.
- Elaboración de propuestas: Documento donde la empresa expresa una solución para alguna problemática del cliente, incluyendo tiempos de elaboración, recursos a utilizar y precio del proyecto.
- Atención a emergencias: Muchos clientes sufren de emergencias, que en su mayoría de casos involucran quedarse sin agua, por lo que esta área esta siempre atenta para poder solucionar efectivamente lo anterior.
- Compra de insumos: Toda materia prima es comprada por el ingeniero, quien busca las cotizaciones y decide el material a adquirir.
- Trabajos: Elaboración y supervisión de los trabajos y proyectos.
- Informes: Una vez se concluye un trabajo, esta área se encarga de hacer un documento detallado, donde se le explique al cliente todo lo realizado, muestre el antes y después del proyecto.

Una vez se identificaron las labores de esta área, se hizo una sesión donde el representante del área pudo expresar cuales consideraba que eran las debilidades y fortalezas: (**Tabla 2**)



**Tabla 2.**

*Fortalezas y debilidades -Área técnica*

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia en lo que se hace</li><li>• Profesionalismo</li><li>• Compromiso 24/7</li><li>• Informes al cliente</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Subvaloración del recurso hídrico</li><li>• Volatilidad de administradores</li><li>• Expertica de empleados</li><li>• Falta de compromiso de los empleados</li><li>• Sobre carga laboral del líder</li></ul> |

**Nota.** Características de la empresa que ayudan a identificar los elementos fuertes y diferentes e igualmente aquellos que desfavorecen con respecto a la competencia.

Como fortalezas está inicialmente la experiencia que tiene la empresa en lo que hace, pues el ingeniero encargado del área técnica ha trabajado tanto internacional como nacionalmente en todo lo referente al recurso hídrico, por más de 20 años, donde se ha destacado por la calidad de su trabajo y su capacidad para brindar soluciones efectivas.

Más adelante esta el profesionalismo que la empresa ofrece, dado que, la compañía busca no solamente solucionar un problema, sino también optimizar el uso de agua y luz, además que el uso de materiales de calidad y trabajo adecuado, permiten que todo lo realizado tenga una vida útil efectiva y conveniente para el cliente. Así mismo, la empresa busca siempre cumplir con sus promesas, para que la propuesta y su trabajo final sean iguales.

Un factor diferenciador, es que, la atención a emergencias tanto para clientes como no clientes, es de 24/7, es decir, que el área técnica recibe llamados a cualquier hora y día, donde brinda asistencia telefónica o se dirige inmediatamente al sitio, con objetivos claros de que las personas puedan recuperar un servicio adecuado de agua al menor

tiempo posible, y que el desperdicio del recurso sea el mínimo; esto es catalogado como diferenciador, puesto que otras empresas prefieren esperar a días hábiles para accionar sin importar que los consumidores se queden sin agua por días o que el agua se desperdicie.

Por último, el área técnica expreso que un comentario constante de los clientes, es que sus informes son muy claros, donde a pesar de que se habla en lenguaje técnico, se hace entender a cualquier persona lo que se realiza, junto con fotos que demuestran el antes y el después del trabajo.

En cuanto a debilidades, inicialmente se tiene una subvaloración del recurso hídrico, donde el cliente y los consumidores no son conscientes de la importancia que tiene la calidad del agua, pues esta debe ser manejada como un alimento, por lo que las tuberías por donde corre y cada instrumento que tiene que ver con esta, deben estar en un estado adecuado, sin embargo, según la experiencia de la empresa, las personas se conforman con que llegue agua a su casa y ya, por lo que no ven necesario el mantenimiento y cambio de las tuberías y los sistemas que ayudan al recurso a llegar a los hogares.

Adicionalmente, como se ha mencionado, la compañía trabaja en su mayoría con conjuntos residenciales y edificios, los cuales son representados por administradores contratados por los propietarios, sin embargo, estos son reemplazados continuamente, lo que ocasiona que modifiquen los contratistas de igual modo, afectando de este modo a la compañía.

En el área técnica, hay empleados de tiempo parcial, pues, como la compañía trabaja por contratos, en el momento no los puede tener de tiempo completo, sin embargo, Water Proof System SAS trata de llamar a las mismas dos personas siempre, pues son las que van aprendiendo del funcionamiento de los trabajos, no obstante, estos empleados son muy poco constantes y comprometidos, por lo que no alcanzan a durar lo suficiente como para ser más autónomos, haciendo que el ingeniero encargado se sobre cargue de trabajo, además de ser el único que conoce en su totalidad como realizar y proponer proyectos, por lo que la compañía es totalmente dependiente de él, quien no tiene la posibilidad de tomar las vacaciones legales o delegar más responsabilidades.

Por último, puesto que muchas personas no son conscientes de la importancia del profesionalismo y de la calidad que debe tener el agua, suelen contratar a personal no calificado para realizar labores de reparaciones o mantenimientos correctivos, donde los problemas no se solucionan de raíz. En algunos escenarios se ha presentado que los propios empleados de la empresa, aprenden lo básico para reparar algunos problemas y comienzan a ofrecer servicios a los clientes de la compañía.

1.2.1.b Área Administrativa y Financiera. La parte administrativa está compuesta por 1 persona, la representante legal suplente, quien tiene las siguientes labores a su cargo:

- Contratos clientes: Esta persona es la encargada de revisar cada contrato y hablar con el cliente si es necesario, antes de la firma de cualquier documento.
- Expedición de pólizas: Una vez se tiene un contrato firmado, en esta área hacen el contacto con la aseguradora de la empresa, para adquirir las pólizas necesarias de cada contrato.
- Expedición de facturas: Todas las facturas en la actualidad son electrónicas, por lo que la persona de esta área, maneja la plataforma para realizarlas y enviarlas a cada cliente según corresponda.
- Pagos: Todo el manejo de bancos y presupuestos son llevados por esta área, razón por la que, los pagos fijos y variables, o el desembolso de dinero al área técnica se hace aquí.
- Seguimiento a cartera: Todo el seguimiento de los pagos realizados por los clientes.
- Consolidado de contabilidad: Al final de cada mes, se deben consolidar todos los documentos, como facturas de compra y venta, pagos, entre otros, para hacerlos llegar a la empresa contratada para realizar la contabilidad.
- Recursos humanos: Es el área encargada de pagar todo lo referente a salario y parafiscales, además, de realizar las afiliaciones requeridas y comunicarse con los empleados para temas referentes a contratos.

El área administrativa y financiera ha evolucionado poco a poco, donde ha tercerizado la contabilidad, simplificado procesos de registro de facturas, ordenado los datos de clientes y empleados, digitalizado documentación, pasar a pagos electrónicos, entre otros.

La encargada del área también manifiesta los grandes aprendizajes que ha tenido con la normativa de empresas, contratos, impuestos y trabajadores, haciendo que cada vez sea más ágil y busque mejorar continuamente.

Una vez se identificaron las labores y avances que ha tenido el área, se hizo una sesión donde la representante del área pudo expresar cuales consideraba que eran las debilidades y fortalezas: (**Tabla 3**)

**Tabla 3.**

*Fortalezas y debilidades- Área administrativa y financiera*

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de aprendizaje en cuestiones legales</li> <li>• Centralización de procesos</li> <li>• La empresa ya paso el punto de equilibrio</li> <li>• No se necesitan instalaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos no constantes</li> <li>• Cartera</li> <li>• Desconocimiento de los clientes en cuestiones legales de contratación</li> <li>• Falta de controles internos</li> <li>• No conocimiento de los empleados de sus derechos y deberes</li> <li>• Manejo de recursos</li> </ul> |

**Nota.** Características de la empresa que ayudan a identificar los elementos fuertes y diferentes e igualmente aquellos que desfavorecen con respecto a la competencia.

Como se mencionó anteriormente, esta área expresa su alto aprendizaje en cuestiones legales, lo que les ha permitido tener conversaciones adecuadas con clientes y tener procesos más fluidos.

Por otro lado, dado que la capacitación del personal de esta área ha aumentado, cada vez manejan más procesos de la compañía, lo que le permite tener un conocimiento transversal que ayuda a una comunicación más clara, completa y efectiva con los clientes.

Otra fortaleza es en cuestiones financieras, donde la empresa ya sobrepasó su punto de equilibrio, dejando ganancias y consiguiendo que sus costos puedan ser cubiertos en su totalidad cada mes, además que, por su actividad económica, las instalaciones físicas no son necesarias, por lo que no se paga renta, se unifican costos de servicios con los familiares y los costos se reducen.

Esta área identifica seis debilidades principales, la primera es que, por su modo de operación, dependen de la firma de contratos para tener ingresos, por lo que la planeación financiera no es tan sencilla, pues cada mes se reciben sumas muy diferentes de dinero, esto sumado con el bajo conocimiento de administración financiera, ocasionan que el manejo de los recursos no sea el mejor, y la liquidez de la empresa no sea evidente en el día a día.

Siguiendo con lo anterior, otra debilidad financiera, es el incumplimiento de plazos de pago por parte de algunos clientes, quienes pueden tomarse mucho tiempo para pagar, periodos de tiempo en los que incluso las administraciones cambian, haciendo estas conversaciones de cartera complicadas y lentas.

Ya en la parte administrativa, no se tienen controles internos de parte de la documentación expedida, como cartas, notas crédito o cuentas de cobro, por lo que no es fácil hacerles seguimiento.

Por último, los empleados desconocen de su tipo de contratación y lo que esta conlleva, por lo que no son conscientes de sus deberes y derechos, lo que en ciertas ocasiones ha causado discusiones y termino de relaciones laborales.

1.2.1.c Madurez digital. En su historia, Water Proof System SAS, nunca ha tenido una estrategia digital de ningún tipo, aunque hace uso de herramientas digitales como Word, Excel, AutoCAD y Facturador Electrónico, su conocimiento en cada uno de ellos es básico.

Por otro lado, su presencia en internet para darse conocer con estrategias de marketing, no existe, por lo que la única manera de entrar en contacto con la empresa es vía telefónica, mensajes o correo electrónico, sin embargo, alguien que conozca previamente a la empresa debe darle estos datos a un nuevo cliente, pues de otra manera no es posible conseguirlo.

### **1.2.2. Competencias base**

La World Bussiness School [17], establece la importancia de reconocer las competencias base de una compañía. las cuales son aquellas que garantizan que la empresa hace algo único, difícil de imitar por la competencia y que hacen que esta venda; por lo que en una lluvia de ideas se consolidaron cinco bases destacadas en Water Proof System SAS:

- Proceso de reingeniería, el conocimiento que se tiene, y habilidad para hacerlo bien: La empresa ha obtenido reconocimiento por realizar procesos de reingeniería que no solo ahorran agua y energía, sino que estéticamente son muy llamativos.
- Concepto farmacéutico (agua como alimentos): El ingeniero tiene experiencia en el área farmacéutica, por lo que conoce de sus reglamentaciones y modo de operar; esta historia, ha hecho que se enfoque en tratar al agua de la manera adecuada, con altos estándares de calidad, para garantizar que el recurso que llega a los hogares y oficinas es el adecuado para el consumo humano.
- Trabajos 24/7: Como se mencionó anteriormente, la empresa ofrece servicio 24/7, por lo que el cliente puede estar tranquilo de que Water Proof System SAS va a estar con él en cualquier momento y eventualidad.
- Resolución de problemas efectiva: Muchos de los comentarios que se reciben de los clientes, es que la compañía ofrece soluciones efectivas que erradican el problema

de raíz, pues el objetivo de esta no es seguir cobrando por reparaciones sino únicamente por mantenimientos preventivos y predictivos.

- Costo- beneficio: La compañía siempre trata de buscar los mejores materiales con el precio más conveniente, por lo que consigue no solo tener precios competitivos, sino también garantizar la calidad del trabajo.

### **1.2.3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional se toma como todos esos valores, creencias, actitudes y comportamientos que están presentes en todos los empleados de la empresa y que por ende la caracterizan; y según esto se le pregunto a la organización cuales creían que eran estas cualidades que hacían parte de Water Proof System SAS y hubo cinco principales:

- Honestidad es primordial en cada parte del proceso
- Sentido del servicio, buscar ayudar siempre de la mejor manera
- Cumplimiento, siempre hacer lo que se promete, así se extiendan las fechas de ejecución
- Importancia que tienen los empleados, tanto así que los directivos tienen como objetivo crecer para poder brindarles un trabajo más estable y mejor calidad de vida.

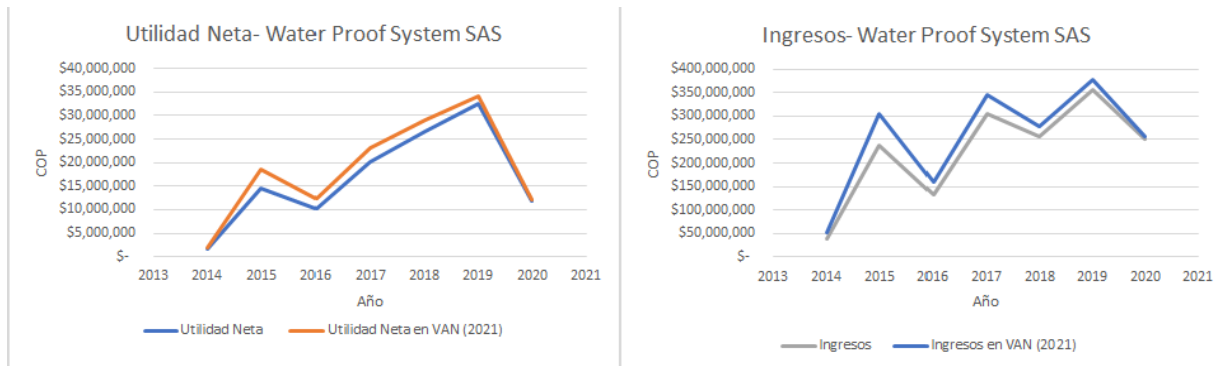
### **1.2.4. Posición Financiera**

La parte financiera de una empresa es sumamente importante para su sostenibilidad, por lo que un adecuado análisis, permitirá determinar la posición actual de la empresa en estudio, identificando sus debilidades y amenazas en este punto; por lo que, a partir de los estados de situación financiera y los estados de resultados, se analizará un poco los indicadores, se indagará la estructuración de costos, el manejo del capital y flujo de caja, así como un escaneo de los rangos de riesgos.

1.2.4.a Indicadores. La empresa Water Proof System SAS proporciono sus estados de situación financiera y los estados de resultados desde el año 2014 al 2020), por lo que se realizó un análisis de los principales indicadores.

**Figura 1.**

*Histórico de utilidad e ingresos anuales*



**Nota.** Las gráficas muestran el comportamiento histórico de la utilidad e ingresos anuales de la compañía. Tomado de: Los Estados Financieros de Water Proof System SAS

Inicialmente se hizo un comparativo entre la utilidad neta anual y los ingresos (**Figura 1**), donde ambos tienen una tendencia creciente con los años, lo cual es positivo, sin embargo, las pronunciadas caídas del 2016 y 2018 para los ingresos son preocupantes, pues es normal que una empresa tenga estos comportamientos, pero no deberían ser tan grandes. En la **Figura 1** también es notoria la caída de ingresos y utilidad para el año 2020, lo cual puede ser explicado por la pandemia del Covid-19.

Por otro lado, se calculó la liquidez de la compañía, dividiendo el total activo corriente, sobre el total pasivo, es decir, se determinó la capacidad que tiene la empresa de pagar sus obligaciones con los ingresos, lo cual, se evidencia en la **Tabla 4**, donde es claro que en todos los años ha sido un valor positivo, lo cual es bueno, demostrando una buena capacidad financiera.



**Tabla 4.**

*Índice de liquidez Water Proof System SAS*

| <b>Año</b> | <b>Índice de liquidez</b> |
|------------|---------------------------|
| 2014       | 3.11                      |
| 2015       | 3.80                      |
| 2016       | 3.72                      |
| 2017       | 5.84                      |
| 2018       | 6.15                      |
| 2019       | 4.40                      |
| 2020       | 2.82                      |

**Nota.** Esta tabla muestra los índices de liquidez desde el 2014 de la empresa. Tomado de: Los Estados Financieros de Water Proof System SAS (Anexo 2)

A pesar de lo anterior, los dueños expresan que en el día a día, la empresa puede cumplir con sus obligaciones, pero el capital en las cuentas bancarias no es suficiente como para pensar en realizar reinversiones y hacer que la empresa crezca más intensional y estratégicamente.

Las causas de lo que se ha expresado, pueden ser las fallas en la gestión financiera, con manejos de los recursos inadecuados. Más adelante, se hará una comparación de los clientes en cada año, junto con estas gráficas, para tratar de entender un poco más lo que estuvo sucediendo en esta parte comercial- financiera.

Más adelante, con la información que se tiene, se calculó la rotación de deudores comerciales desde el 2018 al 2020, la cual se puede apreciar en la **Tabla 5**:

**Tabla 5.**

*Rotación de deudores comerciales*

| <b>Año</b> | <b>Rotación de deudores comerciales</b> | <b>Periodo promedio del cobro (días)</b> |
|------------|---|--|
| 2018       | 3.08                                    | 118.41                                   |
| 2019       | 4.39                                    | 83.14                                    |
| 2020       | 2.91                                    | 125.51                                   |

**Nota.** El cálculo del indicador fueron los ingresos del año en estudio, sobre el promedio de los deudores comerciales del año en estudio y el anterior.

La rotación de deudores comerciales permite evidenciar que efectivamente los clientes tuvieron un mayor índice de endeudamiento con la compañía en el 2020 a causa de la pandemia, aunque, los días promedio de cartera siguen de todos los años no están tan desfasados a lo que proponen las facturas de la compañía (90 días), es decir, aunque se puede mejorar en este aspecto, los indicadores no demuestran que sea un tema crítico.

Por último, en cuanto a inventarios, Water Proof System SAS no tiene ningún registro ni control sobre estos, no obstante, en varios proyectos y trabajos, sobra material que se va almacenando en la camioneta de trabajo, y posteriormente se utiliza en emergencias o en futuros proyectos; esto, no permite que haya una contabilidad sobre el inventario, por lo tanto, no es posible calcular indicadores en este aspecto.

1.2.4.b Estructuras de costo. La empresa ofrece diferentes servicios en su portafolio, y cada uno de ellos conlleva el uso de recursos variados, además que todo depende del cliente y sus instalaciones, razón por la que para cada proyecto se realiza una propuesta inicial, donde se tocan todos los temas relacionados a materiales, tiempos, precio, entre otras.

Al elaborar las propuestas, el área técnica tiene en cuenta el precio actualizado del mercado de cada insumo, los trabajadores necesarios y el tiempo promedio del trabajo, según esto y conforme a los descuentos que proponga el encargado, se determina un precio final.

Ahora, de acuerdo a lo explicado, no hay una estructura definida de costos, por lo que la empresa en la actualidad no tiene claros sus márgenes de ganancia o de cobertura de los costos fijos, es decir, que a pesar de que los estados financieros demuestren una utilidad, su origen, al final no es claro.

1.2.4.c Manejo del capital de trabajo. En las tareas de las áreas se especificó que todo el manejo de capital depende de la parte administrativa y financiera, pues esta es la encargada de manejar la cuenta bancaria de la compañía, así como sus transacciones.

Un poco más específico, actualmente la empresa recibe sus ingresos al cobrar las facturas emitidas, donde el dinero puede llegar por transferencias bancarias o cheques; este dinero puede ser un anticipo o el resto del pago donde están contempladas las utilidades y el resto del costo que no ha sido cubierto.

Para los casos donde es un anticipo, se transfiere el dinero a la cuenta del área técnica para que esta compre los insumos del trabajo en cuestión, quien luego reportara estos gastos y entregara evidencias de compra. Y para el segundo tipo, el área financiera decide cuales son las cuentas por pagar más urgentes, dándole prioridad a parafiscales, salarios y proveedores, y conforme entra más dinero paga los costos fijos.

Como se evidencia en lo explicado anteriormente, las cuentas de la empresa son dependientes al dinero que ingresa casi semanalmente para hacer las transacciones

pendientes, lo cual es totalmente contrario a lo que se ve en los estados financieros y sus indicadores, aun cuando la empresa cumple mes a mes con todas sus obligaciones.

1.2.4.d Rangos de riesgo financiero. Calle [18] define un riesgo financiero como la probabilidad de tener inconveniente a causa de un movimiento del mercado, por lo que expresa 4 diferentes tipos de riesgos que las empresas deben tener presentes:

- **Riesgo de mercado:** En este punto, Water Proof System SAS se ve vulnerable en aquellos proyectos donde unos materiales específicos que no son producidos en el país, por lo que su precio final viene determinado por las fluctuaciones de dólar.
- **Riesgo de crédito o crediticio:** Aquí podría ser que la empresa compre materiales por adelantado, el cliente al final no cumpla el contrato y las deudas con las que incurrió la compañía no puedan pagarse, o se quede con material valioso o específico en inventario.
- **Riesgo de liquidez:** Anteriormente se evidencio que la compañía tiene una buena liquidez, sin embargo, puede que la gestión financiera que tiene hoy en día pueda ocasionar desbalances que lleven a la empresa a no poder cumplir con sus obligaciones.
- **Riesgo operacional:** Lo dicho anteriormente de la gestión financiera actual, es el mayor riesgo operacional que se tiene, aunque, por la positiva, en la actualidad es posible reconocer la causa del problema, por lo que, con una buena estrategia, podría mitigarse este punto.

#### **1.2.5. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)**

De acuerdo a todo lo analizado anteriormente, es posible consolidar las fortalezas y debilidades de cada área, además de las financieras, para elaborar una Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) [16], donde se asignó un peso a cada factor, según la importancia del mismo, y luego se calificó de 1 a 4 según la posición de la empresa en cada uno, para al final obtener un ponderado, donde las fortalezas y debilidades con mayor puntaje serán las principales en la elaboración de estrategias.

**Tabla 6.***Matriz del factor interno*

| <b>Factor Crítico</b> |   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Ponderado</b> |
|-----------------------|---|-------------|---------------------|------------------|
| <b>Fortalezas</b>     |   |             |                     |                  |
| <b>1</b>              | Experiencia y profesionalismo                         | 9%          | 4                   | 0,36             |
| <b>2</b>              | Compromiso 24/7 con los clientes                      | 8%          | 4                   | 0,32             |
| <b>3</b>              | Alto nivel de aprendizaje                             | 6%          | 3                   | 0,17             |
| <b>4</b>              | Centralización de los procesos                        | 4%          | 4                   | 0,16             |
| <b>5</b>              | Empresa ya sobrepaso el punto de equilibrio           | 5%          | 4                   | 0,20             |
| <b>6</b>              | No necesidad de planta física                         | 4%          | 3                   | 0,12             |
| <b>7</b>              | Buena liquidez y tendencia creciente                  | 6%          | 3                   | 0,18             |
| <b>8</b>              | Rotación de deudores comerciales controlada           | 4%          | 3                   | 0,12             |
| <b>Debilidades</b>    |   |             |                     |                  |
| <b>1</b>              | Subvaloración del recurso hídrico                     | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>2</b>              | Volatilidad de las administraciones                   | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>3</b>              | Falta de compromiso de los empleados                  | 6%          | 2                   | 0,12             |
| <b>4</b>              | Sobrecarga laboral del líder del área técnica         | 5%          | 2                   | 0,10             |
| <b>5</b>              | Ingresos no constantes y variables en los años        | 5%          | 2                   | 0,10             |
| <b>6</b>              | Desconocimiento de los clientes de cuestiones legales | 4%          | 1                   | 0,04             |
| <b>7</b>              | Inadecuada gestión financiera                         | 7%          | 2                   | 0,14             |
| <b>8</b>              | Falta de madurez digital                              | 4%          | 1                   | 0,04             |
| <b>9</b>              | No inventario controlado                              | 4%          | 1                   | 0,04             |
| <b>10</b>             | No hay estructura de costos definida                  | 5%          | 2                   | 0,10             |
| <b>Total</b>          |   | <b>100%</b> |                     | <b>2,59</b>      |

**Nota.** Herramienta de diagnóstico que permite realizar un análisis interno con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa por medio de porcentajes ponderados.

### **1.2.6. Fortalezas**

De acuerdo a la MEFI, las principales fortalezas de la empresa son su experiencia y profesionalismo, compromiso 24/7 con los clientes, haber sobrepasado el punto de equilibrio y la liquidez con tendencia creciente de ingresos.

### **1.2.7. Debilidades**

En cuanto a las debilidades, las cuatro principales fueron la subvaloración del recurso hídrico por parte del cliente, la volatilidad de las administraciones de los clientes, la sobrecarga laboral que hay en el área técnica y la inadecuada gestión financiera.

### 1.3. Stakeholders

A continuación, se hablará de las diferentes partes interesadas de la empresa, como lo son los clientes, empleados, familia y proveedores, especificando sus características y situación actual con la compañía.

#### 1.3.1. Clientes

Para el análisis de los clientes de la empresa se recopilaron datos como fecha del primer y último trabajo, razón de inicio y terminación de la relación comercial, trabajos realizados, entre otros, de cada uno de los clientes que ha tenido compañía desde el 2012.

1.3.1.a Información histórica. En el focus group con los dueños de Water Proof System SAS, se revisó la documentación de facturas desde el 2012, para tener muy claro el inicio y fin de la relación comercial con cada uno de los clientes; adicional a lo anterior, se indago acerca de cómo cada consumidor había escuchado de la empresa, porque se terminó el vínculo y la frecuencia con que se realizaban trabajos con el sujeto (constante, intermitente y trabajo único). (ANEXO3)

Inicialmente, es importante destacar que los clientes de esta empresa son en su mayoría conjuntos residenciales y edificios, donde, el contacto directo se realiza con el administrador, quien debe a su vez reportarle al consejo administrativo, quien es el ente que toma las decisiones finales.

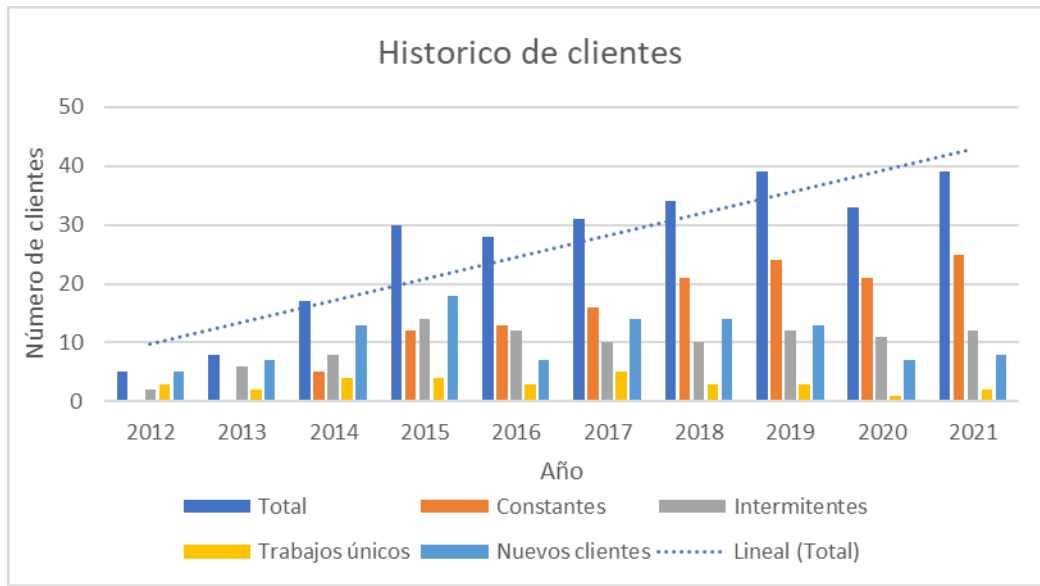
- Histórico de clientes: Se consolidó el número de clientes que ha habido cada año, diferenciando la frecuencia de trabajo de cada uno de ellos, como se ve en la **Figura 2**, donde se puede apreciar que la tendencia de la cantidad de clientes totales es creciente, lo cual es muy bueno, pues demuestra que la empresa cada vez llega a más personas.

Por otro lado, es notorio que el número de clientes que son intermitentes, de trabajos únicos o que son nuevos cada año, tiene una tendencia casi constante, mientras que, a

aquellos que se le realizan trabajos constantemente, van aumentando paulatinamente, lo que demuestra una buena fidelización de los mismos.

**Figura 2.**

*Historico de clientes*



**Nota.** Número de clientes presentados desde el año 2012 al 2021 evidenciando las características que ha presentado cada uno de ellos con respecto a la permanencia en la empresa. Tomado de: Historico de clientes en la empresa Water Proof System S.A.S.

\*El año 2021 está teniendo en cuenta únicamente hasta el mes de agosto

- Tipo de clientes e ingresos anuales: Con la información histórica tanto de clientes como de estados financieros, se hizo un comparativo para dar una hipótesis de lo que pudo haber sucedido en la relación de estos dos.

En la **Figura 3** es claro que hay tres picos descendientes en los ingresos: 2016, 2018 y 2020:

- En el 2016, hay un fenómeno interesante e importante, pues es la transición de tener mayor número de clientes intermitentes a constantes, pues se ve claramente que en el 2014, los clientes constantes era mucho menos a los intermitentes, mientras que

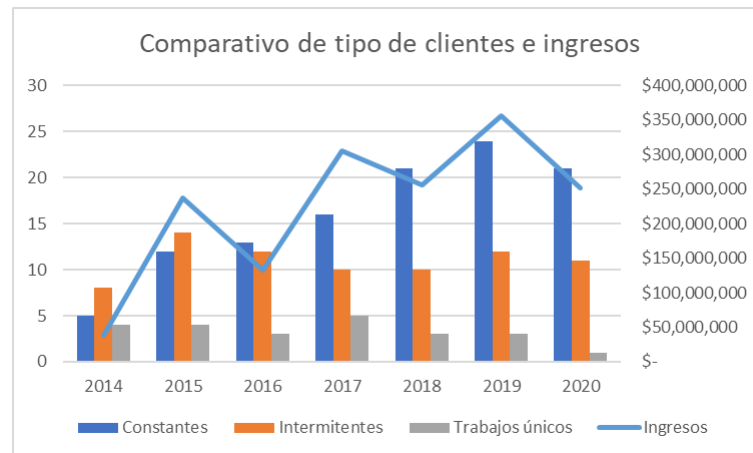
en el 2017 es lo contrario, es decir que es posible que en 2016 el valor de los trabajos realizados constantemente no fuera tan grande, o que los trabajos constantes consistieran en arreglos puntuales más no un contrato con mensualidades, que probablemente se consolidaron en el 2017, dándole un repunte.

- El 2018 podría parecer atípico, pues la cantidad total de clientes creció, esto gracias a los clientes constantes, pero, aun así, los ingresos decrecieron, pero, variables como los trabajos intermitentes se mantuvieron constantes y los trabajos únicos disminuyeron, por lo que puede concluirse que este frente de trabajo, aunque no sea el de mayor cantidad, si significa grandes ingresos, pues, aunque disminuyo en pocas unidades, el efecto en los ingresos fue notorio.
- En el 2020, la empresa Water Proof System SAS tuvo un descenso de los ingresos, a niveles como los del 2018, lo que puede deberse a que muchos clientes constantes, debido a las dificultades económicas decidieron modificar sus contratos para que las intervenciones tuvieran una menor frecuencia. Por otro lado, se puede considerar positivo, que, aunque el mundo estuviera pasando por momentos difíciles y la economía colombiana estuviera en una posición inadecuada, la empresa consiguió seguir adelante y que sus ingresos no disminuyeran significativamente.



**Figura 3.**

*Comparativo de tipo de clientes e ingresos*

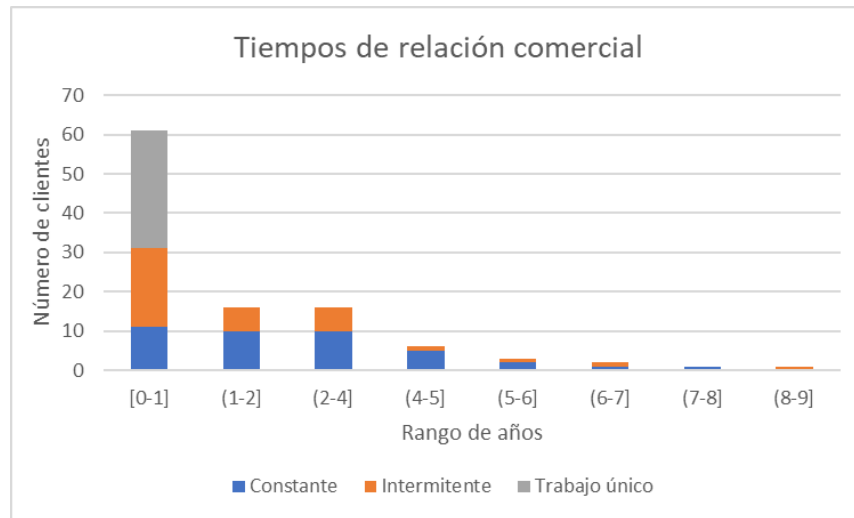


**Nota.** Ingresos con respecto a la categoría de cada uno de los clientes presentados dentro de la empresa. Tomado de: Histórico de ventas y clientes de Water Proof System S.A.S

- Tiempos de relación comercial: Por otro lado, se quería ver el tiempo medio de permanencia de la relación comercial de la empresa con sus clientes, lo que se ve claramente en la **Figura 4**; en esta es evidente, que la mayoría de vínculos labores se mantienen entre 0-1 año, donde predominan aquellos donde se realiza únicamente un trabajo. Más adelante el número de cliente y distribución en los rangos de 1.1 a 2 años y 2.1 a 4 años es muy similar; mientras que la cantidad de relaciones comerciales de 4.1 años o más, es muy baja.

