

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
TRIENERGY S.A. Y SU ALINEACIÓN CON EL ÁREA COMERCIAL**

**MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ BARRERA
EDWIN ALEXANDER REYES CARREÑO
ALIRIO ESTUPIÑÁN VARGAS**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BUCARAMANGA
2011**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
TRIENERGY S.A. Y SU ALINEACIÓN CON EL ÁREA COMERCIAL**

**MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ BARRERA
EDWIN ALEXANDER REYES CARREÑO
ALIRIO ESTUPIÑÁN VARGAS**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener el título de
Especialista en Gerencia Estratégica**

**Director de proyecto:
DOCTOR ALVARO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
BUCARAMANGA
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Primer jurado

Segundo jurado

Bucaramanga 19 de julio 2011

DEDICATORIA

A nuestras familias, por el apoyo y fortaleza brindada en la consecución de esta meta y este logro tan importante para nuestras vidas, ser especialistas en Gerencia Estratégica.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece al:

Doctor Álvaro Ramírez por su orientación oportuna, por sus múltiples enseñanzas, dedicación, y asesoramiento en la conformación del proyecto.

A la Universidad de la Sabana por infundir principios éticos y formar profesionales íntegros y honorables.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	7
1. MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	11
1.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA.....	13
2.1 MISIÓN	13
2.3 VISION.....	13
2.4 VALORES CORPORATIVOS	13
2.5 ANÁLISIS DE SISTEMA	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.1 OBJETO DEL PROBLEMA	25
3.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA	25
3.2.1 Descripción de la situación propia del problema.....	25
3.2.2 Delimitaciones.....	26
3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	27
3.4ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES	36
3.5 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA, EN LOS DIFERENTES ACTORES	40
3.6 ANÁLISIS DE FUTUROS.....	48
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	59
4.1 ESCENARIO APUESTA	59
4.1.1 Opción estratégica	59
4.1.2 Propósito	59
4.1.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.	62
4.4 FORMULACION ESTRATÉGICA	69
4.5 ESTRATEGIA BÁSICA	70
4.5.1 Reloj estratégico	70
4.5.1 Estrategia de crecimiento.....	72
4.5.2 Estrategia matriz interna externa	76
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
WEBGRAFÍA.....	80

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 . Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del pasado, presente y futuro)	14
Tabla 2. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)	16
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	18
Tabla 4. Análisis de macro entorno	22
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externo	23
Tabla 6. Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)	28
Tabla 7. Identificación de los factores de cambio	32
Tabla 8. Identificación de los actores sociales	36
Tabla 9. Construcción de objetivos asociados	38
Tabla 10. Matriz de actores por objetivos	39
Tabla 11. Convergencia de actores	40
Tabla 12. Divergencia de actores	40
Tabla 13. Identificación de alianzas entre los actores sociales	41
Tabla 14. Clasificación de objetivos conflictivos y no conflictivos	43
Tabla 15. Determinación del grado de poder de los actores sociales	44
Tabla 16. Puntos de negociación	46
Tabla 17. Escenario probable	48
Tabla 18. Eventos hipótesis	49
Tabla 19. Determinación de consenso	49
Tabla 20. Eventos probables	49
Tabla 21. Análisis del escenario tendencial	50
Tabla 22. Ejes de Peter Swartz ó Análisis Morfológico	56
Tabla 23. El escenario que acordaron los actores fue el DESEABLE	58

Tabla 24. Objetivos Estratégicos y análisis DOFA.....	59
Tabla 25. Optimizar el abastecimiento de inventarios	60
Tabla 26. Aprovechar la ampliación del mercado	60
Tabla 27. Organizar la estructura comercial	60
Tabla 28. Implementar la planeación estratégica	61
Tabla 29. Disminuir tiempos de entrega	61
Tabla 30. Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad	62
Tabla 31. Matriz de importancia y gobernabilidad	64
Tabla 32. Formulación de acciones de ejecución inmediata	66
Tabla 33. Formulaciones de acciones de mediano plazo	67
Tabla 34. Árbol de pertinencias	68
Tabla 35. Estrategia posición competitiva.....	71
Tabla 36. Estrategia de desarrollo	71
Tabla 37. Estrategia Boston consulting group (BCG)	72
Tabla 38. Estrategia según matriz DOF	73
Tabla 39. Estrategia MEFI-MEFE	74

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Grafica 1. Análisis de entorno estratégico.....	20
Grafica 2. Análisis estructural.....	27
Grafica 3. Grafico motricidad y dependencia.....	31
Grafica 4. Identificación de objetivos Conflictivos.....	42
Grafica 5. Relación de poder entre actores.....	45
Grafica 6. Grafico de importancia y gobernabilidad.....	65
Grafica 7. Cuadro de mando integral.....	69
Grafica 8. BCG	73

INTRODUCCION

El plan estratégico se realizara a la empresa TRIENERGY S.A. es una compañía especializada en soluciones de generación de energía, accionamientos motrices y manejo de fluidos para mercados industriales, comerciales y de explotación, distribución y exploración de hidrocarburos, tienen más de 5000 referencias activas soportadas por el grupo de servicio técnico y posventa, operando desde las sedes propias o en campo, para proveer soluciones viables a los clientes.

La base de actividades de TRIENERGY está localizada en el oriente colombiano, en donde desarrolla todas las operaciones de distribución para los productos de la compañía Cummins Inc. en condición de representante exclusivo. El contrato de distribución con Cummins Inc. asignó también la exclusividad para toda la industria petrolera y petroquímica en Colombia. El personal de la empresa cubre y da asistencia técnica a todas las instalaciones localizadas en las diferentes áreas en donde se explora, produce, transporta, almacena o refinan hidrocarburos.

En los últimos años, se ha extendido la cobertura por solicitud de los clientes, llevándola a todas sus instalaciones dentro del país. En esta categoría están principalmente empresas de telecomunicaciones y algunas empresas santandereanas que se han ampliado a otras regiones de Colombia.