**Figura 4.**

*Tiempos de relación comercial*



**Nota.** Ingresos con respecto a la categoría de cada uno de los clientes presentados dentro de la empresa. Tomado de: Histórico de relaciones comerciales de Water Proof System S.A.S

- Razones de terminación de vínculos comerciales con clientes: Siguiendo la idea del literal pasado, no solo es importante ver cuánto tiempo se le presta servicio a un cliente, también es sumamente importante determinar las principales causas por las que un cliente o la empresa decide no continuar una relación. Para lo anterior, se contaron la cantidad de casos en 5 diferentes razones.
  - Causa 1: El cliente solicitaba reducciones de precio muy elevadas, en busca de ahorrar, lo que lo llevaba a contratar a otra empresa, o a prescindir totalmente de servicios como el mantenimiento preventivo.
  - Causa 2: El conjunto residencial o edificio hacia cambio de administración o consejo, y estos nuevos integrantes tenían relaciones comerciales previas con otras compañías.
  - Causa 3: Diferencias entre la empresa y el cliente, donde no se pudo llegar a algún acuerdo y alguna de las dos partes tomaba una actitud no cordial.

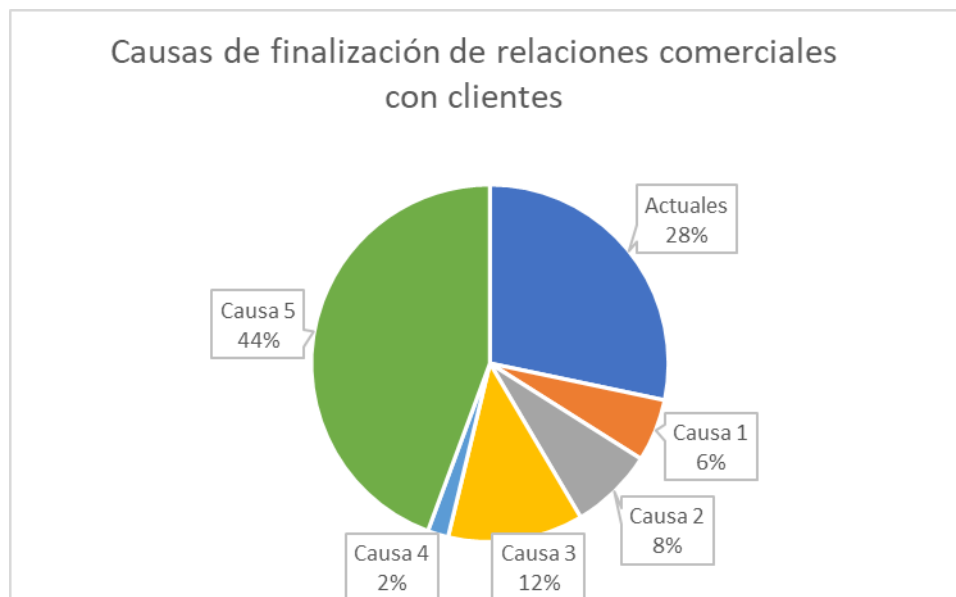
- Causa 4: Incumplimiento del contrato por parte del cliente
- Causa 5: Trabajos puntuales donde no se tenía un vínculo, solamente se solucionó alguna problemática específica y no se fidelizó el cliente con servicios adicionales.
- Son clientes actuales, con vínculos vigentes

Como se puede observar en la **Figura 5**; 44% de los clientes no continúan con la empresa por que se realiza un único trabajo, 28% son actuales, 12% se ha dado por diferencias entre el cliente y la compañía, 8% es por cambios en administración, 6% por reducciones de precio o cambio de proveedor y 2% por incumplimientos en el contrato.

Parte de las causas de terminación del contrato pueden llegar a ser más fácilmente manejadas por la empresa, con algún tipo de estrategia como las diferencias con el cliente, la fidelización de relaciones en los trabajos únicos y aquellas donde el cliente busca reducciones de precio, lo cual significaría poder llegar a que parte de ese 62% permaneciera con los servicios de la empresa. Por otro lado, el 10% restante podría evaluar como mitigarse.

**Figura 5.**

*Causas de finalización de relaciones comerciales con clientes*



**Nota.** Causas por las cuales en un lapso de tiempo se finalizaron relaciones comerciales con clientes.

### **1.3.2. Empleados**

Water Proof System SAS, en la mayoría de su historia, trabajado con dos empleados fijos que son los fundadores (uno encargado del área administrativa y financiera y el otro del área técnica), y dos de tiempo parcial que son los operarios del área técnica, quienes son contratados en la modalidad de Cotizante 51 [19]. A continuación, se ve el organigrama actual de la empresa: (**Figura 6**)

## Figura 6.

### Organigrama actual de la empresa



**Nota.** Estructura que identifica encargados de cada área dentro de la empresa y niveles dentro de la misma.

La empresa ha expresado en puntos anteriores, la falta de compromiso de los operarios, donde se tiene un histórico que no hay ninguna persona que haya durado más de dos años en la compañía, donde el número promedio de empleados es de 3.1. (**Tabla 7**)

**Tabla 7.**

*Número de empleados histórico*

| <b>Año</b> | <b>Número de empleados</b> | <b>Año</b> | <b>Número de empleados</b> |
|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| 2012       | 3                          | 2017       | 3                          |
| 2013       | 3                          | 2018       | 3                          |
| 2014       | 3                          | 2019       | 5                          |
| 2015       | 3                          | 2020       | 5                          |
| 2016       | 2                          | 2021       | 4                          |

**Nota.** Recolección de número de empleados realizando labores dentro de la empresa desde el año 2012 al 2021. Tomado de: Histórico de empleados contratados en Water Proof System S.A.S

Actualmente, la empresa se encuentra en contratación de operarios, por lo que no fue posible realizar una charla con estos para evaluar su perspectiva.

Según Mina [20], la desmotivación, insatisfacción laboral y la deficiente gestión d ellos recursos humanos son las principales causas de rotación de personal, por lo que es importante tener esto en cuenta para tomar decisiones al respecto.

### **1.3.3. Familia**

Water Proof System SAS es una empresa familiar, la cual esta manejada por esposos quienes vieron en este emprendimiento la salida económica de su familia, por lo que este stakeholder es importante tenerlo en cuenta, como lo menciona Araya [21].

Al evaluar la empresa, es importante tener en cuenta sus prioridades y motivaciones, donde por encima de todo los dueños demuestran poner el bienestar de su familia, por lo que es necesario tener resto en cuenta durante todo el planteamiento estratégico, pues, aunque para este el crecimiento sostenible de la empresa sea primordial, debe ir acompañado con el factor familiar.

Actualmente las finanzas de la empresa se ven totalmente involucradas con las familiares, donde no solo comparten instalaciones y servicios, sino también el gasto de las utilidades y decrecimiento de la liquidez real.

### **1.3.4. Proveedores**

La compañía en estudio, cuenta con cuatro tipos de proveedores, los de servicios de apoyo como la empresa de contabilidad y la aseguradora, como los prestadores de servicios tercerizados y los diferentes comercios de venta de insumos:

1.3.4.a Empresa de contabilidad. El área administrativa y financiera, simplemente consolida y organiza la documentación necesaria para enviar a los contadores, quienes son los encargados de liquidar impuestos, presentar declaraciones de renta, realizar el informe de medios exógenos y darle a la empresa el estado de resultados y de situación financiera.

1.3.4.b Aseguradora. Cada contrato firmado y proyecto a realizar debe asegurarse, por lo que la empresa paga pólizas a una aseguradora, quien responderá al cliente en las cláusulas pactadas.

1.3.4.c Tercerización de servicios. Hay servicios, como el lavado de tanques o destapar cañerías, que necesitan de certificados o instrumentos especiales, por lo que Water

Proof System SAS los incluye en su portafolio, pero les paga a otras empresas especializadas para realizar estas labores.

1.3.4.d Insumos. El mayor número de proveedores son de este tipo, pero aquí también es necesario mencionar la especificidad de los materiales a usar y la facilidad de conseguir un proveedor: (**Tabla 8**)

**Tabla 8.**

*Proveedores de insumos*

| <b>Materias primas</b>                  | <b>Número de proveedores actuales de la empresa</b> | <b>Cantidad aproximada de proveedores conocidos por le empresa en el país</b> |
|---|---|---|
| Motobombas                              | 3   | >50   |
| Tanques hidroneumáticos                 | 3   | >50   |
| Tanques highpress                       | 1   | 1 pero la empresa puede fabricarlos   |
| Variadores electrónicos                 | 1   | >20   |
| Mandos eléctricos                       | 4   | >50   |
| Tuberías y accesorios                   | 10  | >100  |
| Láminas de acero al carbón e inoxidable | 3   | >50   |

**Nota.** Recolección de número de proveedores de cada insumo utilizado en los trabajos respectivamente. Tomado de: Histórico de proveedores contratados en Water Proof System S.A.S



### **1.3.5. Cinco fuerzas de Porter**

Una vez examinados los diferentes stakeholders, se va a consolidar la información según las cinco fuerzas de Porter:

1.3.5.a Amenaza de nuevos entrantes. Para los nuevos entrantes se van a reconocer las barreras de entrada y de salida, para entender que tan fácil o no es que se creen nuevas empresas como competencia:

- Barreras de entrada: El capital inicial para conformar una empresa como Water Proof System SAS debe contemplar costos de operación, maquinaria, administrativos y el talento humano con experiencia suficiente.

La economía a escala es baja, pues el campo donde se desarrolla la compañía, no permite hacer una expansión de un mismo servicio, eso sí pueden ofrecerse mayor cantidad de tipos de trabajos a un mismo cliente, pero en general la economía sería estándar.

La curva de aprendizaje para entrar al sector, es bastante amplia, contando que, en la empresa en estudio, los fundadores tenían vasta experiencia antes de fundar Water Proof System SAS.

Los subsidios gubernamentales se enfocan en el apoyo a nuevas empresas, por lo que las que ya llevan cierto tiempo en el mercado, pierden oportunidades de inversión oficial, sin embargo, en el 2020 los auxilios a microempresas crecieron exponencialmente.

- Barreras de salida: La empresa no maneja una maquinaria especializada, los activos que tiene la empresa son genéricos y estándar, por lo cual es sencillo que otra empresa los adquiera y utilice.

El factor sentimental está muy acentuado ya que esta empresa es familiar y genera una importancia para la estabilidad emocional de quienes la componen.

1.3.5.b Amenaza de productos sustitutos. La llegada de equipos nuevos y actualizados que no requieran de mantenimiento, posiblemente las instalaciones de estructuras que tengan una tubería muy bien hecha podrían afectar el servicio que ofrecemos como empresa, sin embargo, el mercado tiene una alta demanda, ya que el transporte de agua es un recurso vital.

1.3.5.c Poder de negociación de los proveedores. En el momento que se nombraron los diferentes proveedores de la empresa, es evidente que para la mayoría de insumos o servicios, la oferta es bastante grande, por lo que en este caso los proveedores no tienen gran poder.

1.3.5. d Poder de negociación de los clientes. Por el lado de los clientes, se hizo un análisis exhaustivo de estos anteriormente, donde se pudo evidenciar que la empresa tiene diferentes tipos de clientes, y que su sustento no está basado en un único edificio, por lo que, el poder de los clientes sobre la empresa no es tan grande.

Más adelante, se encontró que la fidelización de usuarios es alta, aunque la cantidad de tiempo que se quedan con la empresa es baja, por lo que la empresa podría tener aquí un asunto importante para actuar.

1.3.5.e Rivalidad entre los competidores. El número de competidores es alto, pues la cantidad de conjuntos residenciales y edificios es muy alta, aunque, la empresa ofrece un valor diferenciador, que es tiempo que lleva en el mercado, su profesionalismo y experiencia.

La industria del agua, como se ha manifestado, va en constante crecimiento, dado que su demanda es creciente y la necesidad de que esta llegue cada vez más lejos y más lugares es cada vez más importante.

Los productos estandarizados que se manejan en la empresa son tuberías y motobombas, estas se consiguen con diversos proveedores, por lo cual la mayoría de la competencia debería utilizar productos similares, por ello la rivalidad es alta, y la diferenciación se enfoca en los precios, el servicio al cliente y las alianzas estratégicas con los proveedores.

## 2. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez se hizo el diagnóstico de la situación actual de la compañía, y se tiene una idea más o menos clara de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene Water Proof System SAS, se procede inicialmente, a definir quién quiere ser la empresa y hacia donde le gustaría dirigirse, para con todo lo anterior poder plantear las estrategias y planes de acción que la podrán llevar a cumplir sus deseos.

Para realizar la estructura del plan estratégico, se tuvo en cuenta los comentarios y estudio de autores como Iannucci [22] y León-Soriano [23], quienes coincidieron en la estructura que se presentará a continuación.

### 2.1. Dirección estratégica de la empresa

La misión y visión de una compañía, son las que especifican el propósito y objetivo general de la empresa [22], por lo que es importante que estos dos, no solo proporcionen toda la información necesaria, sino que vayan acordes a lo que sus directivos desean; si mismo, es importante aclarar, que tanto la misión como la visión deben ser un pilar claro de trabajo para los interesados, pues estos lo mantendrán en el camino indicado para conseguir sus objetivos.

#### 2.1.1. Misión

Water Proof System SAS ya cuenta con una misión, sin embargo, se evaluará esta, para identificar si en verdad cumple con las expectativas, además de si brinda la información necesaria; lo anterior se realizará por medio de una entrevista estructurada a los representantes legales de la compañía: **(ANEXO4)**

2.1.1.a. Misión actual. La misión actual de la compañía Water Proof System SAS es:

*“Water Proof System SAS busca proporcionar un servicio eficiente y eficaz, de racionalización y optimización del recurso hídrico, llevando agua de excelente calidad a los hogares y sitios de trabajo de las personas de manera digna y sin inconvenientes, garantizando procesos y materiales de alta calidad, brindando así tranquilidad y*

*honestidad a nuestros clientes en el planeamiento, implementación y mantenimiento de cada proyecto.”*

De la misión actual y la entrevista con los dueños (**ANEXO4**), se puede decir que, ambos representantes legales reiteran la necesidad de ser cumplidos y prestar diferentes servicios enfocados al suministro de agua, lo cual, es evidente en la misión actual, sin embargo, esta podría resaltar un poco más el tema de la confiabilidad.

Más adelante, se identifica que efectivamente quieren llevar sus servicios a propiedades horizontales residenciales y de oficinas con problemas existentes en la red de distribución de agua, donde el precio de los servicios se determina por el profesionalismo y experiencia de la compañía, la cual, según los dueños, es su mayor factor diferenciador.

Por último, el negocio fue creado para el sustento económico de la familia, pero uno de los dueños lo ve como la base para poder abarcar proyectos cada vez más grandes.

2.1.1.b. Misión nueva. Una vez se analizó lo anterior, se propone la siguiente misión:

*“Water Proof System SAS busca proporcionar un servicio eficiente y eficaz, de racionalización, optimización, mantenimiento y solución de toda la red de distribución del recurso hídrico, llevando agua de excelente calidad a propiedades horizontales de manera digna y sin inconvenientes, garantizando procesos y materiales de alta calidad, brindando así confianza, tranquilidad y honestidad a nuestros clientes en el planeamiento, implementación y mantenimiento de cada proyecto.”*

### **2.1.2. Visión**

Al igual que la misión, esta será evaluada al comparar las respuestas dadas por los dueños de Water Proof System SAS y la visión actual de la compañía.

2.1.2.a. Visión actual. La visión de la empresa actualmente es la siguiente:

*“La empresa Water Proof System SAS para el 2025 pretende crear conciencia del buen uso y manejo del recurso hídrico entre sus clientes, empleados y proveedores, además busca ser reconocida a nivel nacional por su alta calidad del servicio, compromiso con*

*los clientes y vasta experiencia, por medio de la continua fidelización de clientes, innovación constante y agradable ambiente laboral, teniendo siempre presente valores y actitudes como el respeto y la responsabilidad.”*

2.1.2.b. Evaluación de la visión. Inicialmente, es importante resaltar, que la visión fue planteada hace algunos años, y desde ese entonces nunca ha sido evaluada, según expresan los representantes, por lo que puede ser valioso antes de compararla, determinar su grado de cumplimiento a la fecha.

El año objetivo en la visión, es el 2025, por lo que, la empresa aún está a tiempo de poder cumplir varios de sus objetivos. En la visión actual, expresa el deseo de generar conciencia del buen uso y manejo del recurso hídrico entre sus stakeholders, aunque, es el focus group realizado en el capítulo anterior, uno de los dueños expresaba como los clientes tenían bajo conocimiento de la importancia del agua, por lo que podría decirse que este punto requiere de más trabajo.

Más adelante, dice que quiere ser reconocida por su alta calidad del servicio y compromiso, lo cual de cierto modo se evidencia al reconocer que anualmente la compañía crece su número de clientes, sin publicidad directa, solo con las recomendaciones de las personas, por lo que se tiene buenas perspectivas, pero sería necesario indagar más para reconocer la verdadera razón por la que la empresa es recomendada.

La continua fidelización de clientes que se expresa en la visión, puede contrastarse con la sección 0, donde hay clientes constantes, más su índice de permanencia no es muy alto, por lo que debe haber tareas que se están realizando adecuadamente, pero por algo los clientes no se quedan por largos periodos.

2.1.2.c. Visión nueva. Al preguntarle a los dueños de Water Proof System SAS, acerca de su visión para la empresa, ambos concuerdan en la solidez, crecimiento y capacidad de asumir cambios y nuevos retos, pero a la vez mencionan la necesidad de que esta esté capitalizada para lograr lo anterior.

2.1.2.d. Metas: En cuanto a metas:

- Corto plazo: Conformar un equipo de trabajo confiable y estable, y mejorar la parte administrativa.
- Mediano plazo: Obtener licencias para ampliar el portafolio y continuar sirviendo con experiencia y cumplimiento.
- Largo plazo: Establecer una sede operativa y continuar un crecimiento sostenible

A partir de lo anterior, se puede proponer la siguiente visión:

*“La empresa Water Proof System SAS para el 2026 pretende crear conciencia del buen uso y manejo del recurso hídrico entre sus stakeholders, siendo reconocida a nivel nacional por su alta calidad del servicio, solidez, innovación y compromiso con los clientes, los cuales quiere continuamente fidelizar, pues les garantizará el desarrollo básico de sus familias y comunidades, al brindar acceso digno al agua potable y servicios de saneamiento.*

*Con su vasta experiencia, actitud de mejora constante y agradable ambiente laboral, pretende conformar un equipo de trabajo profesional, honesto, cumplido, respetuoso y responsable, capaz de hacer crecer la empresa de manera sólida y sostenible al ampliar su portafolio de productos, obteniendo las certificaciones necesarias.”*

### **2.1.3. Objetivos familiares**

Para una MiPymes familiar como Water Proof System SAS, los objetivos específicos con lo que se espera cumplir la visión, serán enfocados tanto a la estrategia, como a los deseos de la familia que en este caso es el principal stakeholders, quien ve a esta empresa como su sustento económico y fuente de ingreso constante [21].

De acuerdo a lo anterior, el deseo de la familia es que esta empresa siga creciendo y volviéndose cada vez más sólida y capitalizable, sin resentir el cambio en su organización financiera ni administrativa, por lo que desean separar las cuentas familiares de las de la compañía, sin dejar de recibir el sustento necesario.

Por otro lado, para esta parte, la sostenibilidad es importante, dado que una vez el fundador se retire, esperan la empresa pueda seguir adelante sin inconvenientes, tanto técnicos, como económicos.

#### **2.1.4. Objetivos estratégicos**

Del objetivo general, que es la visión, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Generar conciencia del buen uso de los recursos hídricos y energéticos para los stakeholders
- Desarrollar competencias y habilidades en los empleados
- Fomentar el área de recursos humanos para fidelizar a los empleados
- Asegurar la continua innovación tecnológica, operativa, administrativa y comercial
- Elaborar un plan de fidelización de clientes para el corto y largo plazo
- Destacar la marca y valores cooperativos para los diferentes stakeholders
- Construir una gestión financiera sostenible
- Crear alianzas estratégicas

#### **2.1.5. Metas**

La empresa Water Proof System SAS, en el momento no cuenta con medidad estandarizadas de su información, así como no tiene indicadores definidos, por lo que la planeación estratégica propone dar un plazo de 6 meses para realizar una medición inicial de los factores, para poder tener una línea base con la cual poder establecer metas claras y ajustadas a la realidad.

#### **2.1.6. Valores corporativos**

En el **ANEXO4** y los focus groups realizados, los representantes legales de la empresa, mencionan que los valores corporativos, que identifican a Water Proof System SAS son:

- Confianza a través de trabajos de calidad y un excelente servicio
- Respeto por el medio ambiente y los diferentes stakeholders
- Responsabilidad con los tiempos de entrega recursos y calidad en el servicio
- Honestidad con el manejo de los materiales, propuestas a los clientes y ética profesional
- Lealtad hacia los clientes

## **2.2. Estrategias generales y específicas**

Una vez analizada la situación de la empresa, se entra a lo que se llama un pensamiento estratégico, que según Mintzberg [24], es “el proceso de creación y realización de una visión empresarial”, que se aterriza con las seis claves de Howland [25] para un pensamiento estratégico: Anticipar, retar, interpretar, decidir, alinear y saber, conceptos que se tuvieron presente para realizar el planteamiento de las estrategias.

Las estrategias planteadas resultado de la matriz DOFA, se realizaron a partir de niveles de prioridad según como se indica en la Tabla 9 y de la siguiente manera: **(ANEXO5)**



**Tabla 9.**

*Matriz DOFA*

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>MATRIZ DOFA</b></p>  | <p><b>FORTALEZAS</b><br/>                 F1: Experiencia y profesionalismo<br/>                 F2: Compromiso 24/7 con los clientes<br/>                 F3: Alto nivel de aprendizaje<br/>                 F4: Centralización de los procesos<br/>                 F5: Empresa sobrepaso el punto de equilibrio<br/>                 F6: No necesidad de planta física<br/>                 F7: Buena liquidez y tendencia creciente<br/>                 F8: Rotación de deudores comerciales controlada</p>  | <p><b>DEBILIDADES</b><br/>                 D1: Subvaloración del recurso hídrico<br/>                 D2: Volatilidad de las administraciones<br/>                 D3: Falta de compromiso de los empleados<br/>                 D4: Sobrecarga laboral del líder del área técnica<br/>                 D5: Ingresos no constantes y variables en los años<br/>                 D6: Desconocimiento de los clientes de cuestiones legales<br/>                 D7: Inadecuada gestión financiera<br/>                 D8: Falta de madurez digital<br/>                 D9: No inventario controlado<br/>                 D10: No existe una estructura de costos definida</p> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Crecimiento exponencial del mercado (demanda).<br/>                 O2: Ventajas de cuidado del sector privado que ofrece este servicio<br/>                 O3: Proyectos del Gobierno que apoyan y ayudan a las MiPymes<br/>                 O4: Cambio de hábitos de higiene a partir de la pandemia.<br/>                 O5: Concientización del uso responsable del agua.<br/>                 O6: Desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías en el sector</p> | <p><b>A</b><br/> <b>E1:</b> Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas<br/> <b>E2:</b> Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales<br/> <b>E3:</b> Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo<br/> <b>E4:</b> Asistir a capacitaciones por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá acerca de todo lo relacionado con protocolos familiares, lo cual permita fortalecer y dar soporte al negocio desde su constitución</p> | <p><b>B</b><br/> <b>E1:</b> Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente<br/> <b>E2:</b> Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua<br/> <b>E3:</b> Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura<br/> <b>E4:</b> Actuar de manera preventiva construyendo un ambiente estimulante para los trabajadores</p>  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Baja innovación dentro de los procesos<br/>                 A2: Políticas gubernamentales variables, corrupción y cambio de mandatarios<br/>                 A3: Competencia directa en industria 4.0<br/>                 A4: Crisis económica mundial (COVID-19)<br/>                 A5: Aumento del dólar en los últimos periodos<br/>                 A6: Aumento de valor de las contribuciones tributarias para las empresas privadas</p>                               | <p><b>C</b><br/> <b>E1:</b> Buscar asesoría de toda la normativa vigente para mantener y ampliar la cobertura en el tiempo<br/> <b>E2:</b> Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permita mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa<br/> <b>E3:</b> Generar planes de contingencia enfocados a la innovación</p>  | <p><b>D</b><br/> <b>E1:</b> Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico<br/> <b>E2:</b> Implementar un manual de funciones en la empresa<br/> <b>E3:</b> Intensificar el control de los proveedores previendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad<br/> <b>E4:</b> Organizar las finanzas organizacionales mediante la división de las cuentas familiares y empresariales</p>  |

**Nota.** Herramienta que permite identificar las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado, y así mismo las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

## **NIVEL A**

- **Estrategia General 1A**

Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas.

### **Estrategias específicas 1A**

- Crear un espacio dentro de la compañía destinado a la investigación apoyándose en a las diferentes entidades aliadas
- Realizar un análisis exhaustivo de la información encontrada para evidenciar la viabilidad de la incursión de nuevos procesos e implementación de nuevas tecnologías

- **Estrategia General 2A**

Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales

### **Estrategias específicas 2A**

- Dar incentivos a los clientes actuales por la contratación de los servicios con el fin de fidelizar y ser reconocidos
- Realizar un plan de mercadeo y publicidad para llegar a otro tipo de clientes y ampliar el mercado

- **Estrategia General 3A**

Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo

### **Estrategias específicas 3A**

- Generar ideas a través de la investigación de nuevos procesos en el sector para implementar en Colombia
- Presentarse en diferentes ponencias como propuesta valor para buscar apoyo del Gobierno para la empresa como MiPymes

### **Estrategia General 4A**

Generar protocolos familiares, lo cual permita fortalecer y dar soporte al negocio desde su constitución a partir de las asesorías que ofrece la Cámara de Comercio de Bogotá

### **Estrategias específicas 4A**

- Asesorarse por un especialista en la parte legal que ayuda a legalizar todos los procedimientos que se realicen con respecto a los protocolos familiares para evitar fallos
- Definir poder, roles y límites, con herramientas de comunicación efectivas para la protección económica de los fundadores y miembros de la familia dando un paso a la protección del patrimonio familiar

## **NIVEL B**

### **Estrategia General 1B**

Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente.

### **Estrategias específicas 1B**

- Realizar auditorías constantes en los procesos financieros para descubrir fallas
- Invertir en software de contabilidad y plataformas de gestión financiera

- **Estrategia General 2B**

Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua

**Estrategias específicas 2B**

- Ofrecer al menos una vez al mes capacitaciones libres sobre diferentes temas a empleados
- Dar incentivos en cupones, boletos y premios, a los empleados con el fin de mejorar el ambiente laboral y que ellos demuestren los valores y actitudes fomentados

- **Estrategia General 3B**

Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura

**Estrategias específicas 3B**

- Acordar múltiples beneficios similares entre ambas partes, generando de esta forma una relación estable con la entidad seleccionada lo cual permitirá otros trabajos en el futuro
- Realizar un análisis a profundidad de los posibles aliados de la compañía, que permitan un verdadero crecimiento en el sector y el alcance de los objetivos

**Estrategia General 4B**

Actuar de manera preventiva construyendo un ambiente estimulante para los trabajadores y evitar el alto porcentaje de rotación de personal

**Estrategias específicas 4B**

- Realizar Focus Group con los integrantes de la empresa periódicamente para analizar el estado de cada trabajador dentro de la organización

- Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento

## **NIVEL C**

- **Estrategia General 1C**

Buscar asesoría de toda la normativa vigente para mantener y ampliar la cobertura en el tiempo

### **Estrategias específicas 1C**

- Consultar las normativas gubernamentales constantemente, permitiendo continuar con la expansión de los servicios
- Implementar y regirse por las normativas gubernamentales en la empresa

- **Estrategia General 2C**

Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permitan mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa

### **Estrategias específicas 2C**

- Implementar promociones en fechas estratégicas para que se adquiriera más el servicio
- Vender y propagar por medio de publicidad el recurso del agua como característica fundamental en la vida cotidiana

- **Estrategia General 3C**

Generar planes de contingencia enfocados a la innovación

### **Estrategias específicas 3C**

- Desarrollar protocolos claros de contingencia

- Fomentar campañas de lluvia de ideas de innovación por parte del personal

## **NIVEL D**

- **Estrategia General 1D**

Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico

### **Estrategias específicas 1D**

- Crear un espacio en la empresa de recolección histórica del servicio que se ha ofrecido y la importancia de este
- Realizar charlas y conferencias acerca del recurso hídrico, como se puede cuidar y mantener

- **Estrategia General 2D**

Implementar un manual de funciones en la empresa

### **Estrategias específicas 2D**

- Incorporar personal cualificado para las diferentes áreas organizacionales
- Jerarquizar los mandos y las funciones

- **Estrategia General 3D**

Intensificar el control de los proveedores previendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad

### **Estrategias específicas 3D**

- Reforzarles a los proveedores las especificaciones buscadas por la empresa de los diferentes insumos, para mantener la calidad deseada

- Realizar una base de datos manejada por personal cualificado para controlar la cantidad y calidad de los insumos entregados por proveedores

### **Estrategia General 4D**

Organizar las finanzas organizacionales mediante la división de las cuentas familiares y empresariales

### **Estrategias específicas 4D**

- Contratar una persona externa que organice y realice auditorías de las finanzas empresariales
- Presupuestar los costos y gastos de la empresa actualizando periódicamente para marcar mayor organización, estableciendo sueldos permanentes para cada trabajador familiar o no

#### **2.2.1. Factores clave del éxito**

Este inciso hace referencia a los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos o estrategias propuestas que van a distinguir la organización de la competencia, en donde aquí se nombran y se describen de la siguiente manera:(**ANEXO5**)

- **Costos de desarrollo:** Estos serán todos aquellos gastos en los que incurre la empresa para realizar una tarea o actividad determinada que le permita atraer un beneficio con respecto al objetivo planteado.
- **Personal Capacitado:** Son aquellos empleados o trabajadores con las habilidades y conocimientos exactos para ejecutar su propio trabajo.
- **Patentes:** Son los derechos exclusivos que conceden ciertas entidades para la protección de una nueva idea, lo que proporciona derechos exclusivos para utilizar y explotar.

- **Documentación requerida:** Es toda aquella información que permite llenar de conocimientos un proceso o actividad que permita guiarse de manera correcta.
- **Promociones:** Es un elemento clave que sirve para persuadir al mercado respecto en este caso al servicio del recurso hídrico, dando a conocer lo que se ofrece con el fin de que el cliente reciba una gratificación y factibilidad de adquirir lo que se vende.
- **Lealtad de los clientes:** Tras el conocimiento de la calidad del servicio, los clientes adquieren un compromiso por la recompra de este.
- **Conocimiento del mercado:** Al tener trayectoria en el sector donde se desarrolla el servicio, se identifica claramente el tipo de cliente al que se llega, como realizar el trabajo para generar satisfacción en ellos y adquisición de amplios conocimientos en el área.
- **Competitividad de precios:** Es una estrategia que se basa en el precio del servicio promedio de la competencia y el valor del mercado, necesitando atraer la mayor cantidad de clientes.
- **Apoyo y participación del Gobierno:** Aquellos beneficios que generan diferentes organizaciones en pro de apoyar las MiPymes y producir crecimiento y estabilidad de estas.
- **Expansión local:** Es el desarrollo empresarial que busca intensificar el esfuerzo de la organización por medio de la búsqueda de nuevos mercados o alianzas para ocasionar crecimiento interno.
- **Implementación de procesos internos:** Son todas aquellas metodologías o prácticas que se desarrollan internamente en la organización con el fin de mejorar procesos y aumentar la productividad general para alcanzar los objetivos propuestos por esta misma.



- **Posición financiera:** Mide o establece un rango de postura económica en el sector de la empresa, con respecto a los ingresos o egresos que se generan con respecto al servicio que se ofrece al público.
- **Software:** Son herramientas tecnológicas que guían a lograr la eficiencia máxima de control de actividades y procesos realizados por la empresa.
- **Adelanto tecnológico:** Implementación de herramientas o maquinaria que faciliten el funcionamiento y monitoreo de la organización.
- **Desarrollo corporativo:** Son aquellas ideas o actividades que aportan a mejorar el rendimiento de la empresa, por medio de la creación de alianzas estratégicas o iniciativas de reestructuración del negocio.
- **Inversión:** Es la utilización de los recursos destinados para lograr beneficios propios de la organización.
- **Espacios de discusión:** Momentos que ofrece la empresa para generar ideas de parte del personal que beneficien al crecimiento de esta.
- **Participación en el mercado:** Es un porcentaje o segmento que hace referencia a como está posicionada la empresa con respecto a los competidores que ofrecen el mismo servicio.
- **Estudio de mercado:** Es una investigación acerca de cómo entender de la mejor manera el aspecto comercial al que se enfrenta la organización en el área de servicios del recurso hídrico.
- **Plan de trabajo:** Es una herramienta de planificación, que se utiliza para organizar la información relevante de ejecución de un proyecto o meta establecida.
- **Fuerza de ventas:** Hace referencia al personal, estrategias y servicios que ofrece la empresa en donde se enfocan en ocasionar la satisfacción entera de los clientes, generando mayor demanda y aumento de ventas para impactar en los ingresos de una organización.

- **Integración organizacional:** Es la unión de los esfuerzos entre los diferentes integrantes de la empresa por medio del liderazgo y planificación que llevan a mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.2.2. Planes de acción**

Una vez se establecieron las estrategias específicas a partir del análisis DOFA, y con los factores claves del éxito claros, se decidió enumerar los pasos necesarios para conseguir realizar lo propuesto, donde se deja explícito el área encargada, así como el horizonte de tiempo en el cual se debería realizar cada actividad [26], sin embargo, esto, está sujeto a revisión exhaustiva de la empresa, quien determinara si las fechas se ajustan a su calendario. **(ANEXO6)**

2.2.2.a. Planes de acción estrategias con prioridad A. En este nivel, se encuentran 4 estrategias generales con 8 específicas, las cuales van enfocadas a:

- Trabajar en conjunto con universidades, para lo que se tuvo en cuenta tanto la planeación de con que instituciones se va a trabajar, como el tiempo de contacto con las mismas, por lo que el horizonte de tiempo en esta estrategia es de aproximadamente 1 año, donde se involucra el propio planteamiento y análisis de los proyectos.
- Incentivar a los clientes a dar buenas referencias para captar nuevos consumidores, algo que, actualmente está sucediendo, sin embargo, se busca que esto sea mucho mayor al involucrar directa e intencionalmente a los clientes. Lo anterior se verá apoyado por un plan de mercadeo, por lo que el horizonte de tiempo tiene en cuenta la ejecución de los planes anteriores, como su análisis para toma de decisiones sobre los resultados.
- Realizar propuestas innovadoras para el sector, contando con apoyo gubernamental, para lo que, se tuvo en cuenta no solo la alianza de las universidades de la primera estrategia, sino también, periodos de búsqueda de oportunidades y presentaciones en espacios adecuados, para captar nuevos contactos clave, además de dar a conocer propuestas de la propia compañía para el medio.

- Asistir a las capacitaciones y asesoramientos por parte de la Cámara de Comercio con respecto a los protocolos familiares, reuniendo a los integrantes de la familia y definiendo los planes de acción por medio del análisis actual de la empresa del manejo que se ha llevado, para por último con la mano de esta entidad generar un protocolo familiar con el objetivo principal de diseñar e implementar esta herramienta que sirva como instrumento de consenso para regular los asuntos que se refiere tanto a la familia como a la empresa, esto se tiene planeado para un lapso de tiempo de un año.

2.2.2.b. Planes de acción estrategias con prioridad B. En este nivel, se encuentran 4 estrategias generales con 8 específicas, las cuales van enfocadas a:

- Tener una mejor gestión financiera, que le permita a la empresa no solo tener claro lo que tiene, sino también lo que desea conseguir y como puede hacerlo, contando con el apoyo de nuevas herramientas tecnológicas y de la empresa de contabilidad. En esta parte, se tiene presente desde el diagnóstico hasta la evaluación, teniendo en cuenta que las transiciones de manejo financiero pueden tomar tiempo de ajuste, por lo que se dio un horizonte de un año aproximadamente.
- Incentivar los valores y actitudes corporativas por medio de incentivos no económicos, donde el empleado no solo vea beneficios para su futuro en la empresa, sino para su crecimiento personal y profesional; donde se tienen acciones desde indagar los gustos de los colaboradores, hasta de la evaluación de los resultados, con horizontes de tiempo aproximados de 8 meses.
- Alianzas con empresas del sector, las cuales puedan ser como un benchmarking para el crecimiento deseado de la compañía; en este punto, se tuvo en cuenta desde la evaluación de posibles aliados, presentación de propuestas y evaluación.
- Realizar sesiones de focus group con los integrantes de la empresa por medio de comentarios anónimos para analizar el ambiente laboral en el entorno y proponer opciones de mejora, igualmente escoger al mejor trabajador dentro de la

organización, aliarse con entidades que permitan ofrecer a los mejores trabajadores cursos de interés que ofrezca oportunidades de crecimiento.

2.2.2.c. Planes de acción estrategias con prioridad C. En este nivel, se encuentran 3 estrategias generales con 6 específicas, las cuales van enfocadas a:

- Buscar asesoría legal acerca de toda la normativa vigente que la empresa debe tener en cuenta para actuar conforme a esto y no caer en ningún error que le ocasione barreras para su funcionamiento, por lo que el horizonte de tiempo en esta estrategia es de aproximadamente 6 meses en donde la empresa debe empezar a consultar con personal capacitado, documentar la información y compartir con el personal de la organización.
- Adaptar el catálogo de servicios que la empresa ofrece al mercado por medio de promociones en fechas estratégicas en donde se vende el recurso hídrico como característica fundamental mundial, permitiéndole a la organización mayor conocimiento y movimiento en el sector. El horizonte de tiempo para esta estrategia desde la planeación y análisis de información para realizar la publicidad y las promociones hasta la publicación de estas es de alrededor de 6 meses.
- Generar planes de contingencia dirigidos a la innovación de los procesos y herramientas utilizados en la empresa, a partir de la identificación de los recursos existentes, las fallas en cada área, la búsqueda de información y el aporte de ideas de líderes de las diferentes áreas de la empresa. El horizonte de tiempo para realizar este procedimiento es de alrededor de 8 meses y estas reuniones se llevarían a cabo trimestralmente.

2.2.2.d. Planes de acción estrategias con prioridad D. En este nivel, se encuentran 4 estrategias generales con 8 específicas, las cuales van enfocadas a:

- Vender al mercado toda la información acerca del tratamiento de los recursos hídricos adquiridos por la experiencia que se lleva en el sector como valor agregado, esto se realizaría por medio de la creación de espacios dentro de la empresa para la recolección histórica de información y a partir de esto realizar charlas y conferencias

a clientes o al público en general por medio de plataformas que ayuden al conocimiento e importancia del servicio. El horizonte de tiempo para plantear, realizar y ejecutar esta estrategia es de aproximadamente 1 año.

- Plantear y ejecutar un manual de funciones en la empresa que permita incorporar personal cualificado y describir cada una de las tareas que los integrantes deben seguir para evitar duplicidad de funciones y desorganización. Para esto, el horizonte de tiempo planteado es de 6 meses.
- Intensificar el control y evaluación de los proveedores por medio de búsqueda de características específicas que pueden ofrecer estos y manejos de base de datos para realizarles seguimientos periódicamente, generando mayor calidad en los servicios que ofrece la empresa. El horizonte de tiempo planteado para esta estrategia es de 6 meses aproximadamente.
- Lograr organización en el área financiera de la empresa, ya que se han mezclado las finanzas de la familia y la empresa por medio de la contratación de personal experto externo con respecto al manejo financiero, esto se realizaría por medio del control y asignación de costos y gastos organizacionales e igualmente la asignación de sueldos exactos básicos para cada trabajador por medio de creación de cuentas de nómina.

### 3. HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Una vez se tienen estrategias y planes de acción claros, es necesario determinar el modo en que la empresa le hará seguimiento y evaluación [26] [27], con el fin de monitorear constantemente el avance de cada uno, para que se puedan tomar decisiones claves al respecto.

Para cada una de las estrategias generales propuestas anteriormente, se planteó uno o más indicadores que la compañía acordó son útiles y fácilmente medibles, además de una herramienta que permita observarlos y consolidarlos.

#### 3.1. Indicadores

Como se mencionó, cada una de las estrategias tiene un indicador, para el cual se llenó un formato, especificando la estrategia a la que pertenecía, el proceso al que hace parte, su nombre, tipo y objetivo; además se aclara su cálculo y fuente donde se encuentra la información para cada una de las variables que lo componen, para por último mencionar las metas y niveles de satisfacción del indicador.

##### 3.1.1. *Indicadores para las estrategias generales A*

Para las estrategias de prioridad A se plantearon tres indicadores: Número de investigaciones, fidelización de clientes y tiempo de ideación, los cuales se explicarán a continuación:

3.1.1.a. Estrategia general 1A. La estrategia 1A, hace referencia a colaborar con universidades o entidades de investigación, con el fin de que la empresa tenga actividades investigativas que la involucren, para tener una mejora continua y oportunidades de innovación, por lo que el control para que esto se cumpla, se dará por el número de investigaciones realizadas en un periodo dado, para lo que se tiene una meta final de 5 investigaciones por semestre.

La línea base es de cero, pues aún no se tiene ninguna investigación que involucre la compañía, a parte de la presente, que en el momento de redactar esto, no ha sido concluida. La ficha técnica del indicador se puede ver en la **Tabla 10**.

**Tabla 10.**

*Ficha técnica del indicador 1A*

|   |   |   |  |   |                         |
|---|---|---|--|---|-------------------------|
| <b>Estrategia general 1ª</b>  |   |   |  |   |                         |
| Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas |   |   |  |   |                         |
| <b>Proceso</b>  | Innovación y mejora constate                            |   |  |   |                         |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Número de investigaciones                               |   |  |   |                         |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Mejora  | <b>Objetivo</b>                             | Establecer el número de investigaciones realizadas donde la empresa es objeto o participante |   |                         |
| <b>Formula</b>  | Número de investigaciones concluidas en el periodo dado | <b>Unidad de medida:</b><br>Investigaciones | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Semestral   | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Anual |                         |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>   | <b>Fuente de información</b>                |  |   |                         |
| <b>1</b>  | Número de investigaciones concluidas en el periodo dado | Área administrativa/ Técnica                |  |   |                         |
| <b>Línea base: 0</b>  | <b>Meta 1:</b><br>1                                     | <b>Meta 2:</b><br>2                         | <b>Meta 3:</b><br>3  | <b>Meta 4:</b><br>4                     | <b>Meta final:</b><br>5 |
| <b>Resultados</b>   |   |   | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |                         |
| <p>Valores</p> <p>■ Promedio de Valor real ■ Promedio de Meta</p> <p>Semestre ▾</p>   |   |   | <b>Insatisfactorio</b>   | 0                                       |                         |
|   |   |   | <b>Aceptable</b>   | >1                                      |                         |
|   |   |   | <b>Satisfactorio</b>   | >3                                      |                         |

**Nota.** Indicador de numero de investigaciones realizadas en un periodo de tiempo determinado

3.1.1.b. Estrategia general 2A. La estrategia general 2A, va enfocada a persuadir los clientes actuales para que den buenas recomendaciones y así incentivar aún más la voz a voz que tanto ha ayudado a la empresa hasta el momento.

El indicador propuesto, se llama fidelización de clientes, y en si es el número nuevo de clientes en un periodo dado, por lo que su cálculo tiene en cuenta los clientes totales, los no fijos y los fieles acumulados del periodo anterior.

Para la línea base, se tuvo en cuenta los datos del ANEXO3, donde para Agosto, se tenían 30 clientes en total, donde 11 eran no fijos y 17 correspondían a los fieles acumulados hasta Junio, por lo que se parte de 2 nuevos clientes fieles para el periodo de Agosto.

La ficha técnica de este indicador se puede observar en la **Tabla 11**.



**Tabla 11.**

*Ficha Técnica del Indicador 2A*

| Estrategia general 2ª   |  |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
|---|--|---------------------|--|--|--|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|----------|---|---|------------------------|---|--|
| Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales   |  |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Proceso</b>  | Obtención de nuevos clientes   |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Fidelización de clientes   |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Proceso  | <b>Objetivo</b>     | Determinar la cantidad de clientes fijos nuevos que tiene la empresa |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Formula</b>  | <i>Cientes totales del periodo</i><br>– <i>clientes no fijos del periodo</i><br>– <i>clientes fieles acumulados del periodo anterior</i> |                     | <b>Unidad de medida:</b><br>Clientes                                 | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Mensual | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Trimestral |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>  |                     | <b>Fuente de información</b>   |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>1</b>  | Clientes totales   |                     | Área administrativa  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>2</b>  | Clientes no fijos  |                     | Área administrativa  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>3</b>  | Clientes fieles acumulados   |                     | Área administrativa  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Línea base: 2</b>  | <b>Meta 1:</b><br>3  | <b>Meta 2:</b><br>4 | <b>Meta 3:</b><br>5  | <b>Meta 4:</b><br>6                          | <b>Meta final:</b><br>7                      |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Resultados</b>   |  |                     | <b>Rangos de interpretación</b>                                      |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <table border="1"> <caption>Data from Chart: Promedio de Valor real vs Promedio de Meta</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio de Valor real</th> <th>Promedio de Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AGO 2021</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>SEP 2021</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>OCT 2021</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>NOV 2021</td> <td>0</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>DIC 2021</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>ENE 2022</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>FEB 2022</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>MAR 2022</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>ABR 2022</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> |  |                     | Mes  | Promedio de Valor real                       | Promedio de Meta                             | AGO 2021 | 2 | 3 | SEP 2021 | 4 | 4 | OCT 2021 | 0 | 5 | NOV 2021 | 0 | 6 | DIC 2021 | 0 | 0 | ENE 2022 | 3 | 3 | FEB 2022 | 4 | 4 | MAR 2022 | 5 | 5 | ABR 2022 | 6 | 6 | <b>Insatisfactorio</b> | 0 |  |
|   |  |                     | Mes  | Promedio de Valor real                       | Promedio de Meta                             |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
|   |  |                     | AGO 2021   | 2  | 3  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| SEP 2021  | 4  | 4                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| OCT 2021  | 0  | 5                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| NOV 2021  | 0  | 6                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| DIC 2021  | 0  | 0                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| ENE 2022  | 3  | 3                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| FEB 2022  | 4  | 4                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| MAR 2022  | 5  | 5                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| ABR 2022  | 6  | 6                   |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Aceptable</b>  | >1   |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |
| <b>Satisfactorio</b>  | >4   |                     |  |  |  |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |          |   |   |                        |   |  |

**Nota.** Indicador que ayuda a determinar la cantidad de clientes fijos nuevos que tiene la empresa en un lapso de tiempo determinado

3.1.1.c. Estrategia general 3A. La última estrategia de prioridad A es la de realizar propuestas innovadoras para el sector, y así buscar ayudas del Gobierno para potencializarlas, está podría articularse muy bien con la 1A, sin embargo, las propuesta pueden provenir también de dentro de la compañía, razón por la que se busca que los empleados tomen espacios del día para investigar, idear, ir más allá, así, que este indicador se llama: Tiempo de ideación, es decir, la cantidad de tiempo que invierte en total la empresa, para salirse de sus labores diarias y ver otras cosas que lleven el sector y el negocio más allá. El valor base es de cero, pues actualmente no se tienen estas dinámicas en la compañía.

La ficha técnica se puede ver en la **Tabla 12**

**Tabla 12.**

*Ficha Técnica del Indicador 3A*

| <b>Estrategia general 3ª</b>  |  |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
|---|--|-------------------------------------|---|--|---|----------|-----|-----|----------|---|---|----------|-----|-----|----------|---|---|----------|-----|-----|----------|---|---|----------|-----|-----|----------|---|---|-----------------|----|--|
| Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo  |  |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Proceso</b>  | Presentar espacios dedicados a la generación de ideas para posibles implementaciones futuras |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Tiempo de ideación   |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Proceso  | <b>Objetivo</b>                     | Motivar los momentos dedicados a revisar ideas por parte de todos los individuos de la compañía |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Formula</b>  | <i>Tiempos dedicados a <math>\Sigma</math> investigar o idear de cada empleado</i>           |                                     | <b>Unidad de medida:</b><br>Horas   | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Semanal | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Mensual |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>  | <b>Fuente de información</b>        |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| 1   | Tiempos dedicados a investigar o idear de cada individuo                                     | Cada individuo reporta semanalmente |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Línea base: 0</b>  | <b>Meta 1:</b><br>0.5  | <b>Meta 2:</b><br>1                 | <b>Meta 3:</b><br>1.5   | <b>Meta 4:</b><br>2                          | <b>Meta final:</b><br>2.5                 |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <b>Resultados</b>   |  |                                     | <b>Rangos de interpretación</b>   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Resultados</caption> <thead> <tr> <th>Semana</th> <th>Promedio de Valor real</th> <th>Promedio de Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Semana 1</td><td>0.5</td><td>0.5</td></tr> <tr><td>Semana 2</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>Semana 3</td><td>1.5</td><td>1.5</td></tr> <tr><td>Semana 4</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>Semana 5</td><td>2.5</td><td>2.5</td></tr> <tr><td>Semana 6</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Semana 7</td><td>3.5</td><td>3.5</td></tr> <tr><td>Semana 8</td><td>4</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> |  |                                     | Semana  | Promedio de Valor real                       | Promedio de Meta                          | Semana 1 | 0.5 | 0.5 | Semana 2 | 1 | 1 | Semana 3 | 1.5 | 1.5 | Semana 4 | 2 | 2 | Semana 5 | 2.5 | 2.5 | Semana 6 | 3 | 3 | Semana 7 | 3.5 | 3.5 | Semana 8 | 4 | 4 | Insatisfactorio | 1> |  |
|   |  |                                     | Semana  | Promedio de Valor real                       | Promedio de Meta                          |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
|   |  |                                     | Semana 1  | 0.5  | 0.5                                       |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 2  | 1  | 1                                   |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 3  | 1.5  | 1.5                                 |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 4  | 2  | 2                                   |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 5  | 2.5  | 2.5                                 |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 6  | 3  | 3                                   |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 7  | 3.5  | 3.5                                 |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Semana 8  | 4  | 4                                   |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Aceptable   | 1-2  |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |
| Satisfactorio   | >2.5   |                                     |   |  |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |          |     |     |          |   |   |                 |    |  |

**Nota.** Indicador que ayuda a monitorear los tiempos dedicados a investigar o idear por parte de cada empleo generando ideas innovadoras, logrando presentarlas frente a diferentes apoyos del Gobierno Nacional.

3.5.5.d. Estrategia general 4A. La última estrategia corresponde a las capacitaciones que se quieren adquirir por parte de la Cámara de Comercio, este indicador específicamente ayuda a mantener un control en el índice de cumplimiento de las asesorías tomadas y lograr exigir al mismo personal de la empresa a mantener la importancia suficiente con respecto a un instrumento que permita regular los asuntos referentes a la familia y a la empresa.

La ficha técnica se puede ver en la **Tabla 13**

**Tabla 13.**

*Ficha Técnica del Indicador 4A*

| <b>Estrategia general 4ª</b>   |   |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
|--|---|------------------------------|---|--------------------------------|--------------------|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-----|------------------------|-------|--|
| El objetivo principal del protocolo de familia es diseñar e implementar un protocolo que sirva como instrumento de consenso para regular los asuntos que se refiere tanto a la familia como a la empresa   |   |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Proceso</b>   | Asesoría y capacitación constante   |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Índice de cumplimiento de capacitaciones exigidas   |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Proceso   | <b>Objetivo</b>              | Cumplir con la cantidad mínima de capacitaciones impartidas por la Cámara de Comercio |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Fórmula</b>   | (Número de capacitaciones programadas/Número de capacitaciones exigidas por parte de la cámara de comercio)*100 | <b>Unidad de medida:</b>     | <b>Frecuencia de seguimiento:</b>   | <b>Frecuencia de análisis:</b> |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
|  |   | %                            | Trimestral  | Mensual                        |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>   | <b>Fuente de información</b> |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 1  | Número de capacitaciones programada   | Área administrativa          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 2  | Número de capacitaciones exigidas por parte de la cámara de comercio  | Cámara de Comercio           |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Línea base: 0</b>   | <b>Meta 1:</b>  | <b>Meta 2:</b>               | <b>Meta 3:</b>  | <b>Meta 4:</b>                 | <b>Meta final:</b> |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
|  | 20%   | 25%                          | 30%   | 35%                            | 40%                |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Resultados</b>  |   |                              | <b>Rangos de interpretación</b>   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Líneas</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Suma de Valor real (%)</th> <th>Suma de Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>21EFM</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21AMJ</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21JAS</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21OND</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22EFM</td><td>20%</td><td>20%</td></tr> <tr><td>22AMJ</td><td>25%</td><td>25%</td></tr> <tr><td>22JAS</td><td>30%</td><td>30%</td></tr> <tr><td>22OND</td><td>35%</td><td>35%</td></tr> <tr><td>23EFM</td><td>40%</td><td>40%</td></tr> </tbody> </table> |   |                              | Trimestre   | Suma de Valor real (%)         | Suma de Meta (%)   | 21EFM | 0% | 0% | 21AMJ | 0% | 0% | 21JAS | 0% | 0% | 21OND | 0% | 0% | 22EFM | 20% | 20% | 22AMJ | 25% | 25% | 22JAS | 30% | 30% | 22OND | 35% | 35% | 23EFM | 40% | 40% | <b>Insatisfactorio</b> | < 10% |  |
|  |   |                              | Trimestre   | Suma de Valor real (%)         | Suma de Meta (%)   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
|  |   |                              | 21EFM   | 0%                             | 0%                 |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 21AMJ  | 0%  | 0%                           |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 21JAS  | 0%  | 0%                           |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 21OND  | 0%  | 0%                           |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 22EFM  | 20%   | 20%                          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 22AMJ  | 25%   | 25%                          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 22JAS  | 30%   | 30%                          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 22OND  | 35%   | 35%                          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| 23EFM  | 40%   | 40%                          |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Aceptable</b>   | 11 - 30%  |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |
| <b>Satisfactorio</b>   | > 31%   |                              |   |                                |                    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |       |     |     |                        |       |  |

**Nota.** Porcentaje de capacitaciones realizadas por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de buscar un protocolo de familia claro.

### **3.1.2. Indicadores para las estrategias generales B**

Para las estrategias de prioridad B, se les asignó cinco indicadores: Ingresos anuales, utilidades netas anuales, índice de liquidez, satisfacción laboral y participación de alianzas. Las fichas técnicas serán explicadas a continuación:

3.1.2.a. Estrategia general 1B. La estrategia general 1B, hace referencia a establecer metas en el área financiera, por lo que se decidió tomar los indicadores financieros comunes, como los ingresos, utilidad neta y liquidez, los cuales ya habían sido calculados en la sección 0, según el **ANEXO2**.

Tanto para los ingresos (**Tabla 13**) como la utilidad neta (**Tabla 14**), se estableció la meta número 1, para volver a los valores que la compañía alcanzó en el 2019, y que cada año se vaya aumentando un 10% respecto al año anterior.

**Tabla 13.**

*Ficha Técnica Indicador 1B (Ingresos)*

| <b>Estrategia general 1B (Ingresos)</b>   |                                 |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---|------|---------------|---------------|------|----------------|----------------|------|----------------|----------------|------|----------------|----------------|------|----------------|----------------|------|----------------|----------------|------|----------------|----------------|------|------|----------------|------|------|----------------|------|------|----------------|------|------|----------------|-----------------|----------------------|
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente  |                                 |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Proceso</b>  | Operación total                 |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Ingresos anuales                |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Financiero                      | <b>Objetivo</b>                 | Determinar los ingresos anuales |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Formula</b>  | $\sum_{i=1}^{12} a_i$           |                                 | <b>Unidad de medida:</b><br>COP | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Anual | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Mensual |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>                 | <b>Fuente de información</b>    |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 1   | a= Ingresos mensuales           | Contabilidad                    |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2   | i= Mes                          |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Línea base:</b><br>\$252,138,759   | <b>Meta 1:</b><br>\$356,947,491 | <b>Meta 2:</b><br>\$392,642,240 | <b>Meta 3:</b><br>\$431,906,464 | <b>Meta 4:</b><br>\$475,097,111            | <b>Meta final:</b><br>+10% x año          |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <b>Resultados</b>   |                                 |                                 | <b>Rangos de interpretación</b> |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| <table border="1"> <caption>Valores</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Suma de Valor real</th> <th>Suma de Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2014</td><td>~\$50,000,000</td><td>~\$50,000,000</td></tr> <tr><td>2015</td><td>~\$250,000,000</td><td>~\$250,000,000</td></tr> <tr><td>2016</td><td>~\$150,000,000</td><td>~\$150,000,000</td></tr> <tr><td>2017</td><td>~\$300,000,000</td><td>~\$300,000,000</td></tr> <tr><td>2018</td><td>~\$250,000,000</td><td>~\$250,000,000</td></tr> <tr><td>2019</td><td>~\$350,000,000</td><td>~\$350,000,000</td></tr> <tr><td>2020</td><td>~\$250,000,000</td><td>~\$250,000,000</td></tr> <tr><td>2021</td><td>~\$0</td><td>~\$350,000,000</td></tr> <tr><td>2022</td><td>~\$0</td><td>~\$400,000,000</td></tr> <tr><td>2023</td><td>~\$0</td><td>~\$450,000,000</td></tr> <tr><td>2024</td><td>~\$0</td><td>~\$500,000,000</td></tr> </tbody> </table> |                                 |                                 | Año                             | Suma de Valor real                         | Suma de Meta                              | 2014 | ~\$50,000,000 | ~\$50,000,000 | 2015 | ~\$250,000,000 | ~\$250,000,000 | 2016 | ~\$150,000,000 | ~\$150,000,000 | 2017 | ~\$300,000,000 | ~\$300,000,000 | 2018 | ~\$250,000,000 | ~\$250,000,000 | 2019 | ~\$350,000,000 | ~\$350,000,000 | 2020 | ~\$250,000,000 | ~\$250,000,000 | 2021 | ~\$0 | ~\$350,000,000 | 2022 | ~\$0 | ~\$400,000,000 | 2023 | ~\$0 | ~\$450,000,000 | 2024 | ~\$0 | ~\$500,000,000 | Insatisfactorio | <+8% vs año anterior |
|   |                                 |                                 | Año                             | Suma de Valor real                         | Suma de Meta                              |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
|   |                                 |                                 | 2014                            | ~\$50,000,000                              | ~\$50,000,000                             |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2015  | ~\$250,000,000                  | ~\$250,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2016  | ~\$150,000,000                  | ~\$150,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2017  | ~\$300,000,000                  | ~\$300,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2018  | ~\$250,000,000                  | ~\$250,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2019  | ~\$350,000,000                  | ~\$350,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2020  | ~\$250,000,000                  | ~\$250,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2021  | ~\$0                            | ~\$350,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2022  | ~\$0                            | ~\$400,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2023  | ~\$0                            | ~\$450,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| 2024  | ~\$0                            | ~\$500,000,000                  |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| Aceptable   | +8-9% vs año anterior           |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |
| Satisfactorio   | >+10% vs año anterior           |                                 |                                 |  |   |      |               |               |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |                |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |      |      |                |                 |                      |

**Nota.** Indicador asignado para determinar los ingresos anuales.

**Tabla 14.**

*Ficha Técnica de Indicador 1B (Utilidad neta)*

| <b>Estrategia general 1B (Utilidad neta)</b>                   |   |                                 |  |   |                                  |
|--|---|---------------------------------|--|---|----------------------------------|
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente |   |                                 |  |   |                                  |
| <b>Proceso</b>   | Operación total   |                                 |  |   |                                  |
| <b>Nombre del indicador</b>                                    | Utilidad Neta Anual   |                                 |  |   |                                  |
| <b>Tipo de indicador</b>                                       | Financiero  | <b>Objetivo</b>                 | Determinar la utilidad neta anual          |   |                                  |
| <b>Formula</b>   | <i>Utilidad antes de impuestos y reservas</i><br>– Ingresos no operacionales<br>– Gastos no operacionales | <b>Unidad de medida:</b><br>COP | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Anual | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Mensual |                                  |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>   | <b>Fuente de información</b>    |  |   |                                  |
| <b>1</b>   | Utilidad antes de impuestos y reservas  | Contabilidad                    |  |   |                                  |
| <b>2</b>   | Ingresos no operacionales   | Contabilidad                    |  |   |                                  |
| <b>3</b>   | Gastos no operacionales   | Contabilidad                    |  |   |                                  |
| <b>Línea base:</b><br>\$11,966,892                             | <b>Meta 1:</b><br>\$32,502,820  | <b>Meta 2:</b><br>\$35,753,102  | <b>Meta 3:</b><br>\$39,328,412             | <b>Meta 4:</b><br>\$43,261,253            | <b>Meta final:</b><br>+10% x año |
| <b>Resultados</b>  |   |                                 | <b>Rangos de interpretación</b>            |   |                                  |
|  |   |                                 | Insatisfactorio                            | <+8% vs año anterior                      |                                  |
|  |   |                                 | Aceptable                                  | +8-9% vs año anterior                     |                                  |
|  |   |                                 | Satisfactorio                              | >+10% vs año anterior                     |                                  |

**Nota.** Indicador que determina la utilidad neta anual relacionando las utilidades antes de impuestos y reservas, con respecto a los ingresos no operacionales y los gastos no operacionales



El índice de liquidez (**Tabla 15**), como se dijo anteriormente en este documento, ha sido positivo para la empresa, por lo que se busca que siga de esa manera, sin embargo, no se busca que este número vaya aumentando con el tiempo, puesto que tiene más sentido que se mantenga en un valor aceptable, razón por la que la meta es constante.

**Tabla 15.**

*Ficha Técnica de Indicador 1B (Índice de liquidez)*

| <b>Estrategia general 1B (Índice de liquidez)</b>              |   |                                 |                                     |  |   |
|--|---|---------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente |   |                                 |                                     |  |   |
| <b>Proceso</b>   | Operación total   |                                 |                                     |  |   |
| <b>Nombre del indicador</b>                                    | Índice de liquidez  |                                 |                                     |  |   |
| <b>Tipo de indicador</b>                                       | Financiero  | <b>Objetivo</b>                 |                                     |  |   |
| <b>Formula</b>   | $\frac{\text{Total activo corriente}}{\text{Total pasivo}}$ |                                 | <b>Unidad de medida:</b><br>Decimal | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Anual | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Mensual |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>   | <b>Fuente de información</b>    |                                     |  |   |
| <b>1</b>   | Total, activo corriente                                     | Contabilidad                    |                                     |  |   |
| <b>2</b>   | Total, pasivo   | Contabilidad                    |                                     |  |   |
| <b>Línea base:</b><br>2.82                                     | <b>Meta 1:</b><br>3   | <b>Meta 2:</b><br>3             | <b>Meta 3:</b><br>3                 | <b>Meta 4:</b><br>3                        | <b>Meta final:</b><br>3                   |
| <b>Resultados</b>  |   | <b>Rangos de interpretación</b> |                                     |  |   |
|  |   | Insatisfactorio                 |                                     |  | <2  |
|  |   | Aceptable                       |                                     |  | 2-3                                       |

|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | Satisfactorio | >3 |
|--|---------------|----|

**Nota.** Indicador que permite establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente relacionando anualmente los total activos corrientes sobre el total pasivo de la empresa.

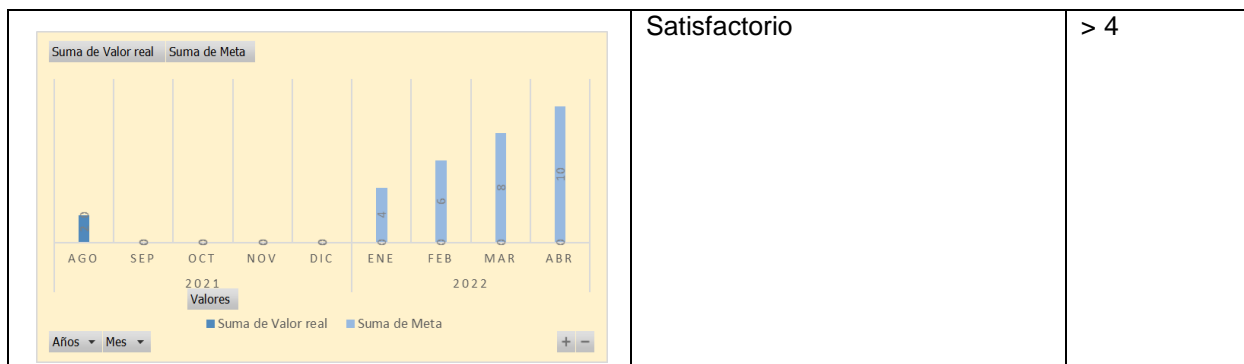
3.1.2.b. Estrategia general 2B. La estrategia 2B hace referencia a la cultura corporativa, donde se incentiven valores y actitudes de creatividad y mejora continua, sin embargo, esto no es fácil de medir, lo que lleva a que se decida evaluar la satisfacción laboral por medio de una encuesta periódica, dado que según Fuentes [28], la satisfacción laboral es causada por varios factores, entre estos, la congruencia de los valores personales con los de la empresa, el sentido de éxito profesional, niveles de aspiración.

En cuanto a la línea base, esta no pudo ser calculada, porque en el momento de realizar el presente trabajo, la compañía estaba experimentando una rotación de personal, por lo que los datos que se obtuvieran no iban a ser tan certeros.

**Tabla 16.**

*Ficha Técnica del Indicador 2B*

|   |  |                                      |   |  |                         |
|---|--|--------------------------------------|---|--|-------------------------|
| <b>Estrategia general 2B</b>  |  |                                      |   |  |                         |
| Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua |  |                                      |   |  |                         |
| <b>Proceso</b>  | Talento humano                         |                                      |   |  |                         |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Satisfacción laboral                   |                                      |   |  |                         |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Procesos internos                      | <b>Objetivo</b>                      | Determinar la satisfacción laboral              |  |                         |
| <b>Formula</b>  | $\frac{\sum_1^i a_i}{i}$               | <b>Unidad de medida:</b><br>Absoluta | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Trimestral |                         |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>                        | <b>Fuente de información</b>         |   |  |                         |
| 1   | i= Número de empleados                 | Área administrativa                  |   |  |                         |
| 2   | a= Calificación dada por los empleados | Área administrativa (Encuesta)       |   |  |                         |
| <b>Línea base:</b><br>0   | <b>Meta 1:</b><br>3                    | <b>Meta 2:</b><br>3.5                | <b>Meta 3:</b><br>4                             | <b>Meta 4:</b><br>4.5                        | <b>Meta final:</b><br>5 |
| <b>Resultados</b>   |  | <b>Rangos de interpretación</b>      |   |  |                         |
|   |  | Insatisfactorio                      |   |  | < 3                     |
|   |  | Aceptable                            |   |  | 3-4                     |



**Nota.** Indicador que permite medir la satisfacción laboral, incentivando valores y actitudes corporativas con el fin de generar mayor estabilidad en los puestos de trabajo.

3.1.2.c. Estrategia general 3B. Con el fin de evaluar la efectividad de las alianzas, que es el fin de la estrategia 3B, se plantea el indicador de: Participación de alianzas, donde se tomarán los números de contratos totales y los que se consiguieron a través de una alianza.

En la sección 1.3.1, se mencionó que varios de los clientes se consolidaron gracias a la voz a voz o a personajes claves en la historia de la compañía, por lo que este indicador toma bastante relevancia.