Gracias a la certificación ISO 9001:2000 obtenida, se gana aun más credibilidad y estabilidad en mercados en los que no se conocían, hemos incursionado en otras áreas de negocio que son complementarias a lo que tradicionalmente vienen haciendo y que han permitido ampliar el catalogo de ofertas.¹

Trienergy S.A. ha venido incrementando su capacidad productiva de forma acelerada, sin la eficiente planeación en sus diferentes áreas, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos, y de igual forma lograr mayor satisfacción en el cumplimiento de la propuesta de valor. Al desarrollar un plan de direccionamiento estratégico dentro del área comercial postventa se permitirá a la empresa saber en dónde está actualmente, analizando su situación, y hacia dónde dirigirá sus objetivos y proyectara sus respectivas estrategias y planes de acción.

¹ <http://www.grupotrienergy.com/>

Desarrollar este plan buscare que la empresa genere valor, aumente la rentabilidad, genere crecimiento y sea competitiva.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En 1974 se constituye la sociedad “Equipos Técnicos Ltda. – EQUITEC” que principalmente estaría dedicada a la comercialización de equipos para compañías petroleras y de motores vehiculares para equipos automotores. Posteriormente en 1979, se decide cambiar el nombre a la sociedad por el de “Cummins Diesel de Colombia Ltda.”, se adopta el nombre de Cummins por ser los representantes oficiales para el territorio colombiano de la multinacional estadounidense Cummins Engine Co.

En 1984 se constituye la sociedad denominada Cummins API Ltda. cuyas siglas denotan los campos específicos en los que la compañía desarrolla sus actividades: Automotriz, Petrolero e Industrial. A finales del año 2001 se cambia su naturaleza de Limitada pasa a ser Sociedad Anónima.

A partir de Julio de 2008, se cambia la razón social a TRIENERGY S.A. Este cambio obedece a un esfuerzo por crear una imagen corporativa que abarque todo el abanico de productos y soluciones que proporciona la compañía. Las representaciones y demás vinculaciones con los fabricantes se mantienen iguales.

1.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Trienergy S.A. se convierte en una fuente de trabajo para más de 100 personas que laboran en Girón Santander y Bogotá, compuesto por un grupo de ingeniería y proyectos, un grupo de posventa y soporte técnico, con una flota de equipos de arriendo, herramientas de análisis y pruebas, 3800 m2 en áreas de taller, 1500 m2 en áreas de bodega y almacenamiento, 3000 m2 en área de maniobra y trabajos exteriores, infraestructura de capacitación y entrenamiento, más de 6000 referencias activas en el inventario propio.

Los mercados que abarca Trienergy S.A. son Petróleo y Gas, Industria de producción – manufactura, construcción, telecomunicaciones y automotriz.

Los servicios que se ofrecen van desde el soporte técnico, posventa, reparaciones y mantenimientos, paquetizados de equipos, contratos de mantenimiento, pruebas y análisis para garantizar la prevención, corrección e identificación de dificultades en equipos.

Las operaciones de la compañía están concentradas en tres áreas de negocio, cada una bajo la responsabilidad de un grupo especializado de personal altamente calificado y todos soportados a través de una estructura común de servicios de apoyo Logístico y de Ingeniería. Dos de las áreas están centralizadas en la sede de Bucaramanga: Generación y Equipos Motrices (Motores). La tercera, especializada en sistemas de bombeo para la industria petrolera y petroquímica está localizada en la sede de Santa Fe de Bogotá.

La división de Generación es un segmento de Negocio asociado con el suministro, instalación y conservación de sistemas generadores de energía primaria y de emergencia, con sus sistemas de maniobra y distribución eléctrica y comprende una subdivisión de Potencia Electrónica especializada en el suministro, instalación y mantenimiento de equipos de generación de energía de respaldo a través de sistemas de potencia ininterrumpida (UPS), baterías e inversores, entre otros; la división de Equipos Motrices, está asociada al suministro, instalación y mantenimiento de motores diesel y de gas natural en diferentes aplicaciones móviles y estacionarias, por último, la división de Bombeo o Equipos Petroleros, está asociado con el suministro e instalación de equipos de bombeo y medición de nivel para la industria petrolera.

Además de ser representantes exclusivos de Cummins Inc. (generadores eléctricos, motores diesel y de gas natural), TRIENERGY también ofrece los productos y servicios de otros grandes multinacionales como Newage AVK (generadores y alternadores eléctricos), Fleetguard (sistemas de filtración), Imo Pumps, Warren, Allweiler, Weir, Floway Pumps, FMC Pumps, MTS (sistemas de medición), y Murphy (instrumentos), entre otros. También, cuenta con una flota propia de equipos de arriendo, que permite a sus clientes contar temporalmente con el mismo producto que podría adquirir pero que de acuerdo a su aplicación no necesitan incorporarla a su red de activos.

2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

2.1 MISIÓN

Hacer a nuestros clientes más productivos, fácilmente.

2.3 VISION

Mantener una tendencia de crecimiento que nos permita duplicar los ingresos de empresa cada 5 años, manteniendo una entidad rentable, fiel a nuestros valores y siempre a la vanguardia de las soluciones que necesitan nuestros clientes.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

TRIENERGY S.A. es consciente de que sus responsabilidades trascienden lo meramente económico. Por esto, busca inculcar este sentimiento a quienes hacen parte de la organización a través de la transmisión de los buenos valores morales, sociales y de alta implicación con las necesidades de nuestros clientes, bajo los que se espera se base el comportamiento de las personas de la institución.²

- Creemos en soluciones que faciliten las cosas a nuestros clientes.
- Creemos en el respaldo, la experiencia, la confiabilidad, la seguridad, el servicio y la creatividad para presentar las soluciones que requieren nuestros clientes
- Creemos en cultivar a nuestros empleados para que sean cada vez mejores
- Creemos en el trabajo en equipo
- Creemos en cultivar las mejores relaciones con todas las personas en el entorno de nuestra organización
- Creemos en proveer un ambiente de trabajo seguro y agradable para nuestros empleados.
- Creemos en ser una empresa rentable sin renunciar a las buenas prácticas profesionales.
- Creemos que podemos ser cada día mejores.

² <http://www.grupotrienergy.com/>

2.5 ANÁLISIS DE SISTEMA

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Diagnostico estratégico

Tabla 1 . Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del pasado, presente y futuro)

ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET			
	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
RAIZ	Conocimiento empírico	Implementación de programas para mejora de las competencias del personal	Personal altamente calificado y certificado
	Promoción para el conocimiento y practica en las tres unidades de negocio	Conocimiento técnico y aptitud comercial , centro de entrenamiento	Centro de investigación para diferentes procesos
	Ingreso al sector petrolero mayor exigencia frente a las competencias del personal	Ampliación de marcas a representar	
TRONCO	Procesos sin documentar y sin definir	Procesos y procedimientos definidos por sistema de gestión ISO 9001	Certificación OHSAS 18001 e ISO 14001
	Sistemas de información adelantados en la época	Implementación de un sistema de información internacional SAP	

	Se establecieron unidades estratégicas de negocio como flota de arriendos , repuestos , generación de energía y petróleos	Ampliación del mercado potencia electrónica	Estudio de nuevos mercados (energía eólica ,solar, recurso energético renovable)
	Infraestructura reducida solo para labores administrativas , sin dispositivos de seguridad	Adecuación de instalación , creación de laboratorios y definición de aéreas	
RAMAS	Cumplimiento de resultados por monopolio	Establecimientos de metas e indicadores para cumplimiento	
		Tiempo de entrega 60 días	Tiempos de entrega en 15 días
	No era medible el resultado	Evaluación y modificación de los procesos a través de la implementación de sistema de gestión de calidad	
	Poca rotación de personal	Poca rotación de personal	
	Sostenimiento de relaciones con grandes proveedores	Ampliación de la red de proveedores	Mayor poder de negociación con proveedores y aliados estratégicos (competencia)

Tabla 2. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)

	ARBOL DE COMPETENCIAS					
	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROYECTOS Y TECNOLOGIA	Conocimiento del recurso humano	Procesamiento de datos	Alta ingeniería		Adaptabilidad y Personalización de Equipos	
		Experiencia del recurso humano			Credibilidad en el mercado	
					Crecimiento de pozos a raíz de la operatividad de los equipos	
				Planeación de proyectos		Demora en tiempos de entrega
IMPORTACIONES	Optimización de costos de importación (BFC)	Asignación de Responsabilidades	Distribución (2 vías)	Metodología de importación		Tiempo del proceso de importación
			Personalización del servicio del operador logístico			
POSTVENTA	Conocimiento Técnico		Calidad en el servicio	Abastecimiento de inventarios		Tiempos de entregas
				Mercado potencial sin identificar		
				Estructura comercial		

FINANCIERA	Liquidez			Pago impuestos aduaneros en cierre de mes		
	Capacidad de Endeudamiento		Utilización del sistema SAP	Restricciones del proceso contable		
ADMINISTRACION	Estilo gerencial		Infraestructura			
		Sistema de gestión ambiental	Sistema de gestión de la calidad			
	Selección del talento humano	Definición de funciones	Definición de los procesos	Planeación estratégica	Motivación del talento humano	

Tabla 3. **Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI**

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNAS MEFI (COMPETITIVIDAD)			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Soporte en postventa	0,07	4	0,28
Capacidad de negociación	0,07	4	0,28
Programas de descuento para motores de mayor rotación	0,03	3	0,09
Experiencia en el suministro de repuestos y mano de obra calificada	0,04	4	0,16
Conocimiento del mercado	0,07	4	0,28
Reconocimiento de la compañía dentro del sector	0,06	4	0,24
Ubicación geográfica	0,05	4	0,20
Calidad y originalidad en los productos	0,05	4	0,20
Certificaciones en normas ISO 9001 y en trámite en la norma 14000 y 18000	0,05	3	0,15
Software SAP	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Logística de importación	0,07	2	0,14
Disponibilidad en los inventarios de repuestos para toda la población de motores	0,09	2	0,18
Precios de la compañía vs con la competencia local e informal	0,04	2	0,08
Almacenamiento de inventarios	0,03	2	0,06
Dependencia del sistema operativo	0,03	2	0,06
Personal sin la capacitación idónea para el área de almacén	0,04	2	0,08
Falta de aplicación de los sistemas HSEQ	0,04	2	0,08
Personal sin la capacitación idónea para el área de importaciones	0,05	2	0,10
Carencia de alianzas estratégicas con competidores	0,03	2	0,06
Incumplimiento en tiempos de entrega	0,04	2	0,08
	1		2,95

La ponderación del resultado da un total de 2.95 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aun debe haber algunas mejoras para reducir las debilidades, tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