La línea base, se determinó por la información del **ANEXO3** para el mes de Agosto.

**Tabla 17.**

*Ficha Técnica del Indicador 3B*

|   |                           |                 |   |
|---|---------------------------|-----------------|---|
| <b>Estrategia general 3B</b>  |                           |                 |   |
| Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura |                           |                 |   |
| <b>Proceso</b>  | Ventas                    |                 |   |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Participación de alianzas |                 |   |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Proceso                   | <b>Objetivo</b> | Establecer el valor que aportan los aliados a la compañía |

|                    |  |                |                                 |                                   |                                |
|--------------------|--|----------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Formula</b>     | Número de contratos que involucraron alianzas en el periodo              |                | <b>Unidad de medida:</b>        | <b>Frecuencia de seguimiento:</b> | <b>Frecuencia de análisis:</b> |
| <b>Ítem</b>        | <b>Variable</b>  |                | <b>Fuente de información</b>    |                                   |                                |
| <b>1</b>           | Número de contratos donde las alianzas fueron involucradas en el periodo |                | Área técnica                    |                                   |                                |
| <b>Línea base:</b> | <b>Meta 1:</b>   | <b>Meta 2:</b> | <b>Meta 3:</b>                  | <b>Meta 4:</b>                    | <b>Meta final:</b>             |
| 2                  | 4  | 6              | 8                               | 10                                | 12                             |
| <b>Resultados</b>  |  |                | <b>Rangos de interpretación</b> |                                   |                                |
|                    |  |                | Insatisfactorio                 |                                   | < 3                            |
|                    |  |                | Aceptable                       |                                   | 3-4                            |
|                    |  |                | Satisfactorio                   |                                   | > 4                            |

**Nota.** Este indicador permite evidenciar el valor que aportan los aliados de la empresa, midiendo el número de contratos que involucran las alianzas con aquellas compañías.

3.1.2.d. Estrategia general 4B. Este indicador (Tabla 19) permite evidenciar que tanta rotación de personal hay en diferentes periodos de tiempo con el fin de analizar las razones por las que hay este ausentismo y de qué manera se puede controlar, así de esta manera implementando las estrategias de escuchar al personal e igualmente incentivarlo para ver que reacción se muestra en estos números.

**Tabla 19.**  
*Ficha Técnica del Indicador 4B*

|   |                      |
|---|----------------------|
| <b>Estrategia general 4B</b>  |                      |
| Se realiza la medición entre las personas que mantienen en el equipo con aquellas que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas de empleados en un periodo de tiempo determinado |                      |
| <b>Proceso</b>  | Asesoría constante   |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Rotación de personal |

| <b>Tipo de indicador</b>  | Análisis de Proceso  |                | <b>Objetivo</b>                 | Realizar control del porcentaje de rotación de personal para cuestión de análisis |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
|---|--|----------------|---------------------------------|---|---|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-----------------|--|-------|
| <b>Fórmula</b>  | (Número de trabajadores que continúan /Número total de trabajadores)*100 |                | <b>Unidad de medida: %</b>      | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral                                   | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Semestral |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>  |                | <b>Fuente de información</b>    |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 1   | Número de renuncias o ausentismo   |                | Área administrativa             |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 2   | Número total de trabajadores   |                | Área administrativa             |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| <b>Línea base:</b>  | <b>Meta 1:</b>   | <b>Meta 2:</b> | <b>Meta 3:</b>                  | <b>Meta 4:</b>  | <b>Meta final:</b>                          |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 0   | 20%  | 25%            | 30%                             | 35%   | 40%   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| <b>Resultados</b>   |  |                | <b>Rangos de interpretación</b> |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| <table border="1"> <caption>Datos del gráfico de líneas</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Suma de Valor real (%)</th> <th>Suma de Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>21EFM</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21AMJ</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21JAS</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21OND</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22EFM</td><td>20%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22AMJ</td><td>25%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22JAS</td><td>30%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22OND</td><td>35%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>23EFM</td><td>40%</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table> |  |                | Periodo                         | Suma de Valor real (%)  | Suma de Meta (%)                            | 21EFM | 0% | 0% | 21AMJ | 0% | 0% | 21JAS | 0% | 0% | 21OND | 0% | 0% | 22EFM | 20% | 0% | 22AMJ | 25% | 0% | 22JAS | 30% | 0% | 22OND | 35% | 0% | 23EFM | 40% | 0% | Insatisfactorio |  | < 10% |
|   |  |                | Periodo                         | Suma de Valor real (%)  | Suma de Meta (%)                            |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
|   |  |                | 21EFM                           | 0%  | 0%  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 21AMJ   | 0%   | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 21JAS   | 0%   | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 21OND   | 0%   | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 22EFM   | 20%  | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 22AMJ   | 25%  | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 22JAS   | 30%  | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 22OND   | 35%  | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| 23EFM   | 40%  | 0%             |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| Aceptable   |  | 11 - 30%       |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |
| Satisfactorio   |  | > 31%          |                                 |   |   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |                 |  |       |

**Nota.** Este indicador permite realizar un control del porcentaje de rotación del personal que relaciona el número de trabajadores que continúan y el número total de trabajadores.

### 3.1.3. Indicadores para las estrategias generales C

Los indicadores planteados para las estrategias C son: Índice de cumplimiento de capacitaciones exigidas, índice de ingresos por ventas e índice de innovación organizacional:

3.1.3.a. Estrategia general 1C. La estrategia general 1C, trata de buscar asesorías de normatividades, para que la empresa este en regla en cada aspecto legal, por lo que este indicador busca cumplir con el número mínimo de capacitaciones impartidas por entes reguladores.

Inicialmente, se hará una sesión con una persona capacitada, quien deberá junto a los directivos, decidir cuáles son las capacitaciones primordiales y necesarias anualmente, para con esto determinar el número de capacitaciones exigidas, que se usan en este

indicador.

**Tabla 18.**

*Ficha Técnica del Indicador 1C*

| Estrategia general 1C  |   |                       |  |   |   |
|--|---|-----------------------|--|---|---|
| Buscar asesoría de toda la normativa vigente para mantener y ampliar la cobertura en el tiempo |   |                       |  |   |   |
| <b>Proceso</b>   | Capacitación constante  |                       |  |   |   |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Índice de cumplimiento de capacitaciones exigidas   |                       |  |   |   |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Proceso   | <b>Objetivo</b>       | Cumplir con la cantidad mínima de capacitaciones impartidas por los entes reguladores para acatar la normativa |   |   |
| <b>Formula</b>   | $\frac{\text{Número de capacitaciones programadas}}{\text{Número de capacitaciones exigidas}} \times 100$ |                       | <b>Unidad de medida: %</b>   | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Semestral |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>   |                       | <b>Fuente de información</b>   |   |   |
| 1  | Número de capacitaciones programadas  |                       | Área administrativa  |   |   |
| 2  | Número de capacitaciones exigidas   |                       | Asesor legal   |   |   |
| <b>Línea base: 0</b>   | <b>Meta 1:</b><br>20%   | <b>Meta 2:</b><br>25% | <b>Meta 3:</b><br>30%  | <b>Meta 4:</b><br>35%                           | <b>Meta final:</b><br>40%                   |
| <b>Resultados</b>  |   |                       | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |   |
|  |   |                       | <b>Insatisfactorio</b>   | < 10%   |   |
|  |   |                       | <b>Aceptable</b>   | 11 - 30%  |   |
|  |   |                       | <b>Satisfactorio</b>   | > 31%   |   |

**Nota.** Este indicador permite cumplir con la cantidad mínima de capacitaciones impartidas por los entes reguladores para acatar la normativa generando un control sobre las mismas.

3.1.3.c. Estrategia general 2C: Se quiere actualizar y generar un catálogo de servicios, que apoye la labor de ventas con más fuerza, así, se formula el indicador, donde se medirá el porcentaje de ventas que se da gracias a este portafolio, respecto al total de ventas, para en si determinar si esto en verdad es valioso y cuánto. (Tabla 19)

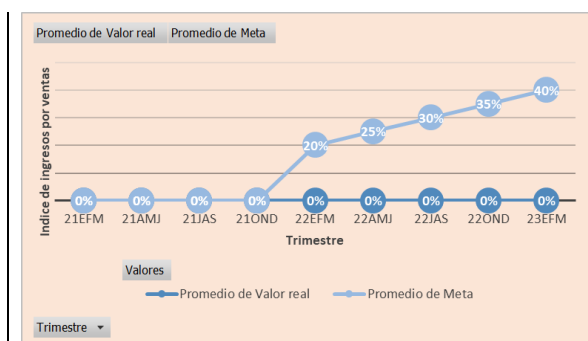
De acuerdo a Lynn [29], tener un portafolio ayuda no solo a tener consolidados los productos y servicios, sino también a escoger las ideas correctas y enfocarse en los proyectos correctos, que en si ayudará a conseguir los objetivos estratégicos, por lo que ese indicador se vuelve relevante, para también poder determinar que se vendió por portafolio y que no.

**Tabla 19.**

*Ficha Técnica del Indicador 2C*

| <b>Estrategia general 2C</b>  |   |                 |  |   |   |
|---|---|-----------------|--|---|---|
| Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permitan mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa |   |                 |  |   |   |
| <b>Proceso</b>  | Estrategia de ventas  |                 |  |   |   |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Índice de ingresos por ventas   |                 |  |   |   |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Publicidad  | <b>Objetivo</b> | Evidenciar el porcentaje de penetración en el mercado por medio de la adaptación del catálogo de servicios |   |   |
| <b>Formula</b>  | $\frac{\text{Número de ventas hechas por catalogo}}{\text{Número de ventas totales}} * 100$ |                 | <b>Unidad de medida:</b><br>Absoluta   | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Semestral |
| <b>Ítem</b>   | <b>Variable</b>   |                 | <b>Fuente de información</b>   |   |   |
| 1   | Número de ventas hechas a partir del catálogo   |                 | Área administrativa  |   |   |
| <b>Línea base:</b>  | <b>Meta 1:</b>  | <b>Meta 2:</b>  | <b>Meta 3:</b>   | <b>Meta 4:</b>                                  | <b>Meta final:</b>                          |
| <b>Resultados</b>   |   |                 | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |   |
|   |   |                 | Insatisfactorio  |   | < 10%                                       |





|               |          |
|---------------|----------|
| Acceptable    | 11 - 30% |
| Satisfactorio | > 31%    |

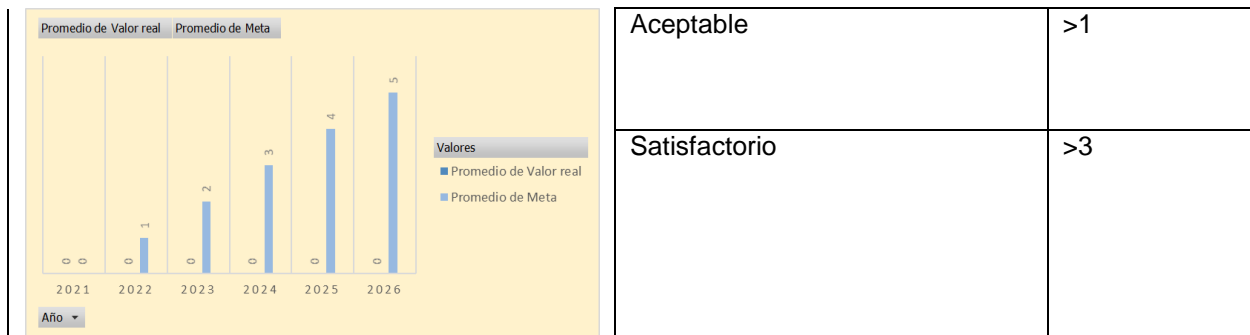
**Nota.** El indicador permite Evidenciar el porcentaje de penetración en el mercado por medio de la adaptación del catálogo de servicios con respecto al número de ventas hechas por catálogo sobre el número de ventas totales.

3.1.3.c. Estrategia general 3C. Anteriormente, se midió el tiempo de ideación en la empresa, y este indicador para la estrategia 3C, permite materializar lo que sucedió en el anterior, pues que mide el número de propuestas innovadoras en el periodo, y al igual que el indicador previamente expuesto, la línea base es cero. (**Tabla 20**)

**Tabla 20.**

*Ficha Técnica del indicador 3C*

| Estrategia general 3C                                    |  |                                      |  |   |                         |
|--|--|--------------------------------------|--|---|-------------------------|
| Generar planes de contingencia enfocados a la innovación |  |                                      |  |   |                         |
| <b>Proceso</b>   | Propuesta de planes de innovación en procesos  |                                      |  |   |                         |
| <b>Nombre del indicador</b>                              | Índice de innovación organizacional            |                                      |  |   |                         |
| <b>Tipo de indicador</b>                                 | Proceso  | <b>Objetivo</b>                      | Llevar control de propuestas acerca acciones necesarias que prevén y controlan diversas situaciones de innovación en esta área del mercado |   |                         |
| <b>Formula</b>   | Número de propuestas innovadoras en el periodo | <b>Unidad de medida:</b><br>Absoluto | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Anual   | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Anual |                         |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>                                | <b>Fuente de información</b>         |  |   |                         |
| 1  | Número de propuestas innovadoras en el periodo | Área técnica y administrativa        |  |   |                         |
| <b>Línea base:</b> 0                                     | <b>Meta 1:</b><br>1                            | <b>Meta 2:</b><br>2                  | <b>Meta 3:</b><br>3  | <b>Meta 4:</b><br>4                     | <b>Meta final:</b><br>5 |
| <b>Resultados</b>  |  | <b>Rangos de interpretación</b>      |  |   |                         |
|  |  | Insatisfactorio                      |  |   | 0                       |



**Nota.** Este indicador permite llevar control de propuestas acerca acciones necesarias que prevén y controlan diversas situaciones de innovación en esta área del mercado, con respecto al número de propuestas innovadoras en el periodo.

### 3.1.4. Indicadores para las estrategias generales D

Los indicadores que permitirán medir las estrategias generales D son: Índice de alcance al mercado, efectividad del manual de funciones y calidad de proveedores.

3.1.4.a. Estrategia general 1D. La estrategia 1D hace referencia a vender un valor agregado y es el intangible del know how de la empresa, es decir, esta ha estado en el mercado por casi 10 años, donde se ha destacado por sus procesos y experiencia, por lo que, participar en ponencias y talleres, no sol la haría posicionarse, sino también le da publicidad positiva, razón por la que este indicador se enfoca en medir el número de ponencias o presentaciones en el periodo dado.

Como se ve en la ficha técnica (**Tabla 21**), la línea base es cero, pues la empresa nunca ha realizado lo que se propone en esta estrategia.

**Tabla 21.**

*Ficha Técnica del Indicador 1D*

| Estrategia general 1D  |  |                                      |  |   |                         |
|--|--|--------------------------------------|--|---|-------------------------|
| Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico |  |                                      |  |   |                         |
| <b>Proceso</b>   | Medición de la penetración del mercado por medio de ponencias realizadas en un periodo de tiempo |                                      |  |   |                         |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Índice de alcance al mercado   |                                      |  |   |                         |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Publicidad   | <b>Objetivo</b>                      | Medir la cantidad de ponencias y alcance que se realizan en un periodo de tiempo |   |                         |
| <b>Formula</b>   | Número de ponencias realizadas   | <b>Unidad de medida:</b><br>Absoluto | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral                                  | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Semestral |                         |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>  | <b>Fuente de información</b>         |  |   |                         |
| 1  | Número de ponencias realizadas   | Área administrativa                  |  |   |                         |
| <b>Línea base:</b><br>0  | <b>Meta 1:</b><br>2  | <b>Meta 2:</b><br>4                  | <b>Meta 3:</b><br>5  | <b>Meta 4:</b><br>6                         | <b>Meta final:</b><br>6 |
| <b>Resultados</b>  |  |                                      | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |                         |
|  |  |                                      | Insatisfactorio  | < 2   |                         |
|  |  |                                      | Aceptable  | > 2   |                         |
|  |  |                                      | Satisfactorio  | > 4   |                         |

**Nota.** Este indicador permite medir la cantidad de ponencias y alcance que se realizan en un periodo de tiempo.

3.1.4.b. Estrategia general 2D. Seguido de lo anterior, la compañía sabe realizar muchas tareas, pero todo está en la cabeza de una misma persona, por lo que es necesario documentar un manual de funciones, así, que este indicador permite medir el grado de avance en esto (**Tabla 22**).

**Tabla 22.**

*Ficha Técnica del Indicador 2D*

| <b>Estrategia general 2D</b>   |  |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
|--|--|-----------------------|--|---|--|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|-----|----|-------|------|----|-----------------|-------|--|
| Implementar un manual de funciones en la empresa   |  |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Proceso</b>   | Estructurar cargos y elaborar Manual de Funciones y competencias de acuerdo a las metodologías organizacionales y normatividad vigente |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Efectividad Manual de Funciones  |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Organizacional   | <b>Objetivo</b>       | Elaborar competencias para estructurar cargos y elaborar manual de funciones |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Formula</b>   | $\frac{\text{Número de cargos elaborados}}{\text{Número de cargos requeridos}} * 100$  |                       | <b>Unidad de medida:</b> %   | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Trimestral |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>  |                       | <b>Fuente de información</b>   |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>1</b>   | Número de cargos elaborados  |                       | Área administrativa  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>2</b>   | Número de cargos requeridos  |                       | Área administrativa  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Línea base:</b><br>0  | <b>Meta 1:</b><br>20%  | <b>Meta 2:</b><br>40% | <b>Meta 3:</b><br>60%  | <b>Meta 4:</b><br>80%                           | <b>Meta final:</b><br>100%                   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <b>Resultados</b>  |  |                       | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Líneas</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Promedio de Valor real (%)</th> <th>Promedio de Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>21EFM</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21AMJ</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21JAS</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>21OND</td><td>0%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22EFM</td><td>20%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22AMJ</td><td>40%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22JAS</td><td>60%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>22OND</td><td>80%</td><td>0%</td></tr> <tr><td>23EFM</td><td>100%</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table> |  |                       | Trimestre  | Promedio de Valor real (%)                      | Promedio de Meta (%)                         | 21EFM | 0% | 0% | 21AMJ | 0% | 0% | 21JAS | 0% | 0% | 21OND | 0% | 0% | 22EFM | 20% | 0% | 22AMJ | 40% | 0% | 22JAS | 60% | 0% | 22OND | 80% | 0% | 23EFM | 100% | 0% | Insatisfactorio | < 30% |  |
|  |  |                       | Trimestre  | Promedio de Valor real (%)                      | Promedio de Meta (%)                         |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
|  |  |                       | 21EFM  | 0%  | 0%   |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 21AMJ  | 0%   | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 21JAS  | 0%   | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 21OND  | 0%   | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 22EFM  | 20%  | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 22AMJ  | 40%  | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 22JAS  | 60%  | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 22OND  | 80%  | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| 23EFM  | 100%   | 0%                    |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| Aceptable  | 30- 60%  |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |
| Satisfactorio  | > 60%  |                       |  |   |  |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |    |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |     |    |       |      |    |                 |       |  |

**Nota.** Este indicador permite elaborar competencias para estructurar cargos y elaborar manual de funciones para evidenciar que funcionalidad y efectividad están teniendo dentro de la compañía.

3.1.4.c. Estrategia general 3D. Por último, el control de calidad es importante, por lo que es necesario tener proveedores y materiales que cumplan los estándares necesarios, razón por la que tener proveedores certificados cobra relevancia, así que este indicador permite medir este nivel de certificación de los proveedores de la compañía.

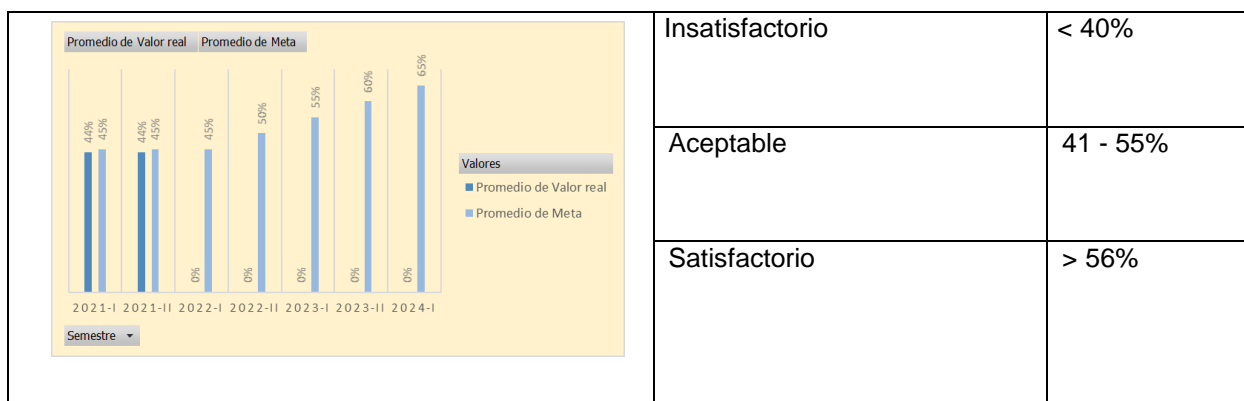
Como se ve en la ficha técnica (**Tabla 23**), la línea base es de 44%, pues con la lista de proveedores reportados por la empresa hasta Agosto (**ANEXO7**), donde 24 de 55 proveedores tienen algún tipo de certificación de calidad.

Las metas no se dejaron hasta el 100%, puesto que muchos de los proveedores son ferreterías muy pequeñas que se escudan en las certificaciones de los productos individuales, más no están certificadas por si solas.

**Tabla 23.**

*Ficha Técnica del Indicador 3D*

| Estrategia general 3D  |  |                               |  |   |                           |
|--|--|-------------------------------|--|---|---------------------------|
| Intensificar el control de los proveedores previendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad |  |                               |  |   |                           |
| <b>Proceso</b>   | Ayuda a realizar el control de calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos |                               |  |   |                           |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Calidad de proveedores   |                               |  |   |                           |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Proceso  | <b>Objetivo</b>               | Medir el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos que ofrecen los proveedores |   |                           |
| <b>Formula</b>   | $\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}} * 100$                           | <b>Unidad de medida:</b><br>% | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Semestral   | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Anual |                           |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>  |                               | <b>Fuente de información</b>   |   |                           |
| 1  | Proveedores certificados   |                               | Área técnica   |   |                           |
| 2  | Total, de proveedores  |                               | Área administrativa  |   |                           |
| <b>Línea base:</b><br>44%  | <b>Meta 1:</b><br>45%  | <b>Meta 2:</b><br>50%         | <b>Meta 3:</b><br>55%  | <b>Meta 4:</b><br>60%                   | <b>Meta final:</b><br>65% |
| <b>Resultados</b>  |  |                               | <b>Rangos de interpretación</b>  |   |                           |



|                 |          |
|-----------------|----------|
| Insatisfactorio | < 40%    |
| Aceptable       | 41 - 55% |
| Satisfactorio   | > 56%    |

**Nota.** Este indicador permite medir el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos que ofrecen los proveedores por medio de los proveedores certificados con respecto al total de proveedores.

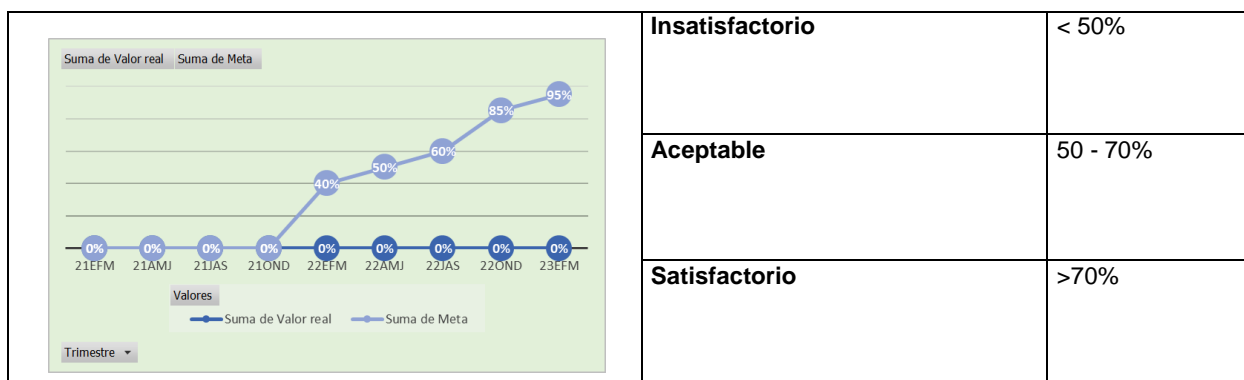
3.1.4.d. Estrategia general 4D. La última estrategia corresponde a la organización financiera empresarial ya que existe mezcla y desequilibrio entre las finanzas de la empresa y las de la familia y por medio del indicador (Tabla 26)

La ficha técnica se puede ver en la **Tabla 26**

**Tabla 26.**

*Ficha Técnica del Indicador 4D*

| Estrategia general 4D  |  |                               |   |   |
|--|--|-------------------------------|---|---|
| Índice financiero que permita evidenciar mayor organización y equilibrio en las finanzas de la empresa que ayude a dividir las cuentas respectivamente |  |                               |   |   |
| <b>Proceso</b>   | Índice financiero que permita evidenciar mayor organización y equilibrio en las finanzas de la empresa que ayude a dividir las cuentas respectivamente |                               |   |   |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Índice financiero  |                               |   |   |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Financiero   | <b>Objetivo</b>               | Lograr evidenciar que parte de las utilidades le pertenece a la familia e igualmente a la empresa |   |
| <b>Fórmula</b>   | $\frac{(\text{Utilidad reinvertida} + \text{ahorros})}{(\text{Utilidad Total})} * 100$   | <b>Unidad de medida:</b><br>% | <b>Frecuencia de seguimiento:</b><br>Trimestral   | <b>Frecuencia de análisis:</b><br>Mensual |
| <b>Ítem</b>  | <b>Variable</b>  | <b>Fuente de información</b>  |   |   |
| 1  | Utilidad reinvertida   | Área administrativa           |   |   |
| 2  | Ahorros  | Área administrativa           |   |   |
| 3  | Utilidad Total   | Área administrativa           |   |   |
| <b>Línea base: 0</b>   | <b>Meta 1:</b><br>40%  | <b>Meta 2:</b><br>50%         | <b>Meta 3:</b><br>60%   | <b>Meta 4:</b><br>85%                     |
|  |  |                               |   | <b>Meta final:</b><br>95%                 |
| <b>Resultados</b>  | <b>Rangos de interpretación</b>  |                               |   |   |



**Nota.** Este indicador permite lograr evidenciar que parte de las utilidades le pertenece a la familia e igualmente a la empresa por medio de la utilidad reinvertida más ahorros con respecto a la utilidad total.

### 3.2. Tablero de seguimiento de indicadores (Dashboard)

Para dar un seguimiento periódico de los indicadores, según su ficha técnica, se elaboró un tablero de seguimiento (Dashboard), pues este garantiza el correcto funcionamiento de la empresa, así como demuestra si sus acciones van alineadas a los objetivos estratégicos planteados. [30]

Water Proof System SAS, decidió usar la herramienta Excel para hacer este seguimiento, dado que no requiere licencias adicionales y los líderes de la compañía saben cómo manejarla; aun así, se diseñó de tal manera que los gráficos se actualicen automáticamente, después de que la empresa inserte los datos de cada periodo. En el **(ANEXO8)** se puede observar cómo se ve este tablero de seguimiento.

### 3.3. Documentación del Plan Estratégico

Como documento entregable a la empresa, se hizo la documentación del Plan Estratégico, siguiendo los lineamientos dados por Iannucci [22], que involucran: **(ANEXO9)**

- Resumen ejecutivo
- Carta de aprobación de la empresa
- Antecedentes y logros
- Misión

- Visión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Planes de acción
- Indicadores



#### 4. CONCLUSIONES

Water Proof System SAS en el factor externo presenta oportunidades significativas como lo son el crecimiento de su mercado y segmento, pues está relacionado al agua, así como el hecho de ser una MiPymes le ofrece beneficios del gobierno, que si sabe enfocarlos puede ayudarla en su meta de crecimiento. En cuanto a las amenazas principales están la baja innovación, políticas variables y la crisis económica mundial provocada por la pandemia del COVID-19.

Ya en el factor interno, la compañía encuentra fortalezas como su experiencia y profesionalismo, compromiso 24/7 con los clientes y el hecho de que ya sobrepaso su punto de equilibrio, teniendo indicadores financieros favorables desde hacer varios años, sin embargo, como debilidades principales están la subvaloración de recurso hídrico por parte de los stakeholders, la volatilidad de los líderes de sus clientes, la falta de compromiso de los empleados y la inadecuada gestión financiera.

En cuanto a los stakeholders, se encuentra que los clientes se catalogan como constantes, intermitentes y trabajos únicos, donde los primeros son la base del crecimiento que la compañía ha tenido. En cuanto a los empleados, estos varían y no se quedan en la compañía por más de dos años, lo cual es perjudicial para su consolidación y proficiencia en procesos. La familia está de acuerdo con que deben presentarse estrategias para un crecimiento sostenible, pero manteniendo siempre como prioridad el bienestar de sus miembros.

Para la formulación del plan estratégico, se hicieron cambios de la Misión y Visión, además de que se enfocaron los objetivos familiares y estratégicos, todo teniendo presentes los valores corporativos. Cabe mencionar, que para la Visión, también se tuvo en cuenta el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 6, que habla de agua limpia y saneamiento, pues esto no solo lo aborda la compañía con su misión, sino también le compete, y tenerlo claro y atacarlo propositivamente le ayudará con el apoyo hacia sus proyectos por parte de stakeholders y del propio gobierno.

El planteamiento de estrategias generales y específicas, se hizo a través de una matriz DOFA, que permitió que estas se catalogaran por A, B C y D, donde para cada nivel se establecieron 3 estrategias generales y las específicas serían aquellas que permitirán llegar a lo deseado; todo esto, se hizo con retroalimentación constante de los líderes de Water Proof System SAS, para evitar trazar metas, objetivos o estrategias utópicas o que en verdad no se alinearan con su visión.

Por último, se formularon indicadores que permitan llevar un seguimiento de cada estrategia, para asegurar su cumplimiento, lo cual se podrá observar claramente en un tablero (dashboard), donde gráficamente se puede comparar la meta con la realidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] G. Ariel, «Planificación Estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas,» Universidad de Santiago de Cali, 2020.
- [2] M. Santa María, «El 2020 y lo que dejó a su paso,» *La Republica*, 25 02 2021.
- [3] M. Hennik, *Focus Group Discussions*, Oxford, 2014.
- [4] Banco de la República, «Bogotá y área de influencia: Tendencias económicas en las primeras dos décadas del siglo XXI,» 2020 Agosto. [En línea]. Available: [https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser\\_291](https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_291).
- [5] A. Cardona López, «Consideraciones sobre el sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia,» 2010.
- [6] H. Tropp, «El Agua como parte integrante del desarrollo económico,» 2012.
- [7] M. Varón- Hoyos, «Agua potable para uso doméstico: análisis del ciclo de vida y de escenarios hipotéticos de manejo ambiental para la ciudad de Pereira, Colombia,» 2018.
- [8] PAVCO, «Análisis del ciclo de vida de las tuberías de agua y alcantarillado de PVC y análisis comparativo de la sustentabilidad de los materiales de las tuberías,» 2017. [En línea]. Available: <https://pavcowavin.com.co/blog/ciclo-de-vida-tuberias-pvc>.

- [9] Centro de Comercio Internacional, «Tecnologías verdes,» 2011. [En línea]. Available: <https://www.intracen.org/itc/sectores/tecnologias-verdes/>. [Último acceso: Agosto 2021].
- [10] C. Sanchez, «¡Al sector del agua no hay que ponerlo en riesgo!,» [En línea]. Available: <https://www.portafolio.co/opinion/camilo-sanchez-1/al-sector-del-agua-no-hay-que-ponerlo-en-riesgo-camilo-sanchez-550990>. [Último acceso: Agosto 2021].
- [11] P. Beato, «Participacion del sector privado en los sistemas de agua potable y saneamiento,» 1997.
- [12] Vicepresidencia de Colombia, «\$1.7 billones se invertirán en 158 obras de agua potable y saneamiento básico en el marco del “Compromiso por Colombia”,» 2020. [En línea]. Available: <https://mlr.vicepresidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/1-7-billones-se-invertiran-en-158-obras-de-agua-potable-y-saneamiento-basico-en-el-marco-del-Compromiso-por-Colombia.aspx>. [Último acceso: Agosto 2021].
- [13] ICBF, «Decreto 475 de 1998,» [En línea]. Available: [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_0475\\_1998.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0475_1998.htm). [Último acceso: 2021 Agosto].
- [14] Congreso de Colombia, «LEY 9 DE 1979».
- [15] La Republica, «Las compañías en Colombia responden por más de 95% de los impuestos totales,» octubre 2020. [En línea]. Available: <https://www.larepublica.co/especiales/campana-por-mi-empresa-yo/las->

compañías-que-operan-en-colombia-aportan-mas-de-95-de-los-impuestos-totales-3075880. [Último acceso: Agosto 2021].

- [16] H. Ponce, «La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales,» *Contribuciones a la Economía*, 2004.
  
- [17] B. School. [En línea]. Available: <https://www.obsbusiness.school/blog/ejemplo-de-plan-estrategico-de-una-empresa..> [Último acceso: 2021].
  
- [18] J. P. Calle, «Pirani,» Septiembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.piranirisk.com/es/blog/4-tipos-de-riesgos-financieros>. [Último acceso: Agosto 2021].
  
- [19] M. d. S. y. P. Social, «Resolución Número 14,» 7 01 2021. [En línea]. Available: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%2000014%20de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%2000014%20de%202021.pdf).
  
- [20] M. Mina, «Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas,» 2019.
  