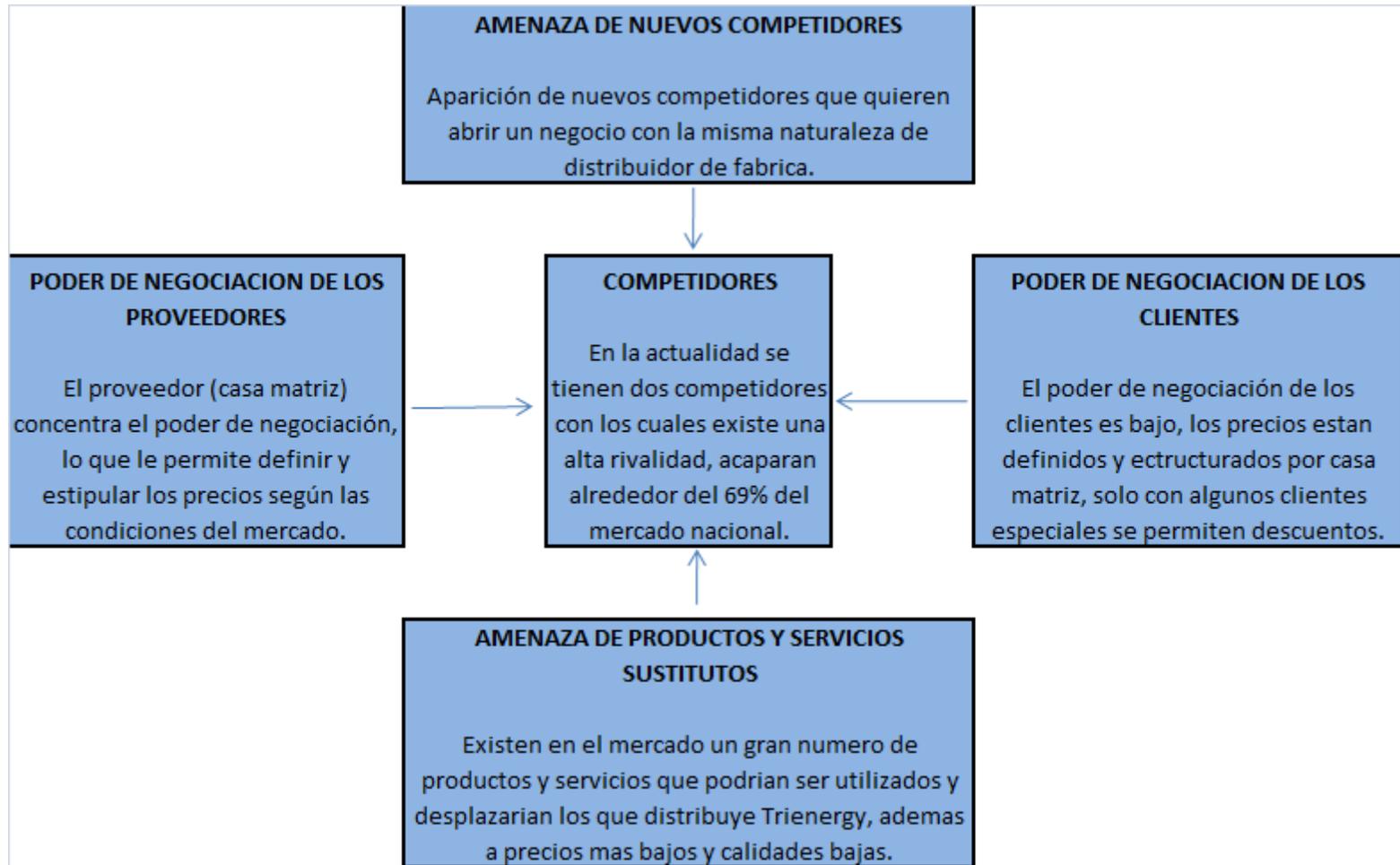
En la matriz de evaluación de factores internos se realiza una calificación de las fortalezas y debilidades que presenta TRIENERGY, de dicha calificación se visualiza que en cuanto al tema de debilidades la compañía debe enfatizarse en darle solución al tema de la logística de importación, la disponibilidad de inventarios, el incumplimiento en los tiempos de entrega, se debe contratar personal idóneo para el área de importaciones y almacén y por último la aplicación de los sistemas HSEQ; sin duda atacando las variables en mención se va a lograr que la compañía sea mucho más competitiva.

En cuanto al tema de las fortalezas la compañía debe seguir aprovechando el soporte en postventa, la capacidad de negociación, la experiencia en el suministro de repuestos, mano de obra calificada, el conocimiento del mercado, la calidad y originalidad de los productos, el reconocimiento de la compañía; sin duda teniendo en cuenta estas variables se podrá llegar a tener nuevos clientes, se lograra ampliar el mercado y por ende se aumentara la rentabilidad para la compañía.

Grafica 1. Análisis de entorno estratégico

Análisis de la atractividad

Cinco fuerzas de Porter



Con este análisis se identificó el entorno actual que rodea la compañía, se analizó desde las 5 Fuerzas de Porter, donde se evidenció que el poder de los proveedores es alto porque el proveedor principal que es la fábrica Cummins Inc. en base a un estudio de mercados que realiza en Colombia, basa los precios sugeridos de ventas que debemos aplicar. Se identificó que el poder de los clientes es medio bajo porque ellos se rigen a los precios que nosotros colocamos en el mercado basado en la lista sugerida por fábrica, solo clientes especiales como los petroleros tiene acceso a descuentos especiales. Se evidenció que la competencia actual son los otros dos distribuidores principales Cummandes y Tecnodiesel donde su presencia es visible pero no debería afectar porque cada distribuidor tiene encargada una zona en el territorio colombiano, donde otro distribuidor no debe entrar a comercializar. La competencia nueva o que llegará a presentarse puede afectar, especialmente la que no es legal como el contrabando. Los productos sustitutos ya existen como marca Clevite o PAI para repuestos en la unidad de negocio automotriz, son una competencia fuerte porque tienen la misma aplicación y son de menor valor, más económicos, pero se debe contrarrestar con la calidad de nuestros productos cummins y respaldo que da la casa matriz sobre periodos de garantías de los repuestos.

Tabla 4. Análisis de macro entorno

Determinación de Factores Exógenos

FACTORES EXOGENOS

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	TLC de Colombia con EEUU	Medidas para el control del contrabando
	Globalización	Cambio de leyes actuales
	Aumento de seguridad en Colombia	
ECONOMICOS	Tasas de interés en Colombia	Fluctuación del dólar
	Inflación	Crisis financiera a nivel mundial
	Revaluación	Devaluación
	Disminución de aranceles	Leyes aduaneras para la importación de productos remanufacturados.
	Crecimiento del mercado	Disminución de las exportaciones de Colombia
SOCIALES	Ampliación del mercado	Niveles de corrupción
	Anticipación en conocer necesidades futuras de los clientes	Entrada de nuevos competidores
		Desempleo en Colombia
		Estructura del mercado
		Niveles de pobreza
TECNOLOGICOS	Innovación de la competencia	Competidores con mejor estructura
AMBIENTALES		Aspectos ambientales
		Cambios climatológicos
		Desastres ambientales
		Normatividad ambiental