- [21] A. Araya, «Modelos de Planeación Estratégica en las empresas familiares,» 2016.
  
- [22] T. Iannucci, «Strategic Planning and Plan Sustainability,» *Benefits*, 2021.
  
- [23] R. León- Soriano, «Methodology for sustainability Strategic Planning and Managment,» 2009.

- [24] H. MintzberG, «El proceso estratégico,» *Person Education*, 1997.
- [25] S. Howland, «Los seis elementos claves del pensamiento estrategico,» *Desition Strategies International*, 2014. [En línea]. Available: <http://www.notasdelagerencia.com/2014/06/en-un-momento-de-incertidumbre-en-el.html>.
- [26] C. Dussan, «Planeación Estrategica para Mipymes,» 2017.
- [27] D. Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, implementing and using winning KPIs*, vol. 4ta edición, Wiley.
- [28] S. Fuentes, «Satisfacción laboral y su influencia en la productividad,» 2012.
- [29] R. Lynn, «What Is Product Portfolio Management?,» [En línea]. Available: <https://www.planview.com/resources/articles/what-is-product-portfolio-management/>. [Último acceso: Octubre 2021].
- [30] A. Janes, «Effective Dashboard Design,» *Cutter IT Journal*, 2013.

## **ANEXOS**

## ANEXO1.

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A DIRECTIVOS WATER PROOF SYSTEM SAS

**Fecha:** 27 Junio 2021  
**Entrevistador:** María Catalina Morales y Catalina Martínez  
**Entrevistado:** Jorge Eduardo Morales (JM) - Representante legal y Director Técnico  
Adriana Roció Navarrete (AN) - Representante legal suplente y Directora Administrativa

Una vez se dio el saludo y presentación de cada una de las partes, se prosiguió a hacer y responder las siguientes preguntas:

**1. ¿Hace cuánto fundaron la compañía y qué los motivó a fundar Water Proof System SAS?**

**JM:** Yo trabajé aproximadamente 9 años en Estados Unidos en una compañía dedicada a suministrar equipos de tratamiento de aguas (Aquaklean) en casas del estado donde vivía y los alrededores, por lo que conseguí aprender mucho, además de que adquirí mucha experiencia y conocimiento al respecto, sin embargo, cuando fue momento de volver a Colombia en el 2012, llegaba sin empleo y las compañías me ofrecían muy poco dinero contando mi experiencia y que tenía una familia grande que alimentar, razón por la que quise perseguir mi sueño de crear mi propia empresa, poniendo en práctica mis conocimientos en el transcurso de mi vida profesional, y desde ese entonces reconocí el potencial de lo que hacía.

**2. ¿Cuáles son los factores que ustedes consideran los han llevado a que la empresa siga en pie, luego de 9 años de constitución?**

**JM:** Buscar siempre el beneficio del cliente, tratando de satisfacer sus necesidades y arreglar sus problemas de raíz, además de la motivación de no desfallecer por más complicada que esté la situación.



Dentro de la visión de la compañía, bajo las condiciones que se diseñan los sistemas de distribución de agua en el país, nuestro propósito es maximizar la utilidad del recurso energético dimensionado equipos de acuerdo a la demanda de cada una de las copropiedades, a la vez que se concientiza a los usuarios de que el agua debe ser tratada como un alimento.

### **3. ¿Podrían hablarnos un poco del funcionamiento interno de la compañía?**

**AN:** Básicamente Jorge se encarga de toda la parte técnica, consiguiendo clientes, haciendo propuestas para satisfacer sus necesidades, la ejecución de los trabajos, control del personal y al final la elaboración de informes.

Por mi parte, hago toda la parte administrativa, de pagos a proveedores, empleados, seguridad social, parafiscales, etc.; además de organizar la contabilidad para enviarla a la empresa que realiza esta labor, también me encargo de la revisión de contratos y consecución de seguros para los estos, y así mismo, soy la encargada de facturar y cobrar cartera.

### **4. Según lo anterior, todo el control de la compañía recae en ustedes dos, ¿Cuáles ha sido su preparación previa a este trabajo? ¿Que estudiaron? ¿En que más han trabajado?**

**JM:** Yo estudié Ingeniería Mecánica, donde trabajé en plantas para industrias como la de plásticos, farmacéutica, cervecera y de alimentos, luego de lo anterior, funde una empresa de montajes para la Industria farmacéutica, sin embargo, esta debimos cerrarla por diversas razones, por lo que me fui a Estados Unidos a trabajar en lo que ya mencioné.

**AN:** Por mi parte, estude Veterinaria, trabaje algunos años como visitadora médica y luego me dedique a la crianza de mis hijos, y una vez mi esposo decidió fundar esta compañía, comencé a apoyarlo desde el área administrativa, donde he aprendido mucho y me siento cómoda.

**5. ¿Alguna vez han realizado alguna planeación estratégica para la compañía, o han abordado en sus conversaciones temas de sostenibilidad?**

**JM:** Una planeación estratégica no la hemos tenido, pero temas de sostenibilidad los hemos mencionado, pues nuestro interés es poder tener una solidez económica suficiente para poder brindarle a nuestros colaboradores un trabajo fijo que les de oportunidades de crecimiento, además de poder darle trabajo cada vez a más personas.

**6. ¿Cuáles consideran ustedes son las principales problemáticas de la empresa?**

**JM:** Se puede decir que tenemos alta rotación de empleados, que no es fácil para nosotros poder mantenerlos motivados y empleados todo el tiempo; por otro lado, también hay momentos del mes donde tenemos bastante trabajo y no suficiente personal calificado para hacerlo, pero en otros momentos no hay tanto trabajo y tener tanto personal no se justifica.

**AN:** También, muchas veces nos sentimos ahogados con los impuestos, por ejemplo, en el momento la única y más grande deuda que tenemos es el IVA, además que hemos solicitado varios créditos financieros, para poder invertir en otros proyectos o líneas de acción, pero en todos nos han rechazado por falta de vida crediticia, pero como nadie nos da la oportunidad de crearla, no vemos una salida viable a esto.

**7. ¿Cuáles creen que son las principales causas para estos problemas?**

**AN:** La rotación de empleados, puede deberse a que el trabajo aquí es bastante pesado y no muchas personas están dispuestas a hacerlo, también como se mencionó, no siempre podemos llamar a todo el personal, por lo que estas personas deben buscar otras opciones para poder llevar el sustento a sus hogares.

En cuanto a la falta de trabajo, puede ser porque nuestros clientes, que en su mayoría son conjuntos residenciales, tienen manejos muy complicados, por lo que tener pérdida de contratos o discusiones con los consejos de administración es muy probable.

**8. ¿Cuándo la empresa enfrenta una situación difícil, o se debe tomar una decisión, como lo realizan?**

**JM:** Evaluamos los pros y contras, tomamos en cuenta situaciones pasadas, lo conversamos entre nosotros y decidimos lo que consideramos conveniente.

**9. ¿Cómo manejan las finanzas?**

**AN:** Tenemos muy claras las divisiones entre dinero de utilidades y de anticipos para trabajos, por lo que los segundos los cuidamos mucho para utilizarlos en lo que se debe, y en cuanto a las utilidades, las vamos usando según la necesidad del momento, tratando de cubrir principalmente los parafiscales, sueldos de los empleados y servicios del área administrativa que es la casa; y ya dependiendo las necesidades diarias se va disponiendo para lo demás.

**10. ¿Cuándo les llegan los estados financieros de la compañía, hacen una revisión de estos?**

**JM:** Nos enfocamos en revisar si las utilidades han sido positivas y mayores al año anterior, pero no hacemos un análisis mayor.

**11. ¿Si el dinero no fuera un obstáculo, que cambios harían o qué acciones implementarían?**

**AN:** Definitivamente nos gustaría tener una persona que apoyara y aprendiera la parte técnica, para que Jorge pueda tener vacaciones o trabajar lo reglamentario todos los días, además esto también nos permitiría poder tener un mayor alcance y empleados autónomos.

Tener contratos a término indefinido con los empleados, para que estos tengan seguridad laboral con nosotros, también sería deseado.

**12. Anteriormente mencionaron que el Ingeniero Jorge es el que consigue los clientes, ¿Cómo funciona esto?**

**JM:** En la mayoría de los casos es porque los administradores de los conjuntos residenciales me conocen y como les gusta mi trabajo me recomiendan, además también algunos miembros de los consejos de administración que se mudan, me proponen en sus nuevas viviendas. Y pues por personas que voy conociendo en el medio. La voz a voz.

**13. ¿Water Proof System SAS siempre se ha dirigido a conjuntos residenciales y edificios?**

**JM:** En un inicio tratamos de enfocarnos en sistemas de tratamientos de agua y control de pérdidas en Centros Comerciales o Centros Vacacionales, pero en el camino se fueron presentando los conjuntos residenciales de tal manera que añadimos esta línea de trabajo a nuestro portafolio y actualmente va en crecimiento.

**14. ¿Cuál fue el último servicio añadido a su portafolio y hace cuánto fue?**

**JM:** El lavado de tanques y su certificación, desde el 2016 aproximadamente.

**15. ¿Qué otras líneas de trabajo les gustaría o tienen pensadas para el eventual crecimiento de la empresa?**

**JM:** Prestar servicio de des taponamiento y limpieza de ductos de drenaje, trabajo tratamiento de aguas residuales (PTAR).

## ANEXO2.

### ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA (2014-2020)

2014- Estado de Situación Financiera

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>BALANCE FISCAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 |                         |                                       |                         |
|---|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| ACTIVO  |                         |                                       |                         |
| <b>CORRIENTE</b>  |                         |                                       | \$ 16.202.228,51        |
| Disponible  | \$ 1.191.695,51         |                                       |                         |
| Deudores  | <u>\$ 15.010.533,00</u> |                                       |                         |
| <b>FIJO</b>   |                         |                                       | \$ 4.680.000,00         |
| Maquinaria y Equipo   | \$ 5.200.000,00         |                                       |                         |
| Depreciación  | <u>\$ (520.000,00)</u>  |                                       |                         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>  |                         |                                       | \$ 37.516.667,00        |
| Diferidos   | <u>\$ 37.516.667,00</u> |                                       |                         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |                         |                                       | <u>\$ 58.398.895,51</u> |
| <b>PASIVO</b>   |                         |                                       | \$ 5.215.495,51         |
| Cuentas por Pagar   | <u>\$ 5.215.495,51</u>  |                                       |                         |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                         |                                       | \$ 53.183.400,00        |
| Capital   | \$ 60.000.000,00        |                                       |                         |
| Perdida Ejercicios Ant.   | \$ (8.357.000,00)       |                                       |                         |
| Utilidad del Ejercicio  | <u>\$ 1.540.400,00</u>  |                                       |                         |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                                      |                         |                                       | <u>\$ 58.398.895,51</u> |
| Vo.Bo.  |                         | CONTADOR                              |                         |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                          |                         | HUMBERTO NAVARRETE G.<br>C.P.T. #25-T |                         |

2015- Estado de Situación Financiera

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>BALANCE FISCAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2015 |                         |                                       |                         |
|---|-------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| ACTIVO  |                         |                                       |                         |
| <b>CORRIENTE</b>  |                         |                                       | \$ 61.714.791,00        |
| Disponible  | \$ 6.602.909,30         |                                       |                         |
| Deudores  | <u>\$ 55.111.881,70</u> |                                       |                         |
| <b>FIJO</b>   |                         |                                       | \$ 4.212.000,00         |
| Maquinaria y Equipo   | \$ 5.200.000,00         |                                       |                         |
| Depreciación  | <u>\$ (988.000,00)</u>  |                                       |                         |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>  |                         |                                       | \$ 25.010.667,00        |
| Diferidos   | <u>\$ 25.010.667,00</u> |                                       |                         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |                         |                                       | <u>\$ 90.937.458,00</u> |
| <b>PASIVO</b>   |                         |                                       | \$ 16.221.658,00        |
| Cuentas por Pagar   | <u>\$ 16.221.658,00</u> |                                       |                         |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                         |                                       | \$ 74.715.800,00        |
| Capital   | \$ 60.000.000,00        |                                       |                         |
| Reserva Legal   | \$ 154.000,00           |                                       |                         |
| Perdida Ejercicios Ant.   | \$ (7.495.000,00)       |                                       |                         |
| Utilidad del Ejercicio  | <u>\$ 22.056.800,00</u> |                                       |                         |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                                      |                         |                                       | <u>\$ 90.937.458,00</u> |
| Vo.Bo.  |                         | CONTADOR                              |                         |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                          |                         | HUMBERTO NAVARRETE G.<br>C.P.T. #25-T |                         |

2014- Estado de Resultados

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 |                         |                                       |                        |
|---|-------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |                         |                                       | \$ 38.660.100,00       |
| Ventas  | <u>\$ 38.660.100,00</u> |                                       |                        |
| <b>EGRESOS</b>  |                         |                                       | \$ 23.894.100,00       |
| Costos  | <u>\$ 23.894.100,00</u> |                                       |                        |
| <b>GASTOS</b>   |                         |                                       | \$ 13.225.600,00       |
| Gastos de Administración  | <u>\$ 13.225.600,00</u> |                                       |                        |
|   |                         |                                       | <u>\$ 1.540.400,00</u> |
| Vo.Bo.  |                         | CONTADOR                              |                        |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                                |                         | HUMBERTO NAVARRETE G.<br>C.P.T. #25-T |                        |

2015- Estado de Resultados

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015 |                          |                                       |                         |
|---|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |                          |                                       | \$ 237.456.100,00       |
| Ventas  | <u>\$ 237.456.100,00</u> |                                       |                         |
| <b>EGRESOS</b>  |                          |                                       | \$ 88.775.000,00        |
| Costos  | <u>\$ 88.775.000,00</u>  |                                       |                         |
| <b>GASTOS</b>   |                          |                                       | \$ 126.624.300,00       |
| Gastos de Administración  | \$ 114.118.300,00        |                                       |                         |
| Amortización  | <u>\$ 12.506.000,00</u>  |                                       |                         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |                          |                                       | <u>\$ 22.056.800,00</u> |
| Vo.Bo.  |                          | CONTADOR                              |                         |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                                |                          | HUMBERTO NAVARRETE G.<br>C.P.T. #25-T |                         |

2016- Estado de Situación Financiera

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>BALANCE FISCAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2016 |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| ACTIVO  |  |                          |
| <b>CORRIENTE</b>  |  | \$ 64.492.414,00         |
| Disponible  | \$ 8.084.411,30                              |                          |
| Deudores  | \$ 56.408.002,70                             |                          |
| <b>FIJO</b>   |  | \$ 5.208.015,00          |
| Maquinaria y Equipo   | \$ 5.200.000,00                              |                          |
| Equipo de Computo   | \$ 1.669.000,00                              |                          |
| Depreciacion  | \$ (1.660.985,00)                            |                          |
| <b>VEHICULO</b>   |  | \$ 32.662.000,00         |
| Camioneta Chevrolet WLP 791   | \$ 40.000.000,00                             |                          |
| Depreciacion  | \$ (7.338.000,00)                            |                          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |  | <b>\$ 102.362.429,00</b> |
| <b>PASIVO</b>   |  | \$ 17.344.146,00         |
| Cuentas por Pagar   | \$ 17.344.146,00                             |                          |
| <b>PATRIMONIO</b>   |  | \$ 85.018.283,00         |
| Capital   | \$ 60.000.000,00                             |                          |
| Reserva Legal   | \$ 2.359.680,00                              |                          |
| Utilidad por Distribuir   | \$ 12.356.120,00                             |                          |
| Utilidad del Ejercicio  | \$ 10.302.483,00                             |                          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                                      |  | <b>\$ 102.362.429,00</b> |
| Vo.Bo.  | CONTADORA                                    |                          |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                          | MARIA GLADYS VARGAS F.<br>Matricula 20.314-T |                          |

2017- Estado de Situación Financiera

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2017 |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| ACTIVO   |  |                          |
| <b>CORRIENTE</b>   |  | \$ 78.722.332,00         |
| Disponible   | \$ 9.683.222,42                              |                          |
| Deudores   | \$ 69.039.109,58                             |                          |
| <b>FIJO</b>  |  | \$ 4.687.214,00          |
| Maquinaria y Equipo  | \$ 5.200.000,00                              |                          |
| Equipo de Computo  | \$ 1.669.000,00                              |                          |
| Depreciacion   | \$ (2.181.786,00)                            |                          |
| <b>VEHICULO</b>  |  | \$ 26.129.600,00         |
| Camioneta Chevrolet WLP 791  | \$ 40.000.000,00                             |                          |
| Depreciacion   | \$ (13.870.400,00)                           |                          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  |  | <b>\$ 109.539.146,00</b> |
| <b>PASIVO</b>  |  | \$ 13.472.000,00         |
| Cuentas por Pagar  | \$ 13.472.000,00                             |                          |
| <b>PATRIMONIO</b>  |  | \$ 96.067.146,00         |
| Capital  | \$ 60.000.000,00                             |                          |
| Reserva Legal  | \$ 3.390.363,00                              |                          |
| Utilidad por Distribuir  | \$ 12.356.120,00                             |                          |
| Utilidad del Ejercicio   | \$ 20.320.663,00                             |                          |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   |  | <b>\$ 109.539.146,00</b> |
| Vo.Bo.   | CONTADORA                                    |                          |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal   | MARIA GLADYS VARGAS F.<br>Matricula 20.314-T |                          |

2016- Estado de Resultados


| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2016 |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |  | \$ 133.306.300,00       |
| Ventas  | \$ 133.306.300,00                            |                         |
| <b>EGRESOS</b>  |  | \$ 45.342.100,00        |
| Costos  | \$ 45.342.100,00                             |                         |
| <b>GASTOS</b>   |  | \$ 77.661.717,00        |
| Gastos de Administracion  | \$ 75.476.824,00                             |                         |
| Gastos Financieros  | \$ 2.184.893,00                              |                         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |  | <b>\$ 10.302.483,00</b> |
| Vo.Bo.  | CONTADORA                                    |                         |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                                | MARIA GLADYS VARGAS F.<br>Matricula 20.314-T |                         |


2017- Estado de Resultados

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2017 |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |  | \$ 305.513.100,00       |
| Ventas  | \$ 305.513.100,00                            |                         |
| <b>EGRESOS</b>  |  | \$ 148.078.300,00       |
| Costos  | \$ 148.078.300,00                            |                         |
| <b>GASTOS</b>   |  | \$ 137.114.137,00       |
| Gastos de Administracion  | \$ 134.688.767,00                            |                         |
| Gastos Financieros  | \$ 2.425.370,00                              |                         |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |  | <b>\$ 20.320.663,00</b> |
| Vo.Bo.  | CONTADORA                                    |                         |
| JORGE EDUARDO MORALES<br>Representante Legal                                | MARIA GLADYS VARGAS F.<br>Matricula 20.314-T |                         |

2018- Estado de Situación Financiera


| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 |                     |                           |
|--|---------------------|---------------------------|
| ACTIVO   |                     |                           |
| <b>CORRIENTE</b>   |                     |                           |
| Disponible   | 17.707.161          | 95.180.839                |
| Deudores   | <u>77.473.678</u>   |                           |
| <b>FIJO</b>  |                     |                           |
| Maquinaria y Equipo  | 5.200.000           | 4.218.493                 |
| Equipo de Computo  | 1.669.000           |                           |
| Depreciacion   | <u>- 2.650.507</u>  |                           |
| <b>VEHICULO</b>  |                     |                           |
| Camioneta Chevrolet WLP 791  | 40.000.000          | 20.903.680                |
| Depreciacion   | <u>- 19.096.320</u> |                           |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  |                     | <b><u>120.303.012</u></b> |
| <b>PASIVO</b>  |                     |                           |
| Pasivos por impuestos  | 12.987.000          | 15.480.732                |
| Beneficios a empleados   | <u>2.493.732</u>    |                           |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                     |                           |
| Capital  | 60.000.000          | 104.822.280               |
| Reserva Legal  | 5.422.463           |                           |
| Utilidad por Distribuir  | 12.809.013          |                           |
| Utilidad del Ejercicio   | <u>26.590.804</u>   |                           |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   |                     | <b><u>120.303.012</u></b> |


Vo.Bo.  **JORGE EDUARDO MORALES**  
Representante Legal

CONTADORA  **MARIA GLADYS VARGAS F.**  
Matricula 20.314-T

2019- Estado de Situación Financiera


| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2019 |                           |                                 |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| ACTIVO   |                           |                                 |
| <b>CORRIENTE</b>   |                           |                                 |
| Disponible   | \$ 22.449.737,61          | \$ 107.585.737,61               |
| Deudores   | <u>\$ 85.136.000,00</u>   |                                 |
| <b>FIJO</b>  |                           |                                 |
| Maquinaria y Equipo  | \$ 25.200.000,00          | \$ 23.796.643,70                |
| Equipo de Computo  | \$ 1.669.000,00           |                                 |
| Depreciacion   | <u>\$ (3.072.356,30)</u>  |                                 |
| <b>VEHICULO</b>  |                           |                                 |
| Camioneta Chevrolet WLP 791  | \$ 40.000.000,00          | \$ 18.813.450,44                |
| Depreciacion   | <u>\$ (21.186.549,56)</u> |                                 |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  |                           | <b><u>\$ 150.195.831,75</u></b> |
| <b>PASIVO</b>  |                           |                                 |
| Pasivos por impuestos  | \$ 21.162.000,00          | \$ 24.448.956,00                |
| Beneficios a empleados   | <u>\$ 3.286.956,00</u>    |                                 |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                           |                                 |
| Capital  | \$ 60.000.000,00          | \$ 125.746.875,75               |
| Reserva Legal  | \$ 8.081.553,00           |                                 |
| Utilidad por Distribuir  | \$ 25.162.492,75          |                                 |
| Utilidad del Ejercicio   | <u>\$ 32.502.820,00</u>   |                                 |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>   |                           | <b><u>\$ 150.195.831,75</u></b> |

Vo.Bo.  **JORGE EDUARDO MORALES**  
Representante Legal

CONTADORA  **MARIA GLADYS VARGAS F.**  
Matricula 20.314-T

2018- Estado de Resultados


| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 |                   |                          |
|---|-------------------|--------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |                   |                          |
| Servicios   | 225.821.000       | 225.821.000              |
| Devoluciones  | <u>- 990.000</u>  |                          |
| <b>EGRESOS</b>  |                   |                          |
| Costos  | <u>94.043.200</u> | 94.043.200               |
| <b>GASTOS</b>   |                   |                          |
| Gastos de Administracion  | 104.413.247       | 105.186.996              |
| Gastos Financieros  | <u>773.749</u>    |                          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |                   | <b><u>26.590.804</u></b> |

Vo.Bo.  **JORGE EDUARDO MORALES**  
Representante Legal

CONTADORA  **MARIA GLADYS VARGAS F.**  
Matricula 20.314-T

2019- Estado de Resultados

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.<br>ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2019 |                          |                                |
|---|--------------------------|--------------------------------|
| <b>INGRESOS</b>   |                          |                                |
| Servicios   | \$ 356.947.491,06        | \$ 356.947.491,06              |
| <b>EGRESOS</b>  |                          |                                |
| Costos  | <u>\$ 154.310.079,00</u> | \$ 154.310.079,00              |
| <b>GASTOS</b>   |                          |                                |
| Gastos de Administracion  | \$ 161.252.366,00        | \$ 170.134.592,06              |
| Gastos Financieros  | <u>\$ 8.882.276,06</u>   |                                |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>   |                          | <b><u>\$ 32.502.820,00</u></b> |

Vo.Bo.  **JORGE EDUARDO MORALES**  
Representante Legal

CONTADORA  **MARIA GLADYS VARGAS F.**  
Matricula 20.314-T

2020- Estado de Situación Financiera

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.                                   |     |                        |                       |
|---|-----|------------------------|-----------------------|
| ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2020 |     |                        |                       |
| ACTIVO  |     |                        |                       |
| <b>CORRIENTE</b>  |     |                        |                       |
| Disponible  | \$  | 22.172.241             | \$ 110.437.142        |
| Deudores  | \$  | <u>88.264.901</u>      |                       |
| <b>FIJO</b>   |     |                        |                       |
| Maquinaria y Equipo   | \$  | 44.200.000             | \$ 43.215.840         |
| Equipo de oficina   | \$  | 1.000.000              |                       |
| Equipo de Computo   | \$  | 1.609.000              |                       |
| Depreciacion  | -\$ | <u>3.653.180</u>       |                       |
| <b>VEHICULO</b>   |     |                        |                       |
| Camioneta Chevrolet WLP 791                                 | \$  | 40.000.000             | \$ 12.534.349         |
| Depreciacion  | -\$ | <u>27.465.651</u>      |                       |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   |     |                        | <b>\$ 166.187.331</b> |
| <b>PASIVO</b>   |     |                        |                       |
| Cuentas por pagar   | \$  | 1.801.928              | \$ 39.199.564         |
| Pasivos por impuestos                                       | \$  | 33.626.000             |                       |
| Beneficios a empleados                                      | \$  | <u>3.771.636</u>       |                       |
| <b>PATRIMONIO</b>   |     |                        |                       |
| Capital   | \$  | 60.000.000             | \$ 126.987.767        |
| Reserva Legal   | \$  | 11.331.845             |                       |
| Utilidad por Distribuir                                     | \$  | 43.689.030             |                       |
| Utilidad del Ejercicio                                      | \$  | <u>11.966.892</u>      |                       |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                            |     |                        | <b>\$ 166.187.331</b> |
| Vo.Bo.  |     | CONTADORA              |                       |
| JORGE EDUARDO MORALES                                       |     | MARIA GLADYS VARGAS F. |                       |
| Representante Legal   |     | Matricula 20.314-T     |                       |

2020- Estado de Resultados

| WATER PROOF SYSTEM S.A.S.                      |     |                        |                      |
|--|-----|------------------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2020 |     |                        |                      |
| <b>INGRESOS</b>                                |     |                        |                      |
| Servicios                                      | \$  | 259.217.347            | \$ 252.138.759       |
| Notas credito                                  | -\$ | <u>7.078.588</u>       |                      |
| <b>EGRESOS</b>                                 |     |                        |                      |
| Costos   | \$  | <u>108.688.555</u>     | \$ 108.688.555       |
| <b>GASTOS</b>                                  |     |                        |                      |
| Gastos de Administracion                       | \$  | 124.954.013            | \$ 127.888.534       |
| Gastos Financieros                             | \$  | <u>2.934.521</u>       |                      |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                    |     |                        | <b>\$ 15.561.670</b> |
| <b>OTROS</b>                                   |     |                        |                      |
| Provision renta                                | -\$ | 5.632.000              | -\$ 3.594.778        |
| Otros ingresos                                 | \$  | <u>2.037.222</u>       |                      |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                  |     |                        | <b>\$ 11.966.892</b> |
| Vo.Bo.   |     | CONTADORA              |                      |
| JORGE EDUARDO MORALES                          |     | MARIA GLADYS VARGAS F. |                      |
| Representante Legal                            |     | Matricula 20.314-T     |                      |



### ANEXO3.

### INFORMACIÓN HISTÓRICA DE CLIENTES

| No. | Año inicio | Año fin | Clientes   | Modo contacto           | Causa del término del contrato   | Tipo                  |
|-----|------------|---------|------------|-------------------------|--|-----------------------|
| 1   | ago-12     | ago-12  | Cliente 1  | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 2   | ago-12     | nov-12  | Cliente 2  | Conocidos               | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Intermitente- Pasado  |
| 3   | sep-12     | feb-13  | Cliente 3  | Conocidos               | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Intermitente- Pasado  |
| 4   | sep-12     | sep-12  | Cliente 4  | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 5   | nov-12     | dic-12  | Cliente 5  | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 6   | feb-13     | dic-13  | Cliente 6  | Conocidos               | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Intermitente- Pasado  |
| 7   | feb-13     | abr-13  | Cliente 7  | Contacto en la calle    | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 8   | jun-13     | ago-21  | Cliente 8  | No se sabe              | Actual   | Intermitente- actual  |
| 9   | jun-13     | feb-16  | Cliente 9  | Referidos residentes    | Trabajos puntuales   | Intermitente- Pasado  |
| 10  | jul-13     | jul-13  | Cliente 10 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 11  | ago-13     | jun-19  | Cliente 11 | Conocidos               | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Intermitente- Pasado  |
| 12  | nov-13     | may-16  | Cliente 12 | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Intermitente- Pasado  |
| 13  | ene-14     | ene-14  | Cliente 13 | Contacto en la calle    | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 14  | feb-14     | feb-16  | Cliente 14 | Contacto en la calle    | Trabajos puntuales   | Intermitente- Pasado  |
| 15  | feb-14     | ago-21  | Cliente 15 | Referida administración | Actual   | Constante- Actual     |
| 16  | jun-14     | jun-15  | Cliente 16 | Referidos proveedores   | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Intermitente- Pasado  |
| 17  | ago-14     | feb-15  | Cliente 17 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente- Pasado  |
| 18  | ago-14     | dic-14  | Cliente 18 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Intermitente- Pasado  |
| 19  | oct-14     | abr-19  | Cliente 19 | Referidos proveedores   | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante- Pasado     |
| 20  | oct-14     | oct-14  | Cliente 20 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 21  | oct-14     | oct-14  | Cliente 21 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 22  | oct-14     | oct-14  | Cliente 22 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |

|    |        |        |            |                         |  |                       |
|----|--------|--------|------------|-------------------------|--|-----------------------|
| 23 | oct-14 | oct-17 | Cliente 23 | Referidos residentes    | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 24 | nov-14 | ene-16 | Cliente 24 | Referidos proveedores   | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 25 | dic-14 | dic-16 | Cliente 25 | Contacto en la calle    | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Constante-Pasado      |
| 26 | feb-15 | feb-16 | Cliente 26 | Contacto en la calle    | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Intermitente-Pasado   |
| 27 | feb-15 | feb-17 | Cliente 27 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 28 | mar-15 | sep-15 | Cliente 28 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 29 | may-15 | may-15 | Cliente 29 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 30 | jun-15 | mar-17 | Cliente 30 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 31 | jul-15 | oct-15 | Cliente 31 | Referida administración | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 32 | jul-15 | abr-21 | Cliente 32 | Referidos proveedores   | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 33 | ago-15 | mar-18 | Cliente 33 | Referida administración | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Intermitente-Pasado   |
| 34 | ago-15 | ago-18 | Cliente 34 | Referidos proveedores   | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante-Pasado      |
| 35 | ago-15 | ago-15 | Cliente 35 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 36 | sep-15 | sep-15 | Cliente 36 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 37 | sep-15 | oct-15 | Cliente 37 | Referida administración | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Intermitente-Pasado   |
| 38 | sep-15 | ago-21 | Cliente 38 | Conocidos               | Actual   | Constante- Actual     |
| 39 | oct-15 | dic-16 | Cliente 39 | Referida administración | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante-Pasado      |
| 40 | oct-15 | oct-15 | Cliente 40 | No se sabe              | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 41 | nov-15 | nov-17 | Cliente 41 | Referidos proveedores   | Incumplimiento de contrato por parte del cliente                               | Constante-Pasado      |
| 42 | dic-15 | ago-21 | Cliente 42 | Referidos proveedores   | Actual   | Constante- Actual     |
| 43 | dic-15 | ago-21 | Cliente 43 | Contacto en la calle    | Actual   | Intermitente- actual  |
| 44 | ene-16 | ene-17 | Cliente 44 | Referidos proveedores   | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante-Pasado      |
| 45 | may-16 | jun-16 | Cliente 45 | No se sabe              | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 46 | jun-16 | jun-16 | Cliente 46 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 47 | ago-16 | ago-18 | Cliente 47 | Referida administración | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Constante-Pasado      |
| 48 | oct-16 | jun-17 | Cliente 48 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 49 | oct-16 | oct-16 | Cliente 49 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |

|    |        |        |            |                         |  |                       |
|----|--------|--------|------------|-------------------------|--|-----------------------|
| 50 | dic-16 | dic-16 | Cliente 50 | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 51 | feb-17 | ene-21 | Cliente 51 | Referida administración | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante-Pasado      |
| 52 | feb-17 | feb-19 | Cliente 52 | No se sabe              | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 53 | feb-17 | abr-19 | Cliente 53 | Referidos proveedores   | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 54 | mar-17 | ago-21 | Cliente 54 | Referidos proveedores   | Actual   | Constante- Actual     |
| 55 | may-17 | ago-21 | Cliente 55 | Referida administración | Actual   | Intermitente- actual  |
| 56 | may-17 | may-17 | Cliente 56 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 57 | jun-17 | ago-21 | Cliente 57 | Referida administración | Actual   | Constante- Actual     |
| 58 | ago-17 | ago-17 | Cliente 58 | No se sabe              | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 59 | ago-17 | ago-17 | Cliente 59 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 60 | ago-17 | feb-18 | Cliente 60 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 61 | sep-17 | sep-17 | Cliente 61 | Referidos proveedores   | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 62 | nov-17 | ago-21 | Cliente 62 | Referida administración | Actual   | Constante- Actual     |
| 63 | nov-17 | nov-17 | Cliente 63 | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 64 | nov-17 | nov-19 | Cliente 64 | Referida administración | Incumplimiento de contrato por parte del cliente                               | Intermitente-Pasado   |
| 65 | mar-18 | abr-19 | Cliente 65 | Referida administración | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 66 | may-18 | may-18 | Cliente 66 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 67 | jul-18 | sep-18 | Cliente 67 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Intermitente-Pasado   |
| 68 | sep-18 | feb-21 | Cliente 68 | Conocidos               | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Constante-Pasado      |
| 69 | sep-18 | ago-21 | Cliente 69 | Referidos residentes    | Actual   | Constante- Actual     |
| 70 | sep-18 | ago-21 | Cliente 70 | Referidos proveedores   | Actual   | Intermitente- actual  |
| 71 | sep-18 | ene-21 | Cliente 71 | Referidos proveedores   | Diferencias entre administración/consejo y empresa                             | Constante-Pasado      |
| 72 | sep-18 | ago-21 | Cliente 72 | Referida administración | Actual   | Constante- Actual     |
| 73 | oct-18 | oct-19 | Cliente 73 | Referida administración | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas                        | Constante-Pasado      |
| 74 | oct-18 | dic-18 | Cliente 74 | Referida administración | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 75 | oct-18 | oct-18 | Cliente 75 | Conocidos               | Trabajos puntuales   | Pasado- Trabajo único |
| 76 | nov-18 | jul-21 | Cliente 76 | Referidos proveedores   | Búsqueda de rebajas muy altas, ahorro de costos u otro proveedor más económico | Constante-Pasado      |

|     |        |        |             |                         |   |                          |
|-----|--------|--------|-------------|-------------------------|---|--------------------------|
| 77  | dic-18 | ago-21 | Cliente 77  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 78  | dic-18 | ago-21 | Cliente 78  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 79  | mar-19 | ago-21 | Cliente 79  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 80  | mar-19 | ago-21 | Cliente 80  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 81  | abr-19 | may-19 | Cliente 81  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Intermitente-<br>Pasado  |
| 82  | abr-19 | may-19 | Cliente 82  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Intermitente-<br>Pasado  |
| 83  | abr-19 | ago-21 | Cliente 83  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 84  | jun-19 | dic-19 | Cliente 84  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Constante-Pasado         |
| 85  | jul-19 | ago-21 | Cliente 85  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 86  | jul-19 | jul-19 | Cliente 86  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 87  | jul-19 | jul-19 | Cliente 87  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 88  | jul-19 | ago-21 | Cliente 88  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 89  | sep-19 | ago-21 | Cliente 89  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 90  | nov-19 | nov-19 | Cliente 90  | Conocidos               | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 91  | dic-19 | ago-21 | Cliente 91  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 92  | feb-20 | feb-21 | Cliente 92  | Referida administración | Cambio de administración y hubo cambios de contratistas | Constante-Pasado         |
| 93  | feb-20 | feb-20 | Cliente 93  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 94  | jun-20 | ago-21 | Cliente 94  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 95  | jul-20 | dic-20 | Cliente 95  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Intermitente-<br>Pasado  |
| 96  | sep-20 | ene-21 | Cliente 96  | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Intermitente-<br>Pasado  |
| 97  | oct-20 | ago-21 | Cliente 97  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 98  | dic-20 | ago-21 | Cliente 98  | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |
| 99  | feb-21 | ago-21 | Cliente 99  | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 100 | feb-21 | feb-21 | Cliente 100 | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 101 | mar-21 | ago-21 | Cliente 101 | Referida administración | Actual  | Intermitente- actual     |
| 102 | mar-21 | mar-21 | Cliente 102 | Referida administración | Trabajos puntuales                                      | Pasado- Trabajo<br>único |
| 103 | jun-21 | ago-21 | Cliente 103 | Conocidos               | Actual  | Constante- Actual        |
| 104 | jun-21 | ago-21 | Cliente 104 | Referida administración | Actual  | Constante- Actual        |

|            |        |        |             |                         |        |                   |
|------------|--------|--------|-------------|-------------------------|--------|-------------------|
| <b>105</b> | jul-21 | ago-21 | Cliente 105 | Referida administración | Actual | Constante- Actual |
| <b>106</b> | jul-21 | ago-21 | Cliente 106 | Referida administración | Actual | Constante- Actual |

**ANEXO 4.**  
**ENTREVISTA DIRECTIVOS- MISIÓN Y VISIÓN**

**Fecha:** 8 Septiembre 2021  
**Entrevistador:** María Catalina Morales y Catalina Martínez  
**Entrevistado:** Jorge Eduardo Morales (JM) - Representante legal y Director Técnico  
Adriana Roció Navarrete (AN) - Representante legal suplente y Directora Administrativa

Una vez se dio el saludo y presentación de cada una de las partes, se prosiguió a hacer y responder las siguientes preguntas:

**1. ¿Qué es lo que la empresa Water Proof System SAS quiere ofrecer?**

**JM:** Poder ofrecer accesorios como válvulas, cheques, válvulas de pie, tubería, etc.

**AN:** Servicio, responsabilidad, cumplimiento y honestidad a todos los clientes. Principalmente servicios de mantenimiento, reingeniería, reformas, interventorías y solución de emergencias relacionadas con el agua.