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNAS MEFE (ATRACTIVIDAD)			
OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Ampliación del mercado	0,09	3	0,27
Ofertas de nuevos productos y nuevos clientes a raíz de nuevos motores	0,04	2	0,08
TLC con USA	0,08	1	0,08
Conocimiento del mercado	0,09	3	0,27
Anticipación en conocer las necesidades futuras de los clientes	0,06	1	0,06
Globalización	0,04	2	0,08
Disminución de aranceles	0,05	2	0,10
Revaluación	0,06	4	0,24
Realizar alianzas con otras casas matrices	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Devaluación	0,06	1	0,06
Contrabando	0,05	3	0,15
Leyes aduaneras para la importación de productos re manufacturados	0,03	4	0,12
Competidores con mejor estructura	0,05	2	0,10
Cambio de leyes actuales	0,03	1	0,03
Desastres ambientales	0,04	1	0,04
Niveles de pobreza	0,04	2	0,08
Desempleo	0,04	2	0,08
Entrada de nuevo competidores	0,09	2	0,18
	1		2,20

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 2.20 nos da una idea del factor externo, lo cual quiere decir que las amenazas se están contrarrestando para concentrarse en las oportunidades que se tienen y explotarlo para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

En la matriz de evaluación de factores externos se evidencian según la calificación realizada que existen oportunidades específicas en las cuales debe trabajar TRIENERGY para acelerar el desarrollo de la compañía en temas como la ampliación del mercado, el conocimiento del mercado y las alianzas con otras casas matrices, son las variables que según el análisis efectuado tienen un mayor impacto en el desarrollo del negocio de la compañía.

En cuanto a las amenazas se evidencian de forma específica aspectos que pueden retardar el desarrollo de la compañía, tales como el contrabando, las leyes aduaneras, los competidores con mejor estructura y la entrada de nuevos competidores. Sin duda alguna un factor clave para contrarrestar estas amenazas es alineando todos los procesos y actividades de la organización a la mejora continua, ofreciendo un servicio de calidad y de manera oportuna, esa es una valiosa oferta de valor para que los clientes sigan comprando y compren más, así como la venta a nuevos clientes, es la forma para que no adquieran productos de baja calidad, bajo precio y repuestos de contrabando.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 OBJETO DEL PROBLEMA

Formular el plan estratégico para la compañía Trienergy S.A y su alineación con el área comercial.

3.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA

- Analizar y determinar los cambios del entorno y como afectan de manera micro y macro la organización.
- Realizar un diagnóstico de la organización para determinar los factores que retardan o aceleraran el desarrollo de la compañía.
- Realizar un diagnóstico del área comercial para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Formular los objetivos estratégicos.
- Formular el plan de acción para el área comercial.

3.2.1 Descripción de la situación propia del problema

En las empresas del sector transporte y el sector petrolero de Colombia se requiere que sus equipos estén en constante funcionamiento, por la importancia de los mismos en el impacto que generan a la sociedad, por lo tanto sus proveedores deben abarcar sus necesidades, con calidad en el servicio que les ofrecen. En TRIENERGY S.A, el área comercial postventa es responsable de suplir las necesidades que el cliente requiere después de adquirir sus equipos. Analizando el macro entorno de la empresa se encuentra que no se han explorado nuevos mercados, lo cual ha generado el desaprovechamiento de oportunidades de negocio.

Se requiere saber la importancia de manejar de forma productiva el área comercial de repuestos, siendo esta base para la rentabilidad del negocio, con el firme propósito de lograr una estructura comercial solida.

Trienergy S.A. necesita mejorar en la agilidad y calidad del servicio prestado, para lograr mayor satisfacción en el cubrimiento de las necesidades de los clientes, aumentar posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas e identificar nuevas oportunidades de negocios; buscando reducir tiempo de respuesta, desde que inicia el proceso hasta su culminación con calidad en el servicio.

3.2.2 Delimitaciones

El presente plan estratégico es para la compañía Trienergy S.A., en el departamento de Santander y la ciudad de Bogotá.

Tabla 6. Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)

		MOTRICIDAD	PORCENTAJE DE MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	PORCENTAJE DE DEPENDENCIA
		X		Y	
1	Formación del personal	640	45,71%	1300	76,02%
2	Liquidez	670	47,86%	1230	71,93%
3	Capacidad de Endeudamiento	940	67,14%	660	38,60%
4	Estilo gerencial	1400	100,00%	730	42,69%
5	Selección del talento humano	360	25,71%	750	43,86%
6	Definición de unidades de negocio	800	57,14%	800	46,78%
7	Sistemas de gestión	1040	74,29%	1060	61,99%
8	Definición de funciones	560	40,00%	440	25,73%
9	Calidad en el servicio	360	25,71%	1720	100,58%
10	Utilización de sistemas Informáticos	670	47,86%	1090	63,74%
11	Infraestructura	600	42,86%	1180	69,01%
12	Mediciones e indicadores	780	55,71%	640	37,43%
13	Alianzas estratégicas	600	42,86%	910	53,22%
14	Abastecimiento de inventarios	1080	77,14%	1530	89,47%
15	Ampliación de mercado	790	56,43%	1710	100,00%

16	Estructura comercial	800	57,14%	1160	67,84%
17	Pago impuestos aduaneros en cierre de mes	230	16,43%	170	9,94%
18	Restricciones del proceso contable	70	5,00%	130	7,60%
19	Planeación estratégica	1200	85,71%	1690	98,83%
20	Motivación del talento humano	740	52,86%	630	36,84%
21	Tiempos de entregas	840	60,00%	1080	63,16%
22	Rotación del personal	650	46,43%	360	21,05%
23	TLC de Colombia con EEUU	1360	97,14%	590	34,50%
24	Aumento de seguridad en Colombia	980	70,00%	500	29,24%
25	Tasas de interés en Colombia	780	55,71%	370	21,64%
26	Inflación	1090	77,86%	620	36,26%
27	Crecimiento del mercado	1360	97,14%	830	48,54%
28	Innovación de la competencia	670	47,86%	210	12,28%
29	Medidas para el control del contrabando	710	50,71%	330	19,30%
30	Fluctuación del dólar	660	47,14%	390	22,81%