**2. ¿Por qué decidió crear este negocio?**

**JM:** Para poder generar una base para emprender proyectos de mayor envergadura

**AN:** Para tener un sustento económico a la familia, generar empleado y buscar independencia.

**3. ¿Cuál es el perfil del usuario que quiere atraer?**

**AN:** Propiedades horizontales, residenciales y empresariales, que tengan problemáticas de suministro de agua, gasto de energía y desperdicios de recursos.

**4. ¿Qué imagen de negocio quiere comunicar?**

**AN:** Un negocio honesto, con calidad en el trabajo, de cumplimiento y de servicio a la comunidad.

**5. ¿Qué factores determinan el precio y calidad de los servicios que se ofrecen?**

**AN:** El profesionalismo y la experiencia

**6. ¿Qué relación les gusta o gustaría tener con sus empleados?**

**AN:** Una relación de respeto, colaboración y crecimiento.

**7. ¿Cuál es el aspecto diferenciador que destaca a la empresa sobre su competencia?**

**AN:** La experiencia

**8. ¿Este negocio es realmente competitivo?**

**AN:** Si, porque el agua es una necesidad vital.

**9. ¿Cómo será la empresa en unos años?**

**JM:** Será sólida, capitalizada y dispuesta a asumir mayores retos y emprendimientos.

**AN:** Más grande, con mayor número de empleados. Abierta a los cambios y a la evolución para mejorar, según lo demande el mercado.

**10. ¿Cuáles son las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo?**

**JM:** Las metas a corto plazo son lograr conformar un equipo de trabajo confiable y estable. A mediano plazo, obtener una licencia de lavado de tanques. Por último, a largo plazo, es establecer una sede operativa para centralizar los trabajos y personal.

**AN:** A corto plazo, mejorar la parte administrativa y de crecimiento sostenible. A mediano plazo, continuar sirviendo con experiencia y cumplimiento. Para el largo plazo, seguir creciendo.

### **11. ¿Cuáles serán los valores y actividades claves de la empresa?**

**JM:** Los principales valores son responsabilidad, profesionalismo, honestidad y puntualidad. Las actividades principales son el mantenimiento de sistemas hidroneumáticos y equipos eyectores, la reingeniería de sistemas hidráulicos, el mantenimiento y lavado de tanques de almacenamiento de agua potable y diseño y cambio de redes hidráulicas.

**AN:** Mantenimiento de los cuartos de bombas, reformas, lavado de tanques, impermeabilización e interventorías. En cuanto a valores, la responsabilidad, honestidad, cumplimiento y excelencia.

### **12. ¿Qué quiere que opinen las personas sobre la empresa en un futuro?**

**JM:** Que Water Proof System SAS es una empresa confiable

**AN:** Que es una empresa cumplidora, honesta, diferencial y con excelencia en sus resultados

### **13. ¿Qué aspectos para crecer le gustaría conseguir?**

**JM:** Soporte técnico en cuanto a una persona calificada a la cual se le pueda delegar.

**AN:** Tener otro profesional que pueda apoyar al área técnica.



## ANEXO 5. ESTRATEGIAS

| PRIORIDAD  | ESTRATEGIA GENERAL<br>(1° Nivel de prioridad)  | ESTRATEGIA ESPECÍFICA<br>(2° Nivel de prioridad)  | FACTORES CLAVES DE ÉXITO<br>(3° Nivel de prioridad) |
|--|--|---|---|
| A  | Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas  | Crear un espacio dentro de la compañía destinado a la investigación apoyandose en a las diferentes entidades aliadas  | Costos de desarrollo                                |
|  |  |   | Personal capacitado                                 |
|  | Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales  | Realizar un análisis exhaustivo de la información encontrada para evidenciar la viabilidad de la incursión de nuevos procesos e implementación de nuevas tecnologías        | Patentes  |
|  |  |   | Documentación requerida                             |
|  | Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo   | Dar incentivos a los clientes actuales por la contratación de los servicios con el fin de fidelizar y ser reconocidos   | Promociones   |
|  |  |   | Lealtad de los clientes                             |
|  | Asistir a capacitaciones por parte de la Camara de Comercio de Bogotá acerca de todo lo relacionado con protocolos familiares, lo cual permita fortalecer y dar soporte al negocio desde su constitución | Realizar un plan de mercadeo y publicidad para llegar a otro tipo de clientes y ampliar el mercado  | Conocimiento del mercado                            |
|  |  |   | Competitividad de precios                           |
|  | Asesorarse por un especialista en la parte legal que ayuda a legalizar todos los procedimientos que se realicen con respecto a los protocolos familiares para evitar fallos                              | Generar ideas a través de la investigación de nuevos procesos en el sector para implementar en Colombia   | Conocimiento del mercado                            |
|  |  |   | Documentación requerida                             |
| Definir poder, roles y límites, con herramientas de comunicación efectivas para la protección económica de los fundadores y miembros de la familia dando un paso a la protección del patrimonio familiar | Presentarse en diferentes ponencias como propuesta valor para buscar apoyo del Gobierno para la empresa como mipyme  | Apoyo y participación del Gobierno  |   |
|  |  | Expansión local   |   |
| B  | Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente   | Asesorarse por un especialista en la parte legal que ayuda a legalizar todos los procedimientos que se realicen con respecto a los protocolos familiares para evitar fallos | Personal capacitado                                 |
|  |  |   | Apoyo y participación del Gobierno                  |
|  | Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua  | Realizar auditorías constantes en los procesos financieros para descubrir fallas  | Implementación de procesos internos                 |
|  |  |   | Posición financiera                                 |
|  | Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura  | Invertir en software de contabilidad y plataformas de gestión financiera  | Software  |
|  |  |   | Adelanto tecnológico                                |
|  | Actuar de manera preventiva construyendo un ambiente estimulante para los trabajadores y evitar el alto porcentaje de rotación de personal   | Ofrecer al menos una vez al mes capacitaciones libres sobre diferentes temas a empleados  | Personal capacitado                                 |
|  |  |   | Desarrollo corporativo                              |
|  | Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento  | Dar incentivos en cupones, boletos y premios, a los empleados con el fin de mejorar el ambiente laboral y que ellos demuestren los valores y actitudes fomentados           | Desarrollo corporativo                              |
|  |  |   | Inversión   |
| Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento  | Acordar múltiples beneficios similares entre ambas partes, generando de esta forma una relación estable con la entidad seleccionada lo cual permitiera otros trabajos en el futuro                       | Participación en el mercado   |   |
|  |  | Espacios de discusión   |   |
| Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento  | Realizar un análisis a profundidad de los posibles aliados de la compañía, que permitan un verdadero crecimiento en el sector y el alcance de los objetivos  | Estudio de mercado  |   |
|  |  | Plan de trabajo   |   |
| Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento  | Realizar Focus Group con los integrantes de la empresa periódicamente para analizar el estado de cada trabajador dentro de la organización   | Espacios de discusión   |   |
|  |  | Desarrollo corporativo  |   |

| PRIORIDAD   | ESTRATEGIA GENERAL<br>(1° Nivel de prioridad)   | ESTRATEGIA ESPECÍFICA<br>(2° Nivel de prioridad)   | FACTORES CLAVES DE ÉXITO<br>(3° Nivel de prioridad) |                                     |
|---|---|--|---|-------------------------------------|
| C   | Buscar asesoría de toda la normativa vigente para mantener y ampliar la cobertura en el tiempo  | Consultar las normativas gubernamentales constantemente, permitiendo continuar con la expansión de los servicios                       | Personal capacitado                                 |                                     |
|   |   |  | Documentación requerida                             |                                     |
|   | Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permitan mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa   | Implementar y regirse por las normativas gubernamentales en la empresa   |   | Espacios de discusión               |
|   |   |  |   | Implementación de procesos internos |
|   |   | Implementar promociones en fechas estratégicas para que se adquiera más el servicio  |   | Participación en el mercado         |
|   |   |  |   | Estudio de mercado                  |
|   | Generar planes de contingencia enfocados a la innovación  | Desarrollar protocolos claros de contingencia  |   | Fuerza de ventas                    |
|   |   |  |   | Expansión local                     |
|   |   | Fomentar campañas de lluvia de ideas de innovación por parte del personal  |   | Documentación requerida             |
|   |   |  |   | Integración organizacional          |
| D   | Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico  | Crear un espacio en la empresa de recolección histórica del servicio que se ha ofrecido y la importancia de este                       | Personal capacitado                                 |                                     |
|   |   |  | Documentación requerida                             |                                     |
|   | Implementar un manual de funciones en la empresa  | Realizar charlas y conferencias acerca del recurso hídrico, como se puede cuidar y mantener  |   | Espacios de discusión               |
|   |   |  |   | Documentación requerida             |
|   |   | Incorporar personal cualificado para las diferentes áreas organizacionales   |   | Expansión local                     |
|   |   |  |   | Plan de trabajo                     |
|   | Jerarquizar los mandos y las funciones  |  | Personal calificado                                 |                                     |
|   |   |  | Implementación de procesos internos                 |                                     |
|   | Intensificar el control de los proveedores preveendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad  | Reforzarles a los proveedores las especificaciones buscadas por la empresa de los diferentes insumos, para mantener la calidad deseada |   | Plan de trabajo                     |
|   |   |  |   | Desarrollo corporativo              |
| Realizar una base de datos manejada por personal cualificado para controlar la cantidad y calidad de los insumos entregados por proveedores |   |  | Competitividad de precios                           |                                     |
|   |   |  | Conocimiento del mercado                            |                                     |
| Organizar las finanzas organizacionales mediante la división de las cuentas familiares y empresariales                                      | Contratar una persona externa que organice y realice auditorías de las finanzas empresariales   |  | Documentación requerida                             |                                     |
|   |   |  | Software  |                                     |
|   | Presupuestar los costos y gastos de la empresa actualizando periódicamente para marcar mayor organización, estableciendo sueldos permanentes para cada trabajador familiar o no |  | Personal calificado                                 |                                     |
|   |   |  | Documentación requerida                             |                                     |

**ANEXO 6.**  
**PLANES DE ACCIÓN**

|   | No | Pasos  | Responsable                                     | Límite de tiempo                            |
|---|----|--|---|---|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia | 1  | Establecer objetivos claros de lo que le gustaria obtener a la empresa de este espacio   | Área técnica y administrativa                   | 31-ene-22                                   |
|   | 2  | Determinar el alcance que tendran las investigaciones y sus enfoques   |   | 31-ene-22                                   |
|   | 3  | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía              | Área administrativa                             | 31-ene-22                                   |
|   | 4  | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.  |   | 31-mar-22                                   |
|   | 5  | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades   |   | 31-mar-22                                   |
|   | 6  | Dar seguimiento continuo a las investigaciones   | Área técnica y administrativa                   | 31-nov-22                                   |
| Área administrativa                           |    |  | 1-ene-23  |   |
| Prioridad A, estrategia general 1,            | 1  | Recolectar todos los trabajos escritos y sustentaciones de proyectos realizados para la empresa  | Área técnica y administrativa                   | 31-ene-23                                   |
|   | 2  | Revisar cada proyecto en terminos de viabilidad, pertinencia y presupuesto; además de su enfoque hacia los objetivos de la compañía                              | Estudiantes, área técnica y administrativa      | 31-ene-23                                   |
|   | 3  | Seleccionar 1 o 2 proyectos a implementar, con sus respectivos responsables, planes de acción e indicadores de progreso  |   | Horizonte de tiempo del proyecto respectivo |
|   | 4  | Dar seguimiento a la implementación, obteniendo resultados claros y comparables  |   | 31-mar-22                                   |
| Prioridad A, estrategia general 2, estrategia | 1  | Determinar las razones verdaderas por las que un cliente toma la decisión de seguir con la empresa. Por medio de la estructuración de una encuesta o entrevistas | Área de investigación y administrativa          | 31-mar-22                                   |
|   | 2  | Aplicación de método de diagnostico  |   | 31-may-22                                   |
|   | 3  | Análisis del diagnostico   | Área de investigación, administrativa y técnica | 31-jun-22                                   |
|   | 4  | Establecer estrategias enfocadas en los resultados, del tipo financiero, operativo y corporativo. Ej. Descuentos, comisiones por divulgación, etc.               | Área administrativa                             | 31-ago-22                                   |
|   | 5  | Aplicar las estrategias, haciendo un seguimiento constante de sus resultados.  | Área de investigación y administrativa          | 31-ago-22                                   |
|   | 6  | Buscar estrategias de fidelización al largo plazo, con conversaciones constantes con los clientes y estudios de mercado  | Área administrativa                             | 31-sep-22                                   |

|   | No | Pasos  | Responsable   | Límite de tiempo |
|---|----|--|---|------------------|
|   | 7  | Aplicar estrategias de fidelización a largo plazo con clientes constantes existentes   | Área de investigación y administrativa                              | 31-oct-22        |
|   | 8  | Análisis constante de los resultados y decisión de la continuidad o no de cada estrategia  | Estudiantes, área técnica y administrativa                          | 31-oct-23        |
| Prioridad A, estrategia general 2,            | 1  | Realizar un perfil específico del perfil de los clientes actuales y los deseados   | Agencia de publicidad y área administrativa                         | 31-ene-22        |
|   | 2  | Crear una estrategia publicitaria en redes sociales e intensificar la voz a voz  |   | 31-feb-22        |
|   | 3  | Hacer pronósticos de la demanda según publicidad, para determinar la capacidad real de la empresa  | Área técnica y administrativa                                       | 31-mar-22        |
|   | 4  | Aplicar estrategias publicitarias, buscando maximizar alcance con inversión baja   | Agencia de publicidad y área administrativa                         | 31-abr-22        |
|   | 5  | Hacer seguimiento continuo de las estadísticas de cada publicación e incentivo de la voz a voz, para tomar las medidas necesarias                                | Área técnica y administrativa                                       | 31-jul-22        |
| Prioridad A, estrategia                       | 1  | Enfocar los proyectos del área de investigación a no solo cumplir objetivos corporativos, sino buscar innovación sectorial                                       |   | 31-jul-22        |
|   | 2  | Buscar planes y estrategias gubernamentales de apoyo a los proyectos MiPymes de innovación, para tener enfoques adecuados  | Área administrativa   | 31-jul-22        |
|   | 3  | Evaluar el grado de viabilidad de estos proyectos  |   | 31-oct-22        |
|   | 4  | Buscar apoyo financiero del gobierno o entidades privadas  |   | 31-dic-22        |
| Prioridad A, estrategia general 3, estrategia | 1  | Establecer un calendario con fechas clave para la presentación en congresos, ponencias, etc. Ya sea del trabajo que hace la compañía, como de ideas de proyectos | Área técnica y administrativa                                       | 31-mar-22        |
|   | 2  | Generar presentaciones asertivas de los trabajos que realiza la empresa que puedan considerarse innovadores o con un valor agregado a compartir                  |   | 31-dic-22        |
|   | 3  | Buscar retroalimentación en cada presentación  | Área administrativa   | 31-dic-22        |
|   | 4  | Conseguir contactos clave en los diferentes eventos  | Área técnica y administrativa                                       | 31-dic-22        |
|   | 5  | Asistir a diferentes charlas y presentaciones del sector, para aprender nuevas técnicas o practicas útiles para el desarrollo de la compañía                     |   | 31-dic-22        |
|   | 6  | Evaluar periódicamente las asistencias a los inventos con sus insights y lo que se obtuvo  | Área administrativa   | 31-dic-22        |
| Prioridad A,                                  | 1  | Buscar un abogado especializado en MiPymes familiares para aseguramiento de generación de protocolos de familia  | Asesor legal e integrantes de la familia que trabajen en la empresa | 30-jun-21        |
|   | 2  | Realizar charlas iniciales formales en familia sobre el futuro y continuidad de la empresa   |   | 30-jun-21        |
|   | 3  |  |   | 30-jun-21        |

|   | No  | Pasos   | Responsable   | Límite de tiempo   |
|---|---|---|---|--|
|   |   | Acordar mecanismos específicos que ayuden a adoptar acuerdos, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la familia dentro de la operatividad de la empresa |   |  |
| Prioridad A, estrategia general 4,            | 1   | Junto con las partes interesadas y los expertos en la cámara de comercio realizar un análisis del estado actual de la empresa   | Asesor legal e integrantes de la familia que trabajen en la empresa | 30-jun-21  |
|   | 2   | Asistir a capacitaciones y consultorías dadas por la Cámara de Comercio para la guía de protocolos familiares   |   | 31-dic-21  |
|   | 3   | Reunión con los integrantes de la familia (gerentes) para definir los planes de acción  |   | 31-dic-21  |
|   | 4   | Construcción del plan de protocolo de familia   |   | 31-dic-21  |
|   | 5   | Seguimiento a la implementación del plan de protocolo para evidenciar que beneficios ha traído y como se ha desarrollado  |   | 31-dic-21  |
| Prioridad B, estrategia general 1, estrategia | 1   | Realizar un balance financiero de los activos, pasivos y patrimonio reales de la empresa, separándola de la familia   | Área administrativa y empresa de contabilidad                       | 31-feb-22  |
|   | 2   | Determinar los ingresos familiares esperados y su viabilidad con la realidad de la compañía   | Área administrativa   | 31-feb-22  |
|   | 3   | Dividir radicalmente las finanzas familiares y empresariales, lo cual se evaluará periódicamente en las auditorías  | Área administrativa, empresa de contabilidad y auditor              | 31-abr-22  |
|   | 4   | Encontrar fallas adicionales no identificadas, de la gestión de los recursos financieros  | Área administrativa y empresa de contabilidad                       | 31-abr-22  |
|   | 5   | Por cada falla, establecer un plan correctivo   |   | 31-may-22  |
|   | 6   | Recibir capacitaciones o contratación de personal calificado en esta área   | Área técnica y administrativa                                       | 31-abr-22  |
|   | 7   | Realizar una planeación preventiva del manejo financiero  | Área administrativa y empresa de contabilidad                       | 31-jul-22  |
| 1   | Generar un plan de inversión adecuado para la empresa y sus objetivos | 31-may-22   |   |  |
| Prioridad B, estrategia general 1,            | 2   | Dar un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo al plan anterior, con metas claras en ingresos y patrimonio   | Área administrativa   | 31-jun-22  |
|   | 3   | Hacer cotizaciones de softwares del mercado, con su grado de afinidad con el presupuesto de la empresa y su modo de operación.  |   | 31-may-22  |
|   | 4   | Seleccionar software a invertir, y tomar las capacitaciones necesarias para su correcto uso   |   | 31-jun-22  |
|   | 5   | Usar el software, sacando pros y contras  |   | 31-dic-22  |
|   | 6   | Evaluación de la implementación del software, y toma de decisiones al respecto  |   | 31-dic-22  |
|   | Prioridad   | 1   |   | Indagar sobre las temáticas que los empleados desearían conocer, así como las que la empresa considera necesarias que ellos aprendan |

|                         | No   | Pasos  | Responsable  | Límite de tiempo              |           |
|-------------------------|--|--|--|-------------------------------|-----------|
|                         | 2  | Buscar el personal cualificados para dar capacitaciones, ya sea internamente en la empresa o algún externo   |  | 31-jun-22                     |           |
|                         | 3  | Realizar un calendario de capacitaciones y compartirlo con los empleados.  |  | 31-jul-22                     |           |
|                         | 4  | Evaluar el grado de satisfacción de los empleados, así como su progreso en diferentes temáticas.   |  | 31-oct-22                     |           |
| Prioridad B, estrategia | 1  | Buscar alianzas estratégicas con empresas de beneficios, para conseguir descuentos por empresa, para poder ofrecer actividades extra o incentivos a los empleados. |  | 31-feb-22                     |           |
|                         | 2  | Generar incentivos no monetarios dentro de la compañía.  |  | Área administrativa           | 31-abr-22 |
|                         | 3  | Evaluar la satisfacción del empleado constantemente  |  | Área técnica y administrativa | 31-oct-22 |
| 1                       | Mapear posibles entidades del sector con las cuales se pueda generar una alianza estratégica | 31-abr-22  |  |                               |           |
| Prioridad B, estrategia | 2  | Generar una propuesta específica para cada posible aliado, con beneficios claros para las partes   | Área técnica y administrativa  | 31-jun-22                     |           |
|                         | 3  | Presentar las propuestas y evaluar contraofertas   |  | 31-ago-22                     |           |
|                         | 4  | Asegurar relación financiera con contratos   |  | Área administrativa           | 31-nov-22 |
|                         | 5  | Evaluar los resultados de las diferentes alianzas y tomar decisiones   | Área técnica y administrativa  | 22-nov-31                     |           |
|                         | Prioridad B, estrategia 4,   | 1  | Recibir comentarios anónimos por parte del personal de trabajando, dejando feedback con el fin de saber en qué se está fallando y que se puede mejorar | Área técnica y administrativa | 1-ene-22  |
| 2                       |  | Realizar reuniones mensuales con todo el personal para discutir la información dada  | 1-ene-22   |                               |           |
| 3                       |  | Dar espacios para dar ideas de continua demora por parte del personal  | 1-ene-22   |                               |           |
| 4                       |  | Implementar ideas que se hayan escogido para poner en práctica   | 1-ene-22   |                               |           |
| Prioridad B, estrategia | 1  | Evaluar el desempeño de cada trabajador en los diferentes procesos por medio del compromiso y profesionalismo  | Área técnica y administrativa  | 30-jun-22                     |           |
|                         | 2  | Escoger el mejor trabajador en el mes, según lo nombrado anteriormente   |  | 30-jun-22                     |           |
|                         | 3  | Aliarse con entidades para oportunidad de aprendizaje en áreas de interés  |  | 31-dic-22                     |           |
|                         | 4  | Ofrecer estos cursos de interés al mejor trabajar  |  | 31-dic-22                     |           |
| Prioridad C,            | 1  | Consultar con personal capacitado en esta área   | Asesor legal y área administrativa   | 31-ene-22                     |           |
|                         | 2  | Recolectar las normativas aplicadas al sector de la empresa  |  | 28-feb-22                     |           |
|                         | 3  | Documentar la información recolectada en una base de datos   | Área administrativa  | 28-feb-22                     |           |

|                         | No | Pasos   | Responsable                        | Límite de tiempo                  |
|-------------------------|----|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Prioridad C,            | 1  | Realizar control de información periódicamente  |                                    | 1-mar-22                          |
|                         | 2  | Compartir con el personal correspondiente por medio de charlas y capacitaciones   |                                    | 1-mar-22                          |
| Prioridad C,            | 1  | Plantear duración limitada de las promociones   | Área administrativa                | 31-ene-22                         |
|                         | 2  | Adaptar formatos atractivos y de fácil comprensión para los clientes  |                                    | 31-ene-22                         |
|                         | 3  | Focalizar las promociones hacia el segmento de clientes definidos   |                                    | 31-ene-22                         |
|                         | 4  | Medir el resultado económico antes y después de la implementación   |                                    | 31-ene-22                         |
| Prioridad C,            | 1  | Recolectar información relevante del servicio   |                                    | 31-ene-22                         |
|                         | 2  | Analizar ideas de publicidad con el personal encargado : folletos, pancartas, publicidad virtual                            |                                    | 31-ene-22                         |
|                         | 3  | Definir métodos de propagación  |                                    | 31-ene-22                         |
|                         | 4  | Publicación de información recolectada  |                                    | 15-feb-22                         |
| Prioridad C,            | 1  | Identificar los recursos existentes y priorizarlos  |                                    | 28-feb-22                         |
|                         | 2  | Identificar los riesgos clave o fallas en el área de innovación de la empresa   |                                    | 28-feb-22                         |
|                         | 3  | Clasificar los riesgos según la prioridad   |                                    | 28-feb-22                         |
|                         | 4  | Determinar alternativas o plan de contingencia en los casos anteriores  |                                    | 30-abr-22                         |
| Prioridad C, estrategia | 1  | Realizar espacios trimestrales en la empresa con todo el personal capacitado  | Área técnica y área administrativa | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|                         | 2  | Comentar temas de relevancia de innovación en el sector   |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|                         | 3  | En conjunto unir ideas apropiadas y realistas para la empresa   |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|                         | 4  | Documentar la información recolectada en una base de datos  |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |
| Prioridad D, estrategia | 1  | Realizar reuniones con los líderes de la empresa y el personal de más trayectoria para recolectar información               | Gerencia y área administrativa     | 30-abr-22                         |
|                         | 2  | Clasificar la información más importante recolectada  | Área administrativa                | 1-may-22                          |
|                         | 3  | Documentar la información recolectada en una base de datos  |                                    | 1-may-22                          |
|                         | 4  | Realizar presentaciones para el público al que se quiere llegar   |                                    | 31-dic-22                         |
| Prioridad D,            | 1  | Realizar búsqueda de espacios de discusión: Redes sociales, ponencias, semilleros de investigación, congresos, entre otros. | Área administrativa                | 31-dic-22                         |
|                         | 2  | Proponer a los clientes actuales espacios de capacitación para todo lo relacionado con el recurso hídrico                   |                                    | 30-jun-22                         |

|                         | No | Pasos  | Responsable                        | Límite de tiempo                    |
|-------------------------|----|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| Prioridad D,            | 1  | Analizar y detectar las necesidades de personal en la empresa  | Área técnica y área administrativa | 1-ene-22                            |
|                         | 2  | Recepción de las hojas de vida y preselección de los candidatos  |                                    | 31-ene-22                           |
|                         | 3  | Realizar entrevistas   |                                    | 15-feb-22                           |
|                         | 4  | Valorar y decidir para la contratación del personal  |                                    | 15-feb-22                           |
| Prioridad D, estrategia | 1  | Nombrar cargos a cada personal y áreas en la empresa   | Área administrativa                | 31-ene-22                           |
|                         | 2  | Comprender las funciones o responsabilidades de cada área  |                                    | 31-ene-22                           |
|                         | 3  | Describir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización |                                    | 31-ene-22                           |
|                         | 4  | Documentar y compartir con el personal de la empresa   |                                    | 1-mar-22                            |
| Prioridad D,            | 1  | Realizar un análisis de las características de los proveedores que se tienen y con los que se podría hacer alianza           | Área técnica                       | 1-ene-22                            |
|                         | 2  | Plantear criterios de selección para estos   |                                    | 1-ene-22                            |
|                         | 3  | Evaluar cada uno de los proveedores propuestos   |                                    | 31-ene-22                           |
|                         | 4  | Seleccionar el proveedor más adecuado y cumpliendo los criterios de selección  |                                    | 31-ene-22                           |
| Prioridad D,            | 1  | Recolección de la información de cada proveedor  |                                    | 1-feb-22                            |
|                         | 2  | Ingreso de información en base de datos  |                                    | 1-feb-22                            |
|                         | 3  | Realizar monitoreos de control de calidad de cada uno de estos mensualmente  |                                    | Mensualmente a partir del 01-mar-22 |
| Prioridad D,            | 1  | Buscar personal capacitado para temas financieros  | Área Administrativa                | 1-ene-22                            |
|                         | 2  | Realizar auditoria inicial para ver en qué estado se encuentran las finanzas   |                                    | 1-ene-22                            |
|                         | 3  | Implementar ideas de organización financiera por parte del personal adecuada   |                                    | 1-ene-22                            |
| Prioridad D,            | 1  | A partir del análisis inicial dado evidenciar que costos y gastos tiene la empresa   | Área Administrativa                | 1-ene-22                            |
|                         | 2  | Realizar un documento en donde se evidencie toda esta información oficial  |                                    | 1-ene-22                            |
|                         | 3  | Asignar sueldos fijos y básicos para cada uno de los integrantes de la empresa   |                                    | 1-ene-22                            |
|                         | 4  | Crear cuentas de nómina para cada trabajador   |                                    | 1-ene-22                            |



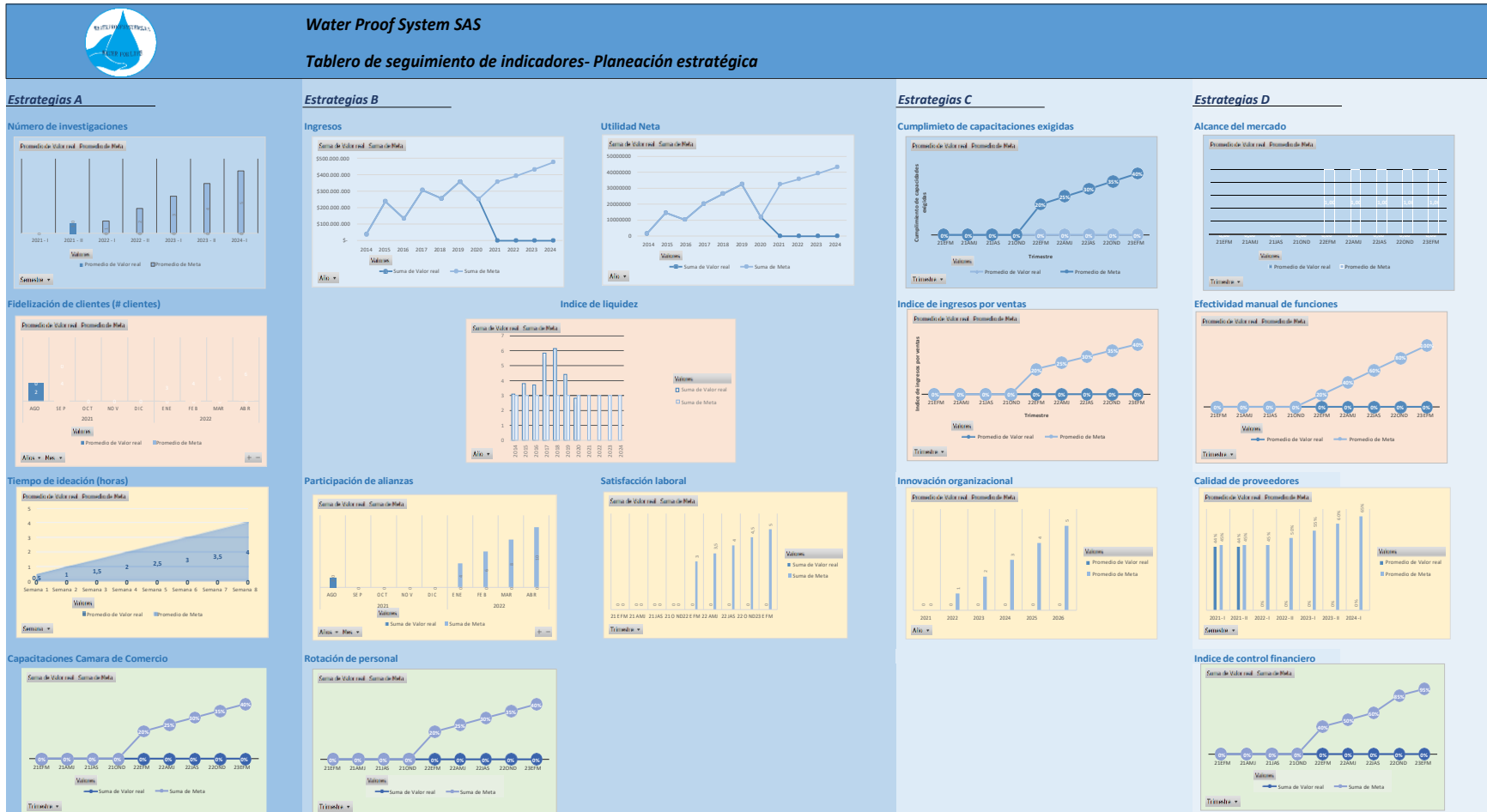
## ANEXO 7.

### LISTADO DE PROVEEDORES

| <b>Proveedor</b> | <b>Certificado</b> | <b>Proveedor</b> | <b>Certificado</b> |
|------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Proveedor 1      | Si                 | Proveedor 29     | No                 |
| Proveedor 2      | No                 | Proveedor 30     | No                 |
| Proveedor 3      | No                 | Proveedor 31     | No                 |
| Proveedor 4      | Si                 | Proveedor 32     | No                 |
| Proveedor 5      | Si                 | Proveedor 33     | No                 |
| Proveedor 6      | No                 | Proveedor 34     | No                 |
| Proveedor 7      | No                 | Proveedor 35     | Si                 |
| Proveedor 8      | No                 | Proveedor 36     | Si                 |
| Proveedor 9      | No                 | Proveedor 37     | Si                 |
| Proveedor 10     | Si                 | Proveedor 38     | No                 |
| Proveedor 11     | No                 | Proveedor 39     | No                 |
| Proveedor 12     | No                 | Proveedor 40     | Si                 |
| Proveedor 13     | No                 | Proveedor 41     | Si                 |
| Proveedor 14     | No                 | Proveedor 42     | Si                 |
| Proveedor 15     | No                 | Proveedor 43     | No                 |
| Proveedor 16     | No                 | Proveedor 44     | No                 |
| Proveedor 17     | Si                 | Proveedor 45     | No                 |
| Proveedor 18     | Si                 | Proveedor 46     | No                 |
| Proveedor 19     | No                 | Proveedor 47     | No                 |
| Proveedor 20     | No                 | Proveedor 48     | No                 |
| Proveedor 21     | Si                 | Proveedor 49     | Si                 |
| Proveedor 22     | No                 | Proveedor 50     | Si                 |
| Proveedor 23     | Si                 | Proveedor 51     | Si                 |
| Proveedor 24     | Si                 | Proveedor 52     | Si                 |
| Proveedor 25     | Si                 | Proveedor 53     | Si                 |
| Proveedor 26     | Si                 | Proveedor 54     | No                 |
| Proveedor 27     | Si                 | Proveedor 55     | No                 |
| Proveedor 28     | Si                 |                  |                    |

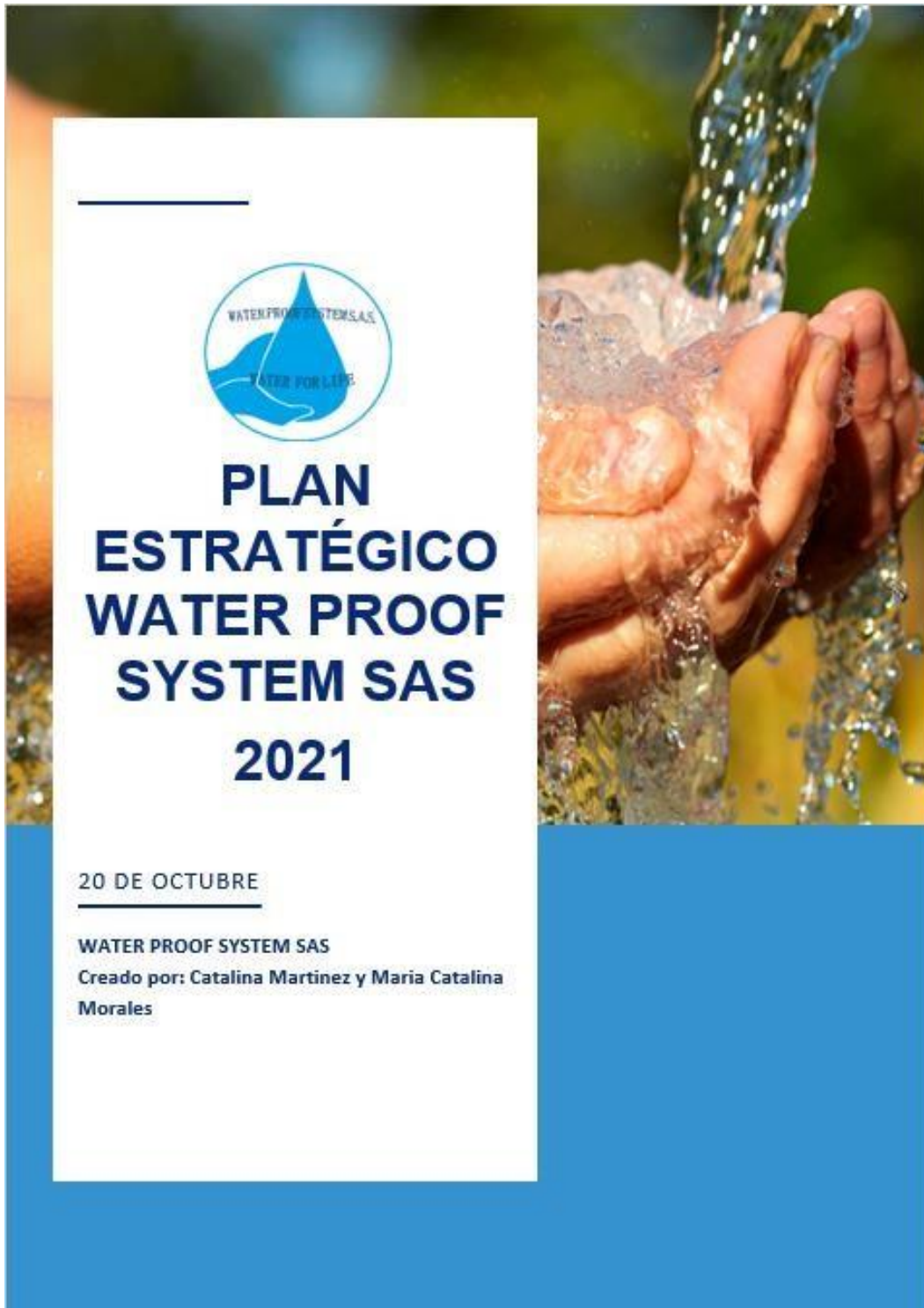
# ANEXO 8.

## VISTA DEL TABLERO DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES (DASHBOARD)



**ANEXO 9.**

**DOCUMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**



---

*Tabla de contenido*

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| RESUMEN EJECUTIVO                 | 4 |
| CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA | 5 |
| ANTECEDENTES Y LOGROS             | 1 |
| MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES  | 2 |
| MISIÓN                            | 2 |
| VISIÓN                            | 2 |
| VALORES                           | 3 |
|                                   | 3 |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO              | 4 |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS            | 4 |
| ESTRATEGIAS                       | 5 |
| NIVEL A                           | 5 |
| Estrategia General 1A             | 5 |
| Estrategias específicas 1A        | 5 |
| Estrategia General 2A             | 5 |
| Estrategias específicas 2A        | 5 |
| Estrategia General 3A             | 6 |
| Estrategias específicas 3A        | 6 |
| Estrategia General 4A             | 6 |
| Estrategias específicas 4A        | 6 |
| NIVEL B                           | 6 |
| Estrategia General 1B             | 6 |
| Estrategias específicas 1B        | 7 |
| Estrategia General 2B             | 7 |
| Estrategias específicas 2B        | 7 |
| Estrategia General 3B             | 7 |
| Estrategias específicas 3B        | 7 |
|                                   | 2 |

---

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Estrategia General 4B      | 7         |
| Estrategias específicas 4B | 8         |
| <b>NIVEL C</b>             | <b>8</b>  |
| Estrategia General 1C      | 8         |
| Estrategias específicas 1C | 8         |
| Estrategia General 2C      | 8         |
| Estrategias específicas 2C | 8         |
| Estrategia General 3C      | 9         |
| Estrategias específicas 3C | 9         |
| <b>NIVEL D</b>             | <b>9</b>  |
| Estrategia General 1D      | 9         |
| Estrategias específicas 1D | 9         |
| Estrategia General 2D      | 9         |
| Estrategias específicas 2D | 9         |
| Estrategia General 3D      | 9         |
| Estrategias específicas 3D | 10        |
| Estrategia General 4D      | 10        |
| Estrategias específicas 4D | 10        |
| <b>PLANES DE ACCIÓN</b>    | <b>11</b> |
| <b>INDICADORES</b>         | <b>16</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>        | <b>26</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>     | <b>27</b> |

---

# CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

20 de Octubre 2021

BOGOTÁ D.C

*En mi calidad de representante legal de la empresa **Water Proof System SAS**, comunico que el siguiente Plan Estratégico está alineado con los objetivos y alineado con las proyecciones que espero tenga la compañía.*

*A la vez certifico que desde un inicio estuve acompañando, asesorando y apoyando incondicionalmente la realización de cada paso de este proceso, pues más que nadie, yo, estoy interesado en que lo que se plantea a continuación se cumpla a cabalidad, donde desde ya me comprometo a estar presente y dar todo de mi parte para que esta planeación sea un hecho.*

*Agradezco a Catalina Martínez y María Catalina Morales por su dedicación y esfuerzo, y de antemano mi reconocimiento a las personas que harán que este documento cobre vida.*

*Cordialmente,*



**Jorge Eduardo Morales Sánchez**

---

## ANTECEDENTES Y LOGROS

Water Proof System S.A.S es una microempresa fundada en el 2012 por Jorge Eduardo Morales y Adriana Roció Navarrete quienes son el representante legal y la suplente respectivamente como solución a los problemas económicos del núcleo familiar, los cuales vieron una oportunidad de negocio al comprender que el agua es un recurso vital e importante para el ser humano e igualmente ha sido objeto de importantes esfuerzos para conseguir su distribución digna desde hace siglos. Tras haber analizado estos factores y la experiencia del representante legal decidieron especializarse en la instalación, mantenimiento y reingeniería de las diferentes partes de distribución del recurso hídrico, proporcionando servicios de racionalización y optimización de este recurso, para llevar agua de excelente calidad a hogares, hoteles, centros vacacionales y sitios de trabajo de manera digna y sin inconvenientes; Sin embargo evidenciaron que para los centros vacacionales y centros comerciales estaban compuestos por contratos más grandes tenían un mercado muy reducido por lo cual no existían muchas opciones para ellos ingresar en el mercado mayormente.

Gracias a la diversificación de sus servicios incluyendo a partir del 2014, en su portafolio la reingeniería de cuartos de motobombas, fabricación de tapas para tanques e interventorías, ya dirigidas con más enfoque a conjuntos residenciales y edificios, se aumentó la cobertura, lo cual se evidenciaron en los ingresos y utilidades netas del 2014 al 2015. A lo largo del trayecto en el que han recorrido en el periodo de tiempo hasta el día de hoy, han logrado ser reconocidos principalmente en los conjuntos residenciales y las administraciones del mismo, por la excelente calidad en su trabajo realizado y la asesoría que brindan en los diferentes procedimientos.





---

# MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES

La misión y visión planteadas a continuación se propusieron tras realizar un análisis de los objetivos planteados que desea realizar la organización a mediano y largo plazo.

## MISIÓN

Esta Misión planteada es la razón de ser de la organización, en donde se enfoca un poco más en los objetivos a cumplir en el presente, igualmente se tuvieron aspectos en cuenta el tipo de negocio, las necesidades y la situación del mercado.

*“Water Proof System S.A.S busca proporcionar un servicio eficiente y eficaz, de racionalización, optimización, mantenimiento y solución de toda la red de distribución del recurso hídrico, llevando agua de excelente calidad a propiedades horizontales de manera digna y sin inconvenientes, garantizando procesos y materiales de alta calidad, brindando así confianza, tranquilidad y honestidad a nuestros clientes en el planeamiento, implementación y mantenimiento de cada proyecto.”*

## VISIÓN

La visión se planteó a partir de lo que se espera en la organización o el alcance en un futuro, en donde la función principal es guiar y motivar a los trabajadores de la empresa, en esta se tuvo en cuenta las posibilidades materiales presentes y futuras e igualmente los eventos inesperados que puedan pasar en un lapso de tiempo.

*“La empresa Water Proof System SAS para el 2026 pretende crear conciencia del buen uso y manejo del recurso hídrico entre sus stakeholders, siendo reconocida a nivel nacional por su alta calidad del servicio, solidez, innovación y compromiso con los clientes, los cuales quiere continuamente fidelizar, pues les garantizará el desarrollo básico de sus familias y comunidades, al brindar acceso digno al agua potable y servicios de saneamiento.*

*Con su vasta experiencia, actitud de mejora constante y agradable ambiente laboral, pretende conformar un equipo de trabajo profesional, honesto, cumplido, respetuoso y responsable, capaz de hacer crecer la empresa de manera sólida y sostenible al ampliar su portafolio de productos, obteniendo las certificaciones necesarias.”*



---

## VALORES

Los valores que se muestran a continuación son las características que definen a Water Proof System las cuales sirven como eje para su crecimiento en el mercado, los cuales intervienen en el público objetivo, estos se deben tener muy en cuenta dentro de todo el personal de la empresa con el fin de transmitirlos directamente a los clientes. De esta manera se definen de la siguiente forma:

- **Confianza** a través de trabajos de calidad y un excelente servicio
- **Respeto** por el medio ambiente y los diferentes stakeholders
- **Responsabilidad** con los tiempos de entrega recursos y calidad en el servicio
- **Honestidad** con el manejo de los materiales, propuestas a los clientes y ética profesional
- **Lealtad** hacia los clientes



---

## ESTRATEGIAS

Las estrategias que se desarrollan permiten definir el medio a través del cual la empresa define sus objetivos acoplándose al entorno cambiante del mercado, con fin de aumentar la competitividad en este.

Las estrategias que se muestran a continuación se propusieron a partir de la Matriz DOFA que se desarrolló al cruzar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la empresa en el sector distribuyéndolas en diferentes niveles de la siguiente manera:

### NIVEL A

#### ***Estrategia General 1A***

Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas.

#### **Estrategias específicas 1A**

- ❖ Crear un espacio dentro de la compañía destinado a la investigación apoyándose en a las diferentes entidades aliadas
- ❖ Realizar un análisis exhaustivo de la información encontrada para evidenciar la viabilidad de la incursión de nuevos procesos e implementación de nuevas tecnologías

#### ***Estrategia General 2A***

Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales

#### **Estrategias específicas 2A**

- ❖ Dar incentivos a los clientes actuales por la contratación de los servicios con el fin de fidelizar y ser reconocidos
- ❖ Realizar un plan de mercadeo y publicidad para llegar a otro tipo de clientes y ampliar el mercado

---

### ***Estrategia General 3A***

Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo

#### **Estrategias específicas 3A**

- ❖ Generar ideas a través de la investigación de nuevos procesos en el sector para implementar en Colombia
- ❖ Presentarse en diferentes ponencias como propuesta valor para buscar apoyo del Gobierno para la empresa como Mipymes

### ***Estrategia General 4A***

Generar protocolos familiares, lo cual permita fortalecer y dar soporte al negocio desde su constitución a partir de las asesorías que ofrece la Cámara de Comercio de Bogotá

#### **Estrategias específicas 4A**

- Asesorarse por un especialista en la parte legal que ayuda a legalizar todos los procedimientos que se realicen con respecto a los protocolos familiares para evitar fallos
- Definir poder, roles y límites, con herramientas de comunicación efectivas para la protección económica de los fundadores y miembros de la familia dando un paso a la protección del patrimonio familiar

## **NIVEL B**

### ***Estrategia General 1B***

Establecer metas y plazos en el área financiera periódicamente.

---

## **Estrategias específicas 1B**

- ❖ Realizar auditorías constantes en los procesos financieros para descubrir fallas
- ❖ Invertir en software de contabilidad y plataformas de gestión financiera

## ***Estrategia General 2B***

Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua.

## **Estrategias específicas 2B**

- ❖ Ofrecer al menos una vez al mes capacitaciones libres sobre diferentes temas a empleados
- ❖ Dar incentivos en cupones, boletos y premios, a los empleados con el fin de mejorar el ambiente laboral y que ellos demuestren los valores y actitudes fomentados

## ***Estrategia General 3B***

Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura

## **Estrategias específicas 3B**

- ❖ Acordar múltiples beneficios similares entre ambas partes, generando de esta forma una relación estable con la entidad seleccionada lo cual permitirá otros trabajos en el futuro
- ❖ Realizar un análisis a profundidad de los posibles aliados de la compañía, que permitan un verdadero crecimiento en el sector y el alcance de los objetivos

## ***Estrategia General 4B***

Actuar de manera preventiva construyendo un ambiente estimulante para los trabajadores y evitar el alto porcentaje de rotación de personal

---

## **Estrategias específicas 4B**

- ❖ Realizar Focus Group con los integrantes de la empresa periódicamente para analizar el estado de cada trabajador dentro de la organización
- ❖ Reconocer un trabajo bien realizado y un buen desempeño dentro de las funciones que le corresponden a cada trabajador, creando oportunidades de crecimiento

## **NIVEL C**

### ***Estrategia General 1C***

Buscar asesoría de toda la normativa vigente para mantener y ampliar la cobertura en el tiempo

### **Estrategias específicas 1C**

- ❖ Consultar las normativas gubernamentales constantemente, permitiendo continuar con la expansión de los servicios
- ❖ Implementar y regirse por las normativas gubernamentales en la empresa

### ***Estrategia General 2C***

Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permitan mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa

### **Estrategias específicas 2C**

- ❖ Implementar promociones en fechas estratégicas para que se adquiera más el servicio
- ❖ Vender y propagar por medio de publicidad el recurso del agua como característica fundamental en la vida cotidiana

---

### ***Estrategia General 3C***

Generar planes de contingencia enfocados a la innovación

#### **Estrategias específicas 3C**

- ❖ Desarrollar protocolos claros de contingencia
- ❖ Fomentar campañas de lluvia de ideas de innovación por parte del personal

### **NIVEL D**

### ***Estrategia General 1D***

Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico.

#### **Estrategias específicas 1D**

- ❖ Crear un espacio en la empresa de recolección histórica del servicio que se ha ofrecido y la importancia de este
- ❖ Realizar charlas y conferencias acerca del recurso hídrico, como se puede cuidar y mantener

### ***Estrategia General 2D***

Implementar un manual de funciones en la empresa

#### **Estrategias específicas 2D**

- ❖ Incorporar personal cualificado para las diferentes áreas organizacionales
- ❖ Jerarquizar los mandos y las funciones

### ***Estrategia General 3D***

Intensificar el control de los proveedores previendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad

---

### **Estrategias específicas 3D**

- ❖ Reforzar a los proveedores las especificaciones buscadas por la empresa de los diferentes insumos, para mantener la calidad deseada
- ❖ Realizar una base de datos manejada por personal cualificado para controlar la cantidad y calidad de los insumos entregados por proveedores

### ***Estrategia General 4D***

Organizar las finanzas organizacionales mediante la división de las cuentas familiares y empresariales

### **Estrategias específicas 4D**

- ❖ Contratar una persona externa que organice y realice auditorías de las finanzas empresariales
- ❖ Presupuestar los costos y gastos de la empresa actualizando periódicamente para marcar mayor organización, estableciendo sueldos permanentes para cada trabajador familiar o no



|  | No | Pasos   | Responsable   | Límite de tiempo    |
|--|----|---|---|---------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio  | Área técnica y administrativa                                       | 31-ene-22           |
|  | 2  | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques  |   | 31-ene-22           |
|  | 3  | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía                     | Área administrativa   | 31-ene-22           |
|  | 4  | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.   |   | 31-mar-22           |
|  | 5  | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades  |   | 31-mar-22           |
|  | 6  | Dar seguimiento continuo a las investigaciones  | Área técnica y administrativa                                       | 31-nov-22           |
|  |    |   | Área administrativa   | 1-ene-23            |
|  | 4  | Conseguir contactos clave en los diferentes eventos   | Área técnica y administrativa                                       | 31-dic-22           |
|  | 5  | Asistir a diferentes charlas y presentaciones del sector, para aprender nuevas técnicas o prácticas útiles para el desarrollo de la compañía                            |   | 31-dic-22           |
|  | 6  | Evaluar periódicamente las asistencias a los inventos con sus insights y lo que se obtuvo   |   | Área administrativa |
| Prioridad A, estrategia general 4, estrategia específica 1 | 1  | Buscar un abogado especializado en MiPymes familiares para aseguramiento de generación de protocolos de familia   | Asesor legal e integrantes de la familia que trabajen en la empresa | 30-jun-21           |
|  | 2  | Realizar charlas iniciales formales en familia sobre el futuro y continuidad de la empresa  |   | 30-jun-21           |
|  | 3  | Acordar mecanismos específicos que ayuden a adoptar acuerdos, derechos y obligaciones de cada uno de los miembros de la familia dentro de la operatividad de la empresa |   | 30-jun-21           |
| Prioridad A, estrategia general 4, estrategia específica 2 | 1  | Junto con las partes interesadas y los expertos en la cámara de comercio realizar un análisis del estado actual de la empresa   | Asesor legal e integrantes de la familia que trabajen en la empresa | 30-jun-21           |
|  | 2  | Asistir a capacitaciones y consultorías dadas por la Cámara de Comercio para la guía de protocolos familiares   |   | 31-dic-21           |
|  | 3  | Reunión con los integrantes de la familia (gerentes) para definir los planes de acción  |   | 31-dic-21           |
|  | 4  | Construcción del plan de protocolo de familia   |   | 31-dic-21           |
|  | 5  | Seguimiento a la implementación del plan de protocolo para evidenciar que beneficios ha traído y como se ha desarrollado  |   | 31-dic-21           |
| Prioridad B, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Realizar un balance financiero de los activos, pasivos y patrimonio reales de la empresa, separándola de la familia   | Área administrativa y empresa de contabilidad                       | 31-feb-22           |
|  | 2  | Determinar los ingresos familiares esperados y su viabilidad con la realidad de la compañía   | Área administrativa   | 31-feb-22           |
|  | 3  | Dividir radicalmente las finanzas familiares y empresariales, lo cual se evaluará periódicamente en las auditorías  | Área administrativa, empresa de contabilidad y auditor              | 31-abr-22           |



|  | No   | Pasos  | Responsable                                   | Límite de tiempo |
|--|--|--|---|------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio   | Área técnica y administrativa                 | 31-ene-22        |
|  | 2  | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques   |   | 31-ene-22        |
|  | 3  | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía                | Área administrativa                           | 31-ene-22        |
|  | 4  | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.  |   | 31-mar-22        |
|  | 5  | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades   |   | 31-mar-22        |
|  | 6  | Dar seguimiento continuo a las investigaciones   | Área técnica y administrativa                 | 31-nov-22        |
|  |  |  | Área administrativa                           | 1-ene-23         |
|  | 4  | Encontrar fallas adicionales no identificadas, de la gestión de los recursos financieros   | Área administrativa y empresa de contabilidad | 31-abr-22        |
|  | 5  | Por cada falla, establecer un plan correctivo  |   | 31-may-22        |
|  | 6  | Recibir capacitaciones o contratación de personal calificado en esta área  | Área técnica y administrativa                 | 31-abr-22        |
| 7  | Realizar una planeación preventiva del manejo financiero | Área administrativa y empresa de contabilidad  | 31-jul-22                                     |                  |
|  |  |  | 31-may-22                                     |                  |
| Prioridad B, estrategia general 1, estrategia específica 2 | 1  | Generar un plan de inversión adecuado para la empresa y sus objetivos  | Área administrativa                           | 31-jun-22        |
|  | 2  | Dar un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo al plan anterior, con metas claras en ingresos y patrimonio  |   | 31-may-22        |
|  | 3  | Hacer cotizaciones de softwares del mercado, con su grado de afinidad con el presupuesto de la empresa y su modo de operación.                                     |   | 31-jun-22        |
|  | 4  | Seleccionar software a invertir, y tomar las capacitaciones necesarias para su correcto uso  |   | 31-dic-22        |
|  | 5  | Usar el software, sacando pros y contras   |   | 31-dic-22        |
|  | 6  | Evaluación de la implementación del software, y toma de decisiones al respecto   |   |                  |
| Prioridad B, estrategia general 2, estrategia específica 1 | 1  | Indagar sobre las temáticas que los empleados desearían conocer, así como las que la empresa considera necesarias que ellos aprendan                               | Área técnica y administrativa                 | 31-abr-22        |
|  | 2  | Buscar el personal cualificados para dar capacitaciones, ya sea internamente en la empresa o algún externo   |   | 31-jun-22        |
|  | 3  | Realizar un calendario de capacitaciones y compartirlo con los empleados.  |   | 31-jul-22        |
|  | 4  | Evaluar el grado de satisfacción de los empleados, así como su progreso en diferentes temáticas.   |   | 31-oct-22        |
| Prioridad B, estrategia general 2, estrategia              | 1  | Buscar alianzas estratégicas con empresas de beneficios, para conseguir descuentos por empresa, para poder ofrecer actividades extra o incentivos a los empleados. |   | 31-feb-22        |

|  | No  | Pasos  | Responsable                        | Límite de tiempo |
|--|---|--|------------------------------------|------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1     | 1   | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio   | Área técnica y administrativa      | 31-ene-22        |
|  | 2   | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques   |                                    | 31-ene-22        |
|  | 3   | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía    | Área administrativa                | 31-ene-22        |
|  | 4   | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.                                    |                                    | 31-mar-22        |
|  | 5   | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades   |                                    | 31-mar-22        |
|  | 6   | Dar seguimiento continuo a las investigaciones   | Área técnica y administrativa      | 31-nov-22        |
|  |   |  | Área administrativa                | 1-ene-23         |
|  | 2   | Generar incentivos no monetarios dentro de la compañía.  | Área administrativa                | 31-abr-22        |
| 3  | Evaluar la satisfacción del empleado constantemente |  | 31-oct-22                          |                  |
| Prioridad B, estrategia general 3, estrategia específica 1 y 2 | 1   | Mapear posibles entidades del sector con las cuales se pueda generar una alianza estratégica   | Área técnica y administrativa      | 31-abr-22        |
|  | 2   | Generar una propuesta específica para cada posible aliado, con beneficios claros para las partes   |                                    | 31-jun-22        |
|  | 3   | Presentar las propuestas y evaluar contraofertas   |                                    | 31-ago-22        |
|  | 4   | Asegurar relación financiera con contratos   | Área administrativa                | 31-nov-22        |
|  | 5   | Evaluar los resultados de las diferentes alianzas y tomar decisiones   | Área técnica y administrativa      | 22-nov-31        |
| Prioridad B, estrategia 4, estrategia específica 1             | 1   | Recibir comentarios anónimos por parte del personal de trabajando, dejando feedback con el fin de saber en qué se está fallando y que se puede mejorar | Área técnica y administrativa      | 1-ene-22         |
|  | 2   | Realizar reuniones mensuales con todo el personal para discutir la información dada  |                                    | 1-ene-22         |
|  | 3   | Dar espacios para dar ideas de continua demora por parte del personal  |                                    | 1-ene-22         |
|  | 4   | Implementar ideas que se hayan escogido para poner en práctica   |                                    | 1-ene-22         |
| Prioridad B, estrategia 4, estrategia específica 2             | 1   | Evaluar el desempeño de cada trabajador en los diferentes procesos por medio del compromiso y profesionalismo  | Área técnica y administrativa      | 30-jun-22        |
|  | 2   | Escoger el mejor trabajador en el mes, según lo nombrado anteriormente   |                                    | 30-jun-22        |
|  | 3   | Aliarse con entidades para oportunidad de aprendizaje en áreas de interés  |                                    | 31-dic-22        |
|  | 4   | Ofrecer estos cursos de interés al mejor trabajador  |                                    | 31-dic-22        |
| Prioridad C, estrategia general 1, estrategia específica 1     | 1   | Consultar con personal capacitado en esta área   | Asesor legal y área administrativa | 31-ene-22        |
|  | 2   | Recolectar las normativas aplicadas al sector de la empresa  |                                    | 28-feb-22        |
|  | 3   |  | Área administrativa                | 28-feb-22        |

|  | No | Pasos   | Responsable                        | Límite de tiempo                  |
|--|----|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio  | Área técnica y administrativa      | 31-ene-22                         |
|  | 2  | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques  |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 3  | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía | Área administrativa                | 31-ene-22                         |
|  | 4  | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.                                 |                                    | 31-mar-22                         |
|  | 5  | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades  |                                    | 31-mar-22                         |
|  | 6  | Dar seguimiento continuo a las investigaciones  | Área técnica y administrativa      | 31-nov-22                         |
|  |    | Documentar la información recolectada en una base de datos  | Área administrativa                | 1-ene-23                          |
| Prioridad C, estrategia general 1, estrategia específica 2 | 1  | Realizar control de información periódicamente  |                                    | 1-mar-22                          |
|  | 2  | Compartir con el personal correspondiente por medio de charlas y capacitaciones   |                                    | 1-mar-22                          |
| Prioridad C, estrategia general 2, estrategia específica 1 | 1  | Plantear duración limitada de las promociones   | Área administrativa                | 31-ene-22                         |
|  | 2  | Adaptar formatos atractivos y de fácil comprensión para los clientes  |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 3  | Focalizar las promociones hacia el segmento de clientes definidos   |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 4  | Medir el resultado económico antes y después de la implementación   |                                    | 31-ene-22                         |
| Prioridad C, estrategia general 2, estrategia específica 2 | 1  | Recolectar información relevante del servicio   |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 2  | Analizar ideas de publicidad con el personal encargado : folletos, pancartas, publicidad virtual  |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 3  | Definir métodos de propagación  |                                    | 31-ene-22                         |
|  | 4  | Publicación de información recolectada  |                                    | 15-feb-22                         |
| Prioridad C, estrategia general 3, estrategia específica 1 | 1  | Identificar los recursos existentes y priorizarlos  |                                    | 28-feb-22                         |
|  | 2  | Identificar los riesgos clave o fallas en el área de innovación de la empresa   |                                    | 28-feb-22                         |
|  | 3  | Clasificar los riesgos según la prioridad   |                                    | 28-feb-22                         |
|  | 4  | Determinar alternativas o plan de contingencia en los casos anteriores  |                                    | 30-abr-22                         |
| Prioridad C, estrategia general 3, estrategia específica 2 | 1  | Realizar espacios trimestrales en la empresa con todo el personal capacitado  | Área técnica y área administrativa | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|  | 2  | Comentar temas de relevancia de innovación en el sector   |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|  | 3  | En conjunto unir ideas apropiadas y realistas para la empresa   |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |
|  | 4  | Documentar la información recolectada en una base de datos  |                                    | A partir del 30-abr-22 trimestral |

|  | No | Pasos   | Responsable                        | Límite de tiempo |
|--|----|---|------------------------------------|------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio  | Área técnica y administrativa      | 31-ene-22        |
|  | 2  | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques  |                                    | 31-ene-22        |
|  | 3  | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía | Área administrativa                | 31-ene-22        |
|  | 4  | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.                                 |                                    | 31-mar-22        |
|  | 5  | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades  |                                    | 31-mar-22        |
|  | 6  | Dar seguimiento continuo a las investigaciones  | Área técnica y administrativa      | 31-nov-22        |
|  |    | Área administrativa   | 1-ene-23                           |                  |
| Prioridad D, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1  | Realizar reuniones con los líderes de la empresa y el personal de más trayectoria para recolectar información                                       | Gerencia y área administrativa     | 30-abr-22        |
|  | 2  | Clasificar la información más importante recolectada  | Área administrativa                | 1-may-22         |
|  | 3  | Documentar la información recolectada en una base de datos  |                                    | 1-may-22         |
|  | 4  | Realizar presentaciones para el público al que se quiere llegar   |                                    | 31-dic-22        |
| Prioridad D, estrategia general 1, estrategia específica 2 | 1  | Realizar búsqueda de espacios de discusión : Redes sociales, ponencias, semilleros de investigación, congresos, entre otros.                        | Área administrativa                | 31-dic-22        |
|  | 2  | Proponer a los clientes actuales espacios de capacitación para todo lo relacionado con el recurso hídrico   |                                    | 30-jun-22        |
| Prioridad D, estrategia general 2, estrategia específica 1 | 1  | Analizar y detectar las necesidades de personal en la empresa   | Área técnica y área administrativa | 1-ene-22         |
|  | 2  | Recepción de las hojas de vida y preselección de los candidatos   |                                    | 31-ene-22        |
|  | 3  | Realizar entrevistas  |                                    | 15-feb-22        |
|  | 4  | Valorar y decidir para la contratación del personal   |                                    | 15-feb-22        |
| Prioridad D, estrategia general 2, estrategia específica 2 | 1  | Nombrar cargos a cada personal y áreas en la empresa  | Área administrativa                | 31-ene-22        |
|  | 2  | Comprender las funciones o responsabilidades de cada área   |                                    | 31-ene-22        |
|  | 3  | Describir con claridad todas las actividades y distribuir las responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización                        |                                    | 31-ene-22        |
|  | 4  | Documentar y compartir con el personal de la empresa  |                                    | 1-mar-22         |
| Prioridad D, estrategia general 3, estrategia específica 1 | 1  | Realizar un análisis de las características de los proveedores que se tienen y con los que se podría hacer alianza                                  | Área técnica                       | 1-ene-22         |
|  | 2  | Plantear criterios de selección para estos  |                                    | 1-ene-22         |

|  | No  | Pasos   | Responsable                   | Límite de tiempo                    |
|--|---|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| Prioridad A, estrategia general 1, estrategia específica 1 | 1   | Establecer objetivos claros de lo que le gustaría obtener a la empresa de este espacio  | Área técnica y administrativa | 31-ene-22                           |
|  | 2   | Determinar el alcance que tendrán las investigaciones y sus enfoques  |                               | 31-ene-22                           |
|  | 3   | Mapear las universidades o entidades y carreras más acordes a los objetivos, además de sus facilidades para establecer una relación con la compañía | Área administrativa           | 31-ene-22                           |
|  | 4   | Establecer contacto directo con las personas encargadas de las universidades o entidades, revisando sus requisitos.                                 |                               | 31-mar-22                           |
|  | 5   | Seguir los pasos necesarios para establecer las relaciones con las universidades o entidades  |                               | 31-mar-22                           |
|  | 6   | Dar seguimiento continuo a las investigaciones  | Área técnica y administrativa | 31-nov-22                           |
|  |   |   | Área administrativa           | 1-ene-23                            |
|  | 3   | Evaluar cada uno de los proveedores propuestos  |                               | 31-ene-22                           |
| 4  | Seleccionar el proveedor más adecuado y cumpliendo los criterios de selección | 31-ene-22   |                               |                                     |
| Prioridad D, estrategia general 3, estrategia específica 2 | 1   | Recolección de la información de cada proveedor   |                               | 1-feb-22                            |
|  | 2   | Ingreso de información en base de datos   |                               | 1-feb-22                            |
|  | 3   | Realizar monitoreos de control de calidad de cada uno de estos mensualmente   |                               | Mensualmente a partir del 01-mar-22 |
| Prioridad D, estrategia general 4, estrategia específica 1 | 1   | Buscar personal capacitado para temas financieros   | Área Administrativa           | 1-ene-22                            |
|  | 2   | Realizar auditoría inicial para ver en qué estado se encuentran las finanzas  |                               | 1-ene-22                            |
|  | 3   | Implementar ideas de organización financiera por parte del personal adecuada  |                               | 1-ene-22                            |
| Prioridad D, estrategia general 4, estrategia específica 2 | 1   | A partir del análisis inicial dado evidenciar que costos y gastos tiene la empresa  | Área Administrativa           | 1-ene-22                            |
|  | 2   | Realizar un documento en donde se evidencie toda esta información oficial   |                               | 1-ene-22                            |
|  | 3   | Asignar sueldos fijos y básicos para cada uno de los integrantes de la empresa  |                               | 1-ene-22                            |
|  | 4   | Crear cuentas de nómina para cada trabajador  |                               | 1-ene-22                            |



## INDICADORES

Los indicadores que se plantean a continuación permitirán evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos planteados para la organización, así como el desempeño empresarial frente a los competidores en el mercado, lo que permitirá llevar un seguimiento constante en las diferentes áreas de esta.