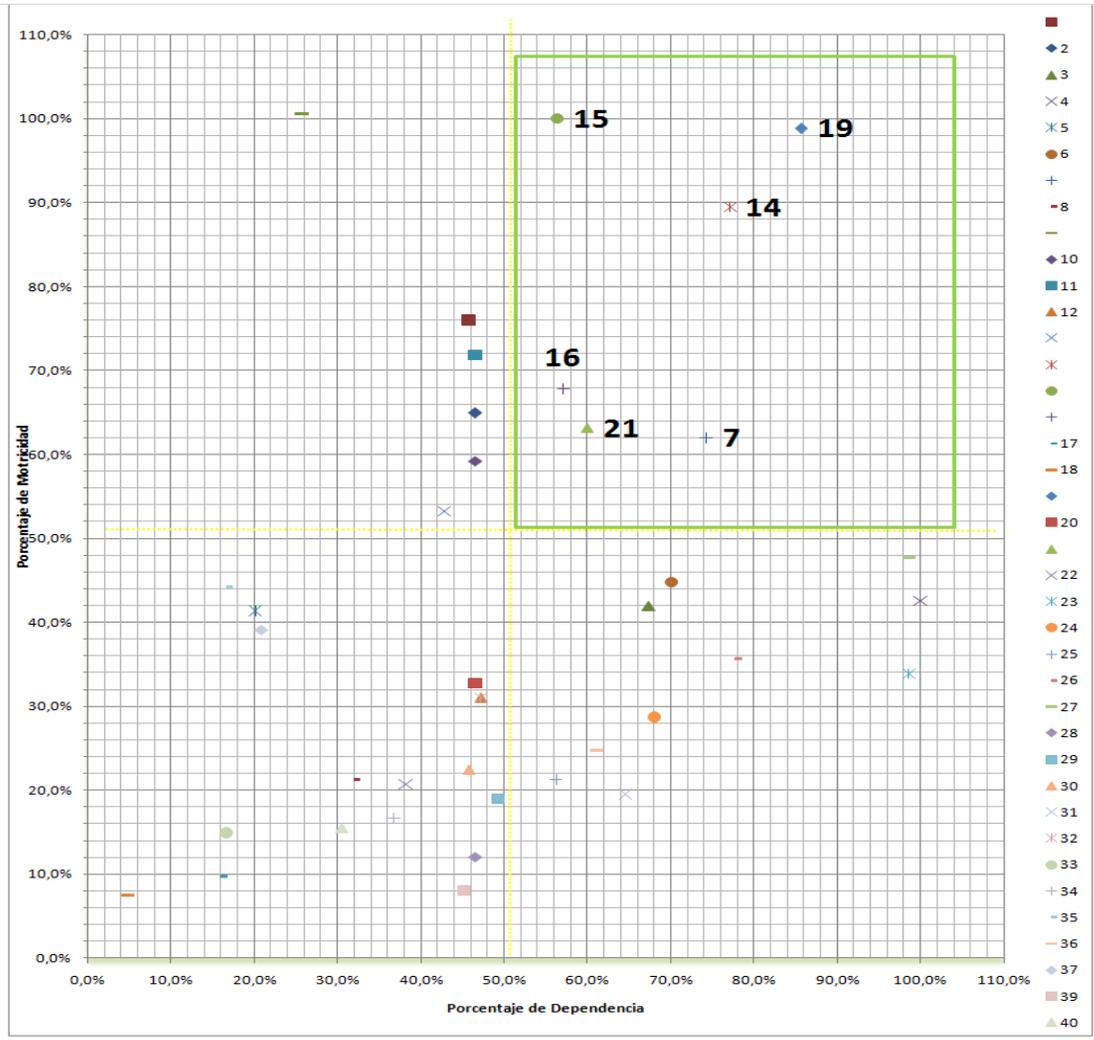
31	Crisis financiera a nivel mundial	930	66,43%	340	19,88%
32	Disminución de las exportaciones de Colombia	680	48,57%	540	31,58%
33	Niveles de corrupción	240	17,14%	260	15,20%
34	Entrada de nuevos competidores	530	37,86%	290	16,96%
35	Desempleo en Colombia	240	17,14%	770	45,03%
36	Estructura del mercado	910	65,00%	430	25,15%
37	Niveles de pobreza	300	21,43%	680	39,77%
38	Aspectos ambientales	380	27,14%	230	13,45%
39	Cambios climatológicos	650	46,43%	140	8,19%
40	Normatividad ambiental	470	33,57%	270	15,79%

Con el análisis estructural según el grado de influencia de una variable sobre otra, se obtuvieron las variables estratégicas, que en este caso son:

- Sistemas de gestión.
- Abastecimiento de inventarios.
- Ampliación de mercado.
- Estructura comercial.
- Planeación estratégica.
- Tiempos de entrega.

Grafica 3. Grafico motricidad y dependencia

	PONDERACION X	PONDERACION Y
1	45,7%	76,0%
2	47,9%	71,9%
3	67,1%	38,6%
4	100,0%	42,7%
5	25,7%	43,9%
6	57,1%	46,8%
7	74,3%	62,0%
8	40,0%	25,7%
9	25,7%	100,6%
10	47,9%	63,7%
11	42,9%	69,0%
12	55,7%	37,4%
13	42,9%	53,2%
14	77,1%	89,5%
15	56,4%	100,0%
16	57,1%	67,8%
17	16,4%	9,9%
18	5,0%	7,6%
19	85,7%	98,8%
20	52,9%	36,8%
21	60,0%	63,2%
22	46,4%	21,1%
23	97,1%	34,5%
24	70,0%	29,2%
25	55,7%	21,6%
26	77,9%	36,3%
27	97,1%	48,5%
28	47,9%	12,3%
29	50,7%	19,3%
30	47,1%	22,8%
31	66,4%	19,9%
32	48,6%	31,6%
33	17,1%	15,2%
34	37,9%	17,0%
35	17,1%	45,0%
36	65,0%	25,1%
37	21,4%	39,8%
38	27,1%	13,5%
39	46,4%	8,2%
40	33,6%	15,8%



Los factores claves son: Sistemas de gestión, Abastecimiento de inventarios, Ampliación de mercado, Estructura comercial, Planeación estratégica y Tiempos de entrega. Los cuales salieron del análisis estructural en donde se califican la motricidad, que es el grado de influencia de cada variable frente a las otras variables. Y la dependencia, que es el grado de subordinación de cada variable con respecto a las otras.

Se obtiene su ubicación en la zona de conflicto, que son las que se consideran variables estratégicas para el desarrollo de la organización.

Tabla 7. Identificación de los factores de cambio

IDENTIFICACION DE FACTORES DE CAMBIO		
VARIABLE	FACTOR	DESCRIPCION
ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS	En qué consiste?	En tener en almacén los repuestos de alta y media rotación que se utilizan en la postventa de los motores
	Como se manifiesta?	Se manifiesta de forma negativa, en el momento no se tiene en un 100 % los repuestos de alta y media rotación.
	Como se podría medir cada manifestación?	# de veces de rotación de inventario en el año
	Que tendencia presenta el factor?	Su tendencia es decreciente y fuerte, cada vez hay más motores ampliando el portafolio de repuestos en postventa.
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Aumento de inventario. Pedir importación de repuestos más seguido. Tener en cuenta las ventas perdidas por no disponibilidad.
	Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Altos niveles de inventario, Mayor rotación de rptos

AMPLIACION DEL MERCADO	En qué consiste?	En ampliar nuestro mercado de venta.
	Como se manifiesta?	En forma positiva, cada vez hay más motores y el parque automotor en el país está en aumento.
	Como se podría medir cada manifestación?	# de clientes nuevos por mes
	Que tendencia presenta el factor?	Es fuerte y creciente
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Incumplimiento de tiempos de entrega a los clientes, mejor oferta de la competencia
	Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Apertura de otras sedes en otras ciudades
ESTRUCTURA COMERCIAL	En qué consiste?	Es la jerarquía dentro del departamento comercial de ventas, con funciones y responsabilidades definidas para capturar clientes potenciales y fidelizar los actuales.
	Como se manifiesta?	De forma positiva, las ventas han aumentado en el último año
	Como se podría medir cada manifestación?	# de clientes visitados por mes
	Que tendencia presenta el factor?	De forma creciente y fuerte
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Mal servicio al cliente, procedimientos de atención lentos, ausencia de seguimiento frente al servicio
	Que potencialidades	Aumento de asesores de ventas dentro de la estructura comercial, ampliación del mercado.

	hacia el futuro presenta el factor?	
PLANEACION ESTRATEGICA	En qué consiste?	Es la definición de objetivos, acciones y recursos para lograr el propósito deseado por la gerencia
	Como se manifiesta?	De forma positiva, la alta gerencia está comprometida y lidera el cumplimiento de los objetivos propuestos
	Como se podría medir cada manifestación?	# Objetivos estratégicos cumplidos
	Que tendencia presenta el factor?	Su tendencia es creciente y fuerte
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Falta de compromiso por parte de los colaboradores, falta de seguimiento a las acciones a ejecutar
	Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Satisfacción de clientes, aumento en la utilidad de la empresa, colaboradores contentos.
TIEMPOS DE ENTREGA	En qué consiste?	Es el tiempo desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que se entrega el proyecto, servicio y/o repuesto al cliente y se cubre su necesidad.
	Como se manifiesta?	Se manifiesta de forma negativa, en el momento que no se cumple con el tiempo prometido al cliente y se presentan las quejas y el inconformismo.
	Como se podría medir cada manifestación?	# de días utilizados en cada entrega.

	Que tendencia presenta el factor?	Su tendencia es decreciente y fuerte, se percibe que los clientes especialmente los del sector petrolero cada vez exigen más rapidez en la entrega
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Análisis de inventarios, optimización en el proceso de importación
	Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Altos niveles de inventario, agilidad en el proceso de importación
SISTEMAS DE GESTION	En qué consiste?	Es la implementación de los sistemas de calidad norma ISO 9001, sistema de seguridad industrial norma OHSAS y sistema de gestión ambiental norma ISO 14000
	Como se manifiesta?	De forma positiva, ya se implemento y se certifico la norma ISO 9001 y está en proceso la implementación y certificación de las dos restantes
	Como se podría medir cada manifestación?	# de indicadores cumplidos del sistema de gestión
	Que tendencia presenta el factor?	Creciente y fuerte
	Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Resistencia del personal a la implementación del sistema de gestión, el no mantenimiento y sostenimiento del sistema
	Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Poder de negociación con otros entes, reconocimiento internacional, certificación en las normas OHSAS e ISO 14000

3.4 ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES

Tabla 8. Identificación de los actores sociales

JUEGO DE ACTORES					
ACTORES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
ACCIONISTAS	CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	OBTENER LOS RESULTADOS PLANEADOS	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	GENERACION DE EMPLEO, RESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERNET - BASE DE DATOS DEL SECTOR
CLIENTES	ADQUIRIR EQUIPOS DE CALIDAD	EQUIPOS EN CONDICIONES OPTIMAS	AHORRO EN LAS COMPRAS	CALIDAD EN EL SERVICIO	INTERNET REFERIDOS PUBLICIDAD
PROVEEDORES INTERNACIONALES	RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	AMPLIACION DE REDES DE DISTRIBUCION	MAYORES INGRESOS	AMPLIACION DEL MERCADO	INTERNET PUBLICIDAD POLITICAS Y PACTOS INTERNACIONALES
PROVEEDORES LOCALES	AMPLIACION DE MERCADO	AMPLIACION DE REDES DE DISTRIBUCION DENTRO DEL PAIS	MAYORES INGRESOS	AMPLIACION DEL MERCADO, PODER DE NEGOCIACION	INTERNET REFERIDOS PUBLICIDAD