Para las estrategias generales A, se plantearon tres indicadores: Número de investigaciones, fidelización de clientes y tiempo de ideación, los cuales se explicarán a continuación:

| ESTRATEGIA GENERAL 1A   |  |              |                                   |  |                               |
|---|--|--------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| Trabajar de forma conjunta con universidades y entidades de investigación, para mantener en tendencia los procesos y herramientas |  |              |                                   |  |                               |
| Proceso   | Innovación y mejora constante                                  |              |                                   |  |                               |
| Nombre del indicador  | Número de investigaciones                                      |              |                                   |  |                               |
| Tipo de indicador   | Mejora   |              | Objetivo                          | Establecer el número de investigaciones realizadas donde la empresa es objeto o participante |                               |
| Formula   | <i>Número de investigaciones concluidas en el periodo dado</i> |              | Unidad de medida: Investigaciones | Frecuencia de seguimiento: Semestral   | Frecuencia de análisis: Anual |
| Ítem  | Variable   |              | Fuente de información             |  |                               |
| 1   | Número de investigaciones concluidas en el periodo dado        |              | Área administrativa/ Técnica      |  |                               |
| Línea base: 0   | Meta 1:<br>1   | Meta 2:<br>2 | Meta 3:<br>3                      | Meta 4:<br>4   | Meta final:<br>5              |
| <b>Resultados</b>   |  |              | <b>Rangos de interpretación</b>   |  |                               |
| <p>Legend: Promedio de Valor real (blue), Promedio de Meta (grey)</p>   |  |              | <b>Insatisfactorio</b>            | 0  |                               |
|   |  |              | <b>Aceptable</b>                  | >1   |                               |
|   |  |              | <b>Satisfactorio</b>              | >3   |                               |

| ESTRATEGIA GENERAL 2A   |   |                              |                                     |  |  |
|---|---|------------------------------|-------------------------------------|--|--|
| Persuadir a los clientes actuales para que propaguen las experiencias con la empresa y captar nuevos clientes potenciales |   |                              |                                     |  |  |
| <b>Proceso</b>  |   | Obtención de nuevos clientes |                                     |  |  |
| <b>Nombre del indicador</b>   | Fidelización de clientes  |                              |                                     |  |  |
| <b>Tipo de indicador</b>  | Proceso   |                              | <b>Objetivo</b>                     | Determinar la cantidad de clientes fijos nuevos que tiene la empresa |  |
| <b>Formula</b>  | <i>Clientes totales del periodo</i><br>– <i>clientes no fijos del periodo</i><br>– <i>clientes fieles acumulados del periodo anterior</i> |                              | Unidad de medida:<br><b>Cientes</b> | Frecuencia de seguimiento:<br><b>Mensual</b>                         | Frecuencia de análisis:<br><b>Trimestral</b> |
| <b>Item</b>   | <b>Variable</b>   |                              | <b>Fuente de información</b>        |  |  |
| <b>1</b>  | Clientes totales  |                              | Área administrativa                 |  |  |
| <b>2</b>  | Clientes no fijos   |                              | Área administrativa                 |  |  |
| <b>3</b>  | Clientes fieles acumulados  |                              | Área administrativa                 |  |  |
| <b>Línea base: 2</b>  | Meta 1:<br><b>3</b>   | Meta 2:<br><b>4</b>          | Meta 3:<br><b>5</b>                 | Meta 4:<br><b>6</b>  | Meta final:<br><b>7</b>                      |
| <b>Resultados</b>   |   |                              | <b>Rangos de interpretación</b>     |  |  |
|   |   |                              | <b>Insatisfactorio</b>              | 0  |  |
|   |   |                              | <b>Aceptable</b>                    | >1   |  |
|   |   |                              | <b>Satisfactorio</b>                | >4   |  |

| ESTRATEGIA GENERAL 3A  |   |                              |                                     |   |   |
|--|---|------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Realizar propuestas de valor agregado para el sector innovadoras presentadas al Gobierno para buscar apoyo |   |                              |                                     |   |   |
| <b>Proceso</b>   |   | Mejora continua e innovación |                                     |   |   |
| <b>Nombre del indicador</b>  | Tiempo de ideación  |                              |                                     |   |   |
| <b>Tipo de indicador</b>   | Mejora continua   |                              | <b>Objetivo</b>                     | Motivar los momentos dedicados a revisar ideas por parte de todos los individuos de la compañía |   |
| <b>Formula</b>   | $\sum$ <i>Tiempos dedicados a investigar o idear de cada empleado</i> |                              | Unidad de medida:<br><b>Horas</b>   | Frecuencia de seguimiento:<br><b>Semanal</b>  | Frecuencia de análisis:<br><b>Mensual</b> |
| <b>Item</b>  | <b>Variable</b>   |                              | <b>Fuente de información</b>        |   |   |
| <b>1</b>   | Tiempos dedicados a investigar o idear de cada individuo              |                              | Cada individuo reporta semanalmente |   |   |
| <b>Línea base: 0</b>   | Meta 1:<br><b>0.5</b>   | Meta 2:<br><b>1</b>          | Meta 3:<br><b>1.5</b>               | Meta 4:<br><b>2</b>   | Meta final:<br><b>2.5</b>                 |
| <b>Resultados</b>  |   |                              | <b>Rangos de interpretación</b>     |   |   |
|  |   |                              | <b>Insatisfactorio</b>              | 1>  |   |
|  |   |                              | <b>Aceptable</b>                    | 1-2   |   |
|  |   |                              | <b>Satisfactorio</b>                | >2.5  |   |

| Estrategia general 4A  |   |                       |   |                                 |                 |
|--|---|-----------------------|---|---------------------------------|-----------------|
| El objetivo principal del protocolo de familia es diseñar e implementar un protocolo que sirva como instrumento de consenso para regular los asuntos que se refiere tanto a la familia como a la empresa |   |                       |   |                                 |                 |
| Proceso  | Asesoría y capacitación constante   |                       |   |                                 |                 |
| Nombre del indicador   | Índice de cumplimiento de capacitaciones exigidas   |                       |   |                                 |                 |
| Tipo de indicador  | Proceso   | Objetivo              | Cumplir con la cantidad mínima de capacitaciones impartidas por la Cámara de Comercio |                                 |                 |
| Fórmula  | (Número de capacitaciones programadas/Número de capacitaciones exigidas por parte de la cámara de comercio)*100 | Unidad de medida: %   | Frecuencia de seguimiento: Trimestral   | Frecuencia de análisis: Mensual |                 |
| Ítem   | Variable  | Fuente de información |   |                                 |                 |
| 1  | Número de capacitaciones programada   | Area administrativa   |   |                                 |                 |
| 2  | Número de capacitaciones exigidas por parte de la cámara de comercio  | Cámara de Comercio    |   |                                 |                 |
| Línea base: 0  | Meta 1: 20%   | Meta 2: 25%           | Meta 3: 30%   | Meta 4: 35%                     | Meta final: 40% |
| Resultados   |   |                       | Rangos de interpretación  |                                 |                 |
| <p>Suma de Valor real - Suma de Meta</p> <p>Valores:</p> <p>— Suma de Valor real — Suma de Meta</p> <p>Trimestre: x</p>  |   |                       | Insatisfactorio   | < 10%                           |                 |
|  |   |                       | Aceptable   | 11 - 30%                        |                 |
|  |   |                       | Satisfactorio   | > 31%                           |                 |

Para las estrategias generales B, se les asignó cinco indicadores: Ingresos anuales, utilidades netas anuales, índice de liquidez, satisfacción laboral y participación de alianzas. Las fichas técnicas serán explicadas a continuación:



| ESTRATEGIA GENERAL 1B (INGRESOS)                               |   |                       |                                   |                                  |                                 |
|--|---|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente |   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Proceso  | Operación total   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Nombre del indicador   | Ingresos anuales  |                       |                                   |                                  |                                 |
| Tipo de indicador  | Financiero  | Objetivo              | Determinar los ingresos anuales   |                                  |                                 |
| Fórmula  | $\sum_{i=1}^{12} a_i$   | Unidad de medida: COP | Frecuencia de seguimiento: Anual  | Frecuencia de análisis: Mensual  |                                 |
| Item   | Variable  |                       | Fuente de información             |                                  |                                 |
| 1  | a= Ingresos mensuales   |                       | Contabilidad                      |                                  |                                 |
| 2  | i= Mes  |                       | Contabilidad                      |                                  |                                 |
| Línea base: \$252,138,759                                      | Meta 1: \$356,947,491   | Meta 2: \$392,642,240 | Meta 3: \$431,906,464             | Meta 4: \$475,097,111            | Meta final: +10% x año          |
| Resultados   |   |                       | Rangos de interpretación          |                                  |                                 |
|  |   |                       | Insatisfactorio                   | <+8% vs año anterior             |                                 |
|  |   |                       | Aceptable                         | +8-9% vs año anterior            |                                 |
|  |   |                       | Satisfactorio                     | >+10% vs año anterior            |                                 |
| ESTRATEGIA GENERAL 1B (UTILIDAD NETA)                          |   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente |   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Proceso  | Operación total   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Nombre del indicador   | Utilidad Neta Anual   |                       |                                   |                                  |                                 |
| Tipo de indicador  | Financiero  | Objetivo              | Determinar la utilidad neta anual |                                  |                                 |
| Fórmula  | <i>Utilidad antes de impuestos y reservas</i><br>– <i>Ingresos no operacionales</i><br>– <i>Gastos no operacionales</i> |                       | Unidad de medida: COP             | Frecuencia de seguimiento: Anual | Frecuencia de análisis: Mensual |
| Item   | Variable  |                       | Fuente de información             |                                  |                                 |
| 1  | Utilidad antes de impuestos y reservas  |                       | Contabilidad                      |                                  |                                 |
| 2  | Ingresos no operacionales   |                       | Contabilidad                      |                                  |                                 |
| 3  | Gastos no operacionales   |                       | Contabilidad                      |                                  |                                 |
| Línea base: \$11,966,892                                       | Meta 1: \$32,502,820  | Meta 2: \$35,753,102  | Meta 3: \$39,328,412              | Meta 4: \$43,261,253             | Meta final: +10% x año          |
| Resultados   |   |                       | Rangos de interpretación          |                                  |                                 |
|  |   |                       | Insatisfactorio                   | <+8% vs año anterior             |                                 |
|  |   |                       | Aceptable                         | +8-9% vs año anterior            |                                 |
|  |   |                       | Satisfactorio                     | >+10% vs año anterior            |                                 |

| ESTRATEGIA GENERAL 1B (INDICE DE LIQUIDEZ)                     |   |                              |                                     |                                    |                  |
|--|---|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| Establecer metas y plazos en el área financiero periódicamente |   |                              |                                     |                                    |                  |
| Proceso  | Operación total   |                              |                                     |                                    |                  |
| Nombre del indicador   | Índice de liquidez  |                              |                                     |                                    |                  |
| Tipo de indicador  | Financiero  | Objetivo                     |                                     |                                    |                  |
| Fórmula  | $\frac{\text{Total activo corriente}}{\text{Total pasivo}}$ | Unidad de medida:<br>Decimal | Frecuencia de seguimiento:<br>Anual | Frecuencia de análisis:<br>Mensual |                  |
| Item   | Variable  | Fuente de información        |                                     |                                    |                  |
| 1  | Total activo corriente                                      | Contabilidad                 |                                     |                                    |                  |
| 2  | Total pasivo  | Contabilidad                 |                                     |                                    |                  |
| Línea base:<br>2.82  | Meta 1:<br>3  | Meta 2:<br>3                 | Meta 3:<br>3                        | Meta 4:<br>3                       | Meta final:<br>3 |
| Resultados   |   |                              | Rangos de interpretación            |                                    |                  |
|  |   |                              | Insatisfactorio                     |                                    | <2               |
|  |   |                              | Aceptable                           |                                    | 2-3              |
|  |   |                              | Satisfactorio                       |                                    | >3               |

| ESTRATEGIA GENERAL 2B   |  |                                |  |                                       |                  |
|---|--|--------------------------------|--|---------------------------------------|------------------|
| Incentivar valores y actitudes corporativas internas de creatividad y mejora continua |  |                                |  |                                       |                  |
| Proceso   | Talento humano                         |                                |  |                                       |                  |
| Nombre del indicador  | Satisfacción laboral                   |                                |  |                                       |                  |
| Tipo de indicador   | Procesos internos                      | Objetivo                       | Determinar la satisfacción laboral       |                                       |                  |
| Fórmula   | $\frac{\sum_{i=1}^n a_i}{i}$           | Unidad de medida:<br>Absoluta  | Frecuencia de seguimiento:<br>Trimestral | Frecuencia de análisis:<br>Trimestral |                  |
| Item  | Variable                               | Fuente de información          |  |                                       |                  |
| 1   | i= Número de empleados                 | Area administrativa            |  |                                       |                  |
| 2   | a= Calificación dada por los empleados | Area administrativa (Encuesta) |  |                                       |                  |
| Línea base:<br>0  | Meta 1:<br>3                           | Meta 2:<br>3.5                 | Meta 3:<br>4                             | Meta 4:<br>4.5                        | Meta final:<br>5 |
| Resultados  |  |                                | Rangos de interpretación                 |                                       |                  |
|   |  |                                | Insatisfactorio                          |                                       | < 3              |
|   |  |                                | Aceptable                                |                                       | 3-4              |
|   |  |                                | Satisfactorio                            |                                       | > 4              |

| Estrategia general 3B   |  |                       |   |                         |             |
|---|--|-----------------------|---|-------------------------|-------------|
| Generar alianzas estratégicas temporales con entidades del sector que permitan ampliar el negocio y cobertura |  |                       |   |                         |             |
| Proceso   | Ventas   |                       |   |                         |             |
| Nombre del indicador  | Participación de alianzas  |                       |   |                         |             |
| Tipo de indicador   | Proceso  | Objetivo              | Establecer el valor que aportan los aliados a la compañía |                         |             |
| Fórmula   | Número de contratos que involucran alianzas en el periodo                | Unidad de medida:     | Frecuencia de seguimiento:                                | Frecuencia de análisis: |             |
| Item  | Variable   | Fuente de información |   |                         |             |
| 1   | Número de contratos donde las alianzas fueron involucradas en el periodo | Área técnica          |   |                         |             |
| Línea base:   | Meta 1:  | Meta 2:               | Meta 3:   | Meta 4:                 | Meta final: |
| 2   | 4  | 6                     | 8   | 10                      | 12          |
| Resultados  |  |                       | Rangos de interpretación                                  |                         |             |
|   |  |                       | Insatisfactorio   |                         | < 3         |
|   |  |                       | Aceptable   |                         | 3-4         |
|   |  |                       | Satisfactorio   |                         | > 4         |

| Estrategia general 4B   |  |                       |   |                                   |             |
|---|--|-----------------------|---|-----------------------------------|-------------|
| Se realiza la medición entre las personas que mantienen en el equipo con aquellas que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas de empleados en un periodo de tiempo determinado |  |                       |   |                                   |             |
| Proceso   | Asesoría constante   |                       |   |                                   |             |
| Nombre del indicador  | Rotación de personal   |                       |   |                                   |             |
| Tipo de indicador   | Análisis de Proceso  | Objetivo              | Realizar control de el porcentaje de rotación de personal para cuestión de análisis |                                   |             |
| Fórmula   | (Número de trabajadores que <u>continúan</u> / Número total de trabajadores)*100 | Unidad de medida: %   | Frecuencia de seguimiento: Trimestral   | Frecuencia de análisis: Semestral |             |
| Item  | Variable   | Fuente de información |   |                                   |             |
| 1   | Número de renuncias o ausentismo   | Área administrativa   |   |                                   |             |
| 2   | Número total de trabajadores   | Área administrativa   |   |                                   |             |
| Línea base:   | Meta 1:  | Meta 2:               | Meta 3:   | Meta 4:                           | Meta final: |
| 0   | 20%  | 25%                   | 30%   | 35%                               | 40%         |
| Resultados  |  |                       | Rangos de interpretación  |                                   |             |
|   |  |                       | Insatisfactorio   |                                   | < 10%       |
|   |  |                       | Aceptable   |                                   | 11 - 30%    |
|   |  |                       | Satisfactorio   |                                   | > 31%       |

| ESTRATEGIA GENERAL 2C   |   |             |  |                                       |                                   |
|---|---|-------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Adaptar el catálogo de servicios para los clientes que permitan mayor asequibilidad para ellos y mayor conocimiento para la empresa |   |             |  |                                       |                                   |
| Proceso   | Estrategia de ventas  |             |  |                                       |                                   |
| Nombre del indicador  | Índice de ingresos por ventas   |             |  |                                       |                                   |
| Tipo de indicador   | Publicidad  | Objetivo    | Evidenciar el porcentaje de penetración en el mercado por medio de la adaptación del catálogo de servicios                                 |                                       |                                   |
| Fórmula   | $\frac{\text{Número de ventas hechas por catálogo}}{\text{Número de ventas totales}} + 100$ |             | Unidad de medida: Absoluta   | Frecuencia de seguimiento: Trimestral | Frecuencia de análisis: Semestral |
| Item  | Variable  |             | Fuente de información  |                                       |                                   |
| 1   | Número de ventas hechas a partir del catálogo   |             | Area administrativa  |                                       |                                   |
| Línea base: 0   | Meta 1: 20%   | Meta 2: 25% | Meta 3: 30%  | Meta 4: 35%                           | Meta final: 40%                   |
| Resultados  |   |             | Rangos de interpretación   |                                       |                                   |
|   |   |             | Insatisfactorio  | < 10%                                 |                                   |
|   |   |             | Aceptable  | 11 - 30%                              |                                   |
|   |   |             | Satisfactorio  | > 31%                                 |                                   |
| ESTRATEGIA GENERAL 3C   |   |             |  |                                       |                                   |
| Generar planes de contingencia enfocados a la innovación  |   |             |  |                                       |                                   |
| Proceso   | Propuesta de planes de innovación en procesos   |             |  |                                       |                                   |
| Nombre del indicador  | Índice de innovación organizacional   |             |  |                                       |                                   |
| Tipo de indicador   | Proceso   | Objetivo    | Llevar control de propuestas acerca acciones necesarias que prevén y controlan diversas situaciones de innovación en esta área del mercado |                                       |                                   |
| Fórmula   | Número de propuestas innovadoras en el periodo  |             | Unidad de medida: Absoluta   | Frecuencia de seguimiento: Anual      | Frecuencia de análisis: Anual     |
| Item  | Variable  |             | Fuente de información  |                                       |                                   |
| 1   | Número de propuestas innovadoras en el periodo  |             | Area técnica y administrativa  |                                       |                                   |
| Línea base: 0   | Meta 1: 1   | Meta 2: 2   | Meta 3: 3  | Meta 4: 4                             | Meta final: 5                     |
| Resultados  |   |             | Rangos de interpretación   |                                       |                                   |
|   |   |             | Insatisfactorio  | 0                                     |                                   |
|   |   |             | Aceptable  | >1                                    |                                   |
|   |   |             | Satisfactorio  | >3                                    |                                   |

Los indicadores que permitirán medir las estrategias generales D son: Índice de alcance al mercado, efectividad del manual de funciones y calidad de proveedores.

| ESTRATEGIA GENERAL 1D  |  |                               |  |  |                                       |
|--|--|-------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Vender como valor agregado información al público acerca de la importancia del recurso hídrico |  |                               |  |  |                                       |
| Proceso  | Medición de la penetración del mercado por medio de ponencias realizadas en un periodo de tiempo                                       |                               |  |  |                                       |
| Nombre del indicador   | Índice de alcance al mercado   |                               |  |  |                                       |
| Tipo de indicador  | Publicidad   | Objetivo                      | Medir la cantidad de ponencias y alcance que se realizan en un periodo de tiempo |  |                                       |
| Fórmula  | Número de ponencias realizadas   | Unidad de medida:<br>Absoluto | Frecuencia de seguimiento:<br>Trimestral   | Frecuencia de análisis:<br>Semestral     |                                       |
| Item   | Variable   |                               | Fuente de información  |  |                                       |
| 1  | Número de ponencias realizadas   |                               | Area administrativa  |  |                                       |
| Línea base:<br>0   | Meta 1:<br>2   | Meta 2:<br>4                  | Meta 3:<br>5   | Meta 4:<br>6                             | Meta final:<br>6                      |
| Resultados   |  |                               | Rangos de interpretación   |  |                                       |
|  |  |                               | Insatisfactorio  | < 2                                      |                                       |
|  |  |                               | Aceptable  | > 2                                      |                                       |
|  |  |                               | Satisfactorio  | > 4                                      |                                       |
| ESTRATEGIA GENERAL 2D  |  |                               |  |  |                                       |
| Implementar un manual de funciones en la empresa   |  |                               |  |  |                                       |
| Proceso  | Estructurar cargos y elaborar Manual de Funciones y competencias de acuerdo a las metodologías organizacionales y normatividad vigente |                               |  |  |                                       |
| Nombre del indicador   | Efectividad Manual de Funciones  |                               |  |  |                                       |
| Tipo de indicador  | Organizacional   | Objetivo                      | Elaborar competencias para estructurar cargos y elaborar manual de funciones     |  |                                       |
| Fórmula  | $\frac{\text{Número de cargos elaborados}}{\text{Número de cargos requeridos}} \times 100$   |                               | Unidad de medida: %  | Frecuencia de seguimiento:<br>Trimestral | Frecuencia de análisis:<br>Trimestral |
| Item   | Variable   |                               | Fuente de información  |  |                                       |
| 1  | Número de cargos elaborados  |                               | Area administrativa  |  |                                       |
| 2  | Número de cargos requeridos  |                               | Area administrativa  |  |                                       |
| Línea base:<br>0   | Meta 1:<br>20%   | Meta 2:<br>40%                | Meta 3:<br>60%   | Meta 4:<br>80%                           | Meta final:<br>100%                   |
| Resultados   |  |                               | Rangos de interpretación   |  |                                       |
|  |  |                               | Insatisfactorio  | < 30%                                    |                                       |
|  |  |                               | Aceptable  | 30- 60%                                  |                                       |
|  |  |                               | Satisfactorio  | > 60%                                    |                                       |

| ESTRATEGIA GENERAL 3D  |  |             |  |                                       |                                 |  |
|--|--|-------------|--|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| Intensificar el control de los proveedores previendo eventualidades, permitiendo innovar con altos estándares de calidad                               |  |             |  |                                       |                                 |  |
| Proceso  | Ayuda a realizar el control de calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos   |             |  |                                       |                                 |  |
| Nombre del indicador   | Calidad de proveedores   |             |  |                                       |                                 |  |
| Tipo de indicador  | Proceso  | Objetivo    | Medir el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos que ofrecen los proveedores |                                       |                                 |  |
| Fórmula  | $\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}} \times 100$  |             | Unidad de medida: %  | Frecuencia de seguimiento: Semestral  | Frecuencia de análisis: Anual   |  |
| Item   | Variable   |             | Fuente de información  |                                       |                                 |  |
| 1  | Proveedores certificados   |             | Area técnica   |                                       |                                 |  |
| 2  | Total de proveedores   |             | Area administrativa  |                                       |                                 |  |
| Línea base: 44%  | Meta 1: 45%  | Meta 2: 50% | Meta 3: 55%  | Meta 4: 60%                           | Meta final: 65%                 |  |
| Resultados   |  |             | Rangos de interpretación   |                                       |                                 |  |
|  |  |             | Insatisfactorio  |                                       | < 40%                           |  |
|  |  |             | Aceptable  |                                       | 41 - 55%                        |  |
|  |  |             | Satisfactorio  |                                       | > 56%                           |  |
| ESTRATEGIA GENERAL 4D  |  |             |  |                                       |                                 |  |
| Indice financiero que permita evidenciar mayor organización y equilibrio en las finanzas de la empresa que ayude a dividir las cuentas respectivamente |  |             |  |                                       |                                 |  |
| Proceso  | Indice financiero que permita evidenciar mayor organización y equilibrio en las finanzas de la empresa que ayude a dividir las cuentas respectivamente |             |  |                                       |                                 |  |
| Nombre del indicador   | Indice Financiero  |             |  |                                       |                                 |  |
| Tipo de indicador  | Financiero   | Objetivo    | Lograr evidenciar que parte de las utilidades le pertenece a la familia e igualmente a la empresa            |                                       |                                 |  |
| Fórmula  | $\frac{\text{Utilidad reinvertida} + \text{ahorros}}{\text{Utilidad Total}}$   |             | Unidad de medida: %  | Frecuencia de seguimiento: Trimestral | Frecuencia de análisis: Mensual |  |
| Item   | Variable   |             | Fuente de información  |                                       |                                 |  |
| 1  | Utilidad reinvertida   |             | Area administrativa  |                                       |                                 |  |
| 2  | Ahorros  |             | Area administrativa  |                                       |                                 |  |
| 3  | Utilidad Total   |             | Area administrativa  |                                       |                                 |  |
| Línea base: 0  | Meta 1: 20%  | Meta 2: 25% | Meta 3: 30%  | Meta 4: 35%                           | Meta final: 40%                 |  |
| Resultados   |  |             | Rangos de interpretación   |                                       |                                 |  |
|  |  |             | Insatisfactorio  |                                       | < 10%                           |  |
|  |  |             | Aceptable  |                                       | 11 - 30%                        |  |
|  |  |             | Satisfactorio  |                                       | > 31%                           |  |

---

## CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una excelente herramienta de gestión que se planteó para la empresa Water Proof System con el fin de establecer diferentes procesos y estrategias que les permitirán la toma correcta de decisiones, delimitaciones de plazos para el alcance de cada una de ellas, asignando diferentes recursos con el propósito del logro de cada uno de los objetivos.

Tras un profundo análisis tanto interno como externo de la empresa se logró evidenciar tanto las ventajas como las debilidades que se presentan actualmente, ya que principalmente esta es una mipyme familiar a la cual presenta varios inconvenientes en diferentes áreas como lo son: Dirección, recursos humanos, finanzas, técnica y ventas, lo que dio un espacio para adentrarse en la situación y permitir plantear un plan que le permitiera oportunidad y mejora en sus procesos internos para crecer en el mercado en el que se encuentra y así mismo mejorar su estabilidad en el conjunto de los diferentes aspectos nombrados anteriormente.

Finalmente, se adaptaron a la naturaleza de la empresa y el negocio diferentes *estrategias, planes de acción e indicadores* que permitieran atacar cada uno de las debilidades pero así mismo aprovechar todas aquellas oportunidades por la experiencia y profesionalismo que tiene la organización, con el fin de compartir e incentivar a los integrantes a participar en esta herramienta y ayudar al crecimiento constante de la compañía basándose en la nueva misión y visión planteadas, siendo muy claros y aterrizados a la necesidad para que se puedan llevar a cabo lo antes posible y trazar una línea que permite ir marcando un inicio en el cambio de visibilidad quiere demostrar.



---

## RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se sugieren algunas recomendaciones con base a los resultados y conclusiones a las que se llegó luego del presente estudio, en donde a continuación se enumeran para someterlas a consideración y que pueden llegar a ser vitales para la mejora de Water Proof System.

1. Seleccionar con rigor a cada uno de los miembros que integren el desarrollo de la planeación estratégica, es decir teniendo asegurándose en incluir aquellas personas que pueden y desean contribuir de manera positiva en el desarrollo del plan estratégico.
2. Asegurarse que todo el personal tenga claras la misión y la visión de la empresa.
3. Importante poner al tanto a todos los miembros que se vayan incorporando en la empresa acerca del presente documento para que sepan cual es el horizonte y el objetivo de crecimiento que se tiene planteado y poder contar con la ayuda del personal.
4. Ser abiertos a cualquier opinión o idea de los diferentes Stakeholders que genere impacto o aporte al crecimiento empresarial.
5. Realizar seguimientos constantes acerca de las estrategias establecidas en este plan con el fin de evidenciar áreas de mejora y siempre planteando nuevos estándares de crecimiento.



## **ANEXO 10.**

### **RECOMENDACIONES**

Inicialmente se le recomienda a la empresa Water Proof System SAS, estar atenta de todos los diferentes movimientos externos que puedan llegar a afectarla, es decir, estar al día con las nuevas normativas, entrantes del mercado, fluctuaciones económicas, cambios en el consumidor, entre otros, pues en verdad estar preparados para esto y actuar de manera asertiva podrán garantizar su sostenibilidad.

De acuerdo a lo anterior, también es relevante mencionar que el estado interno de la empresa juega un rol clave, es decir, cada área de la empresa, y stakeholder debe ser tenido en cuenta, sus opiniones y comportamiento pueden marcar el rumbo de la compañía y así mismo afectarla positiva o negativamente, lo que hace necesario su constante evaluación y observación, consiguiendo que la toma de decisiones sea la adecuada.

Dicho lo anterior, es posible que el Plan Estratégico propuesto varíe como lo hace el mercado, razón por la que cada uno de los indicadores debe evaluarse con su periodicidad establecida y de ser necesario esta puede ser modificada según le convenga a la compañía, así como nuevos indicadores pueden ser propuestos.

El Plan Estratégico desarrollado, tiene como fin el bienestar de la empresa y su crecimiento, por lo que es responsabilidad de los directivos velar por que este se cumpla; el cronograma de planes de acción debe ser revisado constantemente para garantizar la realización de la propuesta del Plan Estratégico, pues, entre más certero sea el cumplimiento de las fechas límite y los responsables estén claros de sus funciones, así será el éxito del proyecto.

Como conclusión, llevar a cabo los planes de acción con responsabilidad, evaluar los indicadores adecuadamente y una continua revisión del estatus externo e interno de la empresa, pueden llevar a Water Proof System SAS a crecer y cumplir su misión a cabalidad.

Por último, se le recomienda a la empresa a tener en su visión y propuestas siempre claro el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 6, el cual habla del Agua Limpia y Saneamiento, un frente que la empresa ataca cada día, lo cual no solo le servirá de apoyo para obtener apoyo en sus proyectos por parte del gobierno, sino también de sus consumidores.