COMPETIDORES	CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO	VENTAJA COMPETITIVA	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	CONOCER LA COMPETENCIA	INTERNET - REFERIDOS- BASE DE DATOS DEL SECTOR
ACREEDORES	MAXIMIZAR LA CAPTACION DE RECURSOS FINANCIEROS	INGRESOS	RENDIMIENTO MONETARIO	ESTABILIDAD FINANCIERA	COMUNICACIÓN TELEFONICA INTERNET
ESTADO	DESARROLLO ECONOMICO	CALIDAD DE VIDA PARA LOS CIUDADANOS	INGRESOS PER CAPITA	OFERTAS LABORALES	MEDIOS DE COMUNICACIÓN
EMPLEADOS	ESTABILIDAD LABORAL	RECONOCIMIENTO Y ASCENSOS	MAYOR INGRESO PARA LA ORGANIZACIÓN POR ENDE MEJOR REMUNERACION	AMPLIO E IDONEO CONOCIMIENTO DE PROCESOS	INTRANET , INTERNET, PROCESOS DE FORMACION Y ENTRENAMIENTO

Tabla 9. Construcción de objetivos asociados

ACTORES SOCIALES		CAMPOS DE BATALLA					
		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6
		Abastecimiento de Inventari	Ampliacion del Mercad	Estructura Comercia	Planeacion Estrategic	Tiempos de Entreg	Sistemas de Gestion
1	Proveedores Internacionales	Aumentar	Aprovechar	N/A	Fomentar	Disminuir	Fomentar
2	Proveedores Locales	Aumentar	Aprovechar	N/A	Fomentar	Disminuir	Fomentar
3	Empleados	Optimizar	Fomentar	Organizar	Aprovechar	Disminuir	Implementar
4	Accionistas	Disminuir	Fomentar	Cumplir	Implementar	Disminuir	Implementar
5	Estado	N/A	Regular	N/A	Fomentar	N/A	N/A
6	Cliente	Aumentar	Fomentar	Organizar	Aprovechar	Disminuir	Aprovechar
7	Competidores	Disminuir	Disminuir	Influir	Implementar	Aumentar	Influir
8	Acreeedores	Evaluar	Fomentar	N/A	Fomentar	N/A	Fomentar

Tabla 10. Matriz de actores por objetivos

ACTORES \ OBJETIVOS ASOCIADOS		Aumentar el abastecimiento de inventario	Optimizar el abastecimiento de inventario	Disminuir el abastecimiento de inventarios	Evaluar el abastecimiento de inventarios	Aprovechar la ampliacion del mercado	Fomentar la ampliacion del mercado	Regular la ampliacion del mercado	Disminuir la ampliacion del mercado	Organizar la estructura comercial	Cumplir con la estructura comercial	Influir en con la estructura comercial	Fomentar la planeacion estrategica	Aprovechar la planeacion estrategica	Implementar la planeacion estrategica	Disminuir los tiempos de entrega	Aumentar los tiempos de entrega	Fomentar los sistemas de gestion	Implementar los sistemas de gestion	Aprovechar los sistemas de gestion	Influir en los sistemas de gestion	TOTAL +	TOTAL -	
		1	Provedores Internacionales	100	10	0	10	100	100	10	-100	10	10	10	100	100	10	10	-100	100	10	100	10	800
2	Provedores Locales	100	10	0	10	10	100	10	-100	10	10	10	100	100	10	10	-100	100	10	100	10	710	-200	510
3	Empleados	-10	100	10	10	10	100	10	-100	100	100	10	100	100	10	100	-100	10	100	100	100	1070	-210	860
4	Accionistas	10	100	100	100	100	100	100	-100	100	100	100	100	100	100	100	-100	100	100	100	100	1710	-200	1510
5	Estado	0	0	0	0	0	10	100	0	0	0	0	10	10	0	0	0	10	0	0	0	140	0	140
6	Cliente	10	-100	-10	0	10	100	0	0	10	10	0	10	10	0	10	-100	10	10	100	0	290	-210	80
7	Competidores	-10	0	100	10	-100	-100	10	100	-100	-10	100	-100	-10	-10	-100	100	-100	-100	-100	100	520	-840	-320
8	Acreedores	-10	0	10	100	10	100	10	0	0	10	10	10	10	0	0	0	100	10	0	0	380	-10	370
	Total de Puntos + Conflictividad	220	220	220	240	240	610	250	100	230	240	240	430	430	130	230	100	430	240	500	320			
	Total de Puntos - Conflictividad	-30	-100	-10	0	-100	-100	0	-400	-100	-10	0	-100	-10	-10	-100	-500	-100	-100	-100	0			
		190	120	210	240	140	510	250	-300	130	230	240	330	420	120	130	-400	330	140	400	320			

3.5 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA, EN LOS DIFERENTES ACTORES

Tabla 11. Convergencia de actores

Los Actores	Convergen en los objetivos No.	Sumatoria de Posiciones valoradas
1,2	1,2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,17,18,19,20	1760
3,4	2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,17,18,19,20	1750
1,2,3,4	2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	3410
1,2,3,4,5	6,7,12,13,17	1500
1,2,3,4,6	5,6,9,10,12,13,15,17,18,19	1590
1,2,3,4,7	2,4,7,11,20	1000
1,2,3,4,8	2,4,5,6,7,10,11,12,13,18	5350
5,8	6,7,12,13	1840
6,8	5,6,10,12,13,18	1900

Tabla 12. Divergencia de actores

Los Actores	Divergen en los objetivos No.	Sumatoria de Posiciones valoradas
1,2 con 3,4	1,3	310
1,2,3,4 con 5	1,2,3,4,5,8,9,10,11,14,15,16,18,19,20	1730
1,2 con 6	2,3,4,7,11,14,20	10
3,4 con 6	1,2,3,4,7,11,14,20	220
1,2 con 7	1,3,5,6,9,10,12,13,14,15,16,17,18,19	570
3,4 con 7	5,6,9,10,12,13,14,15,16,17,18,19	280
1,2 con 8	1,9,14,15,17,19,20	770
3,4 con 8	9,14,15,17,19,20	580

Tabla 13. Identificación de alianzas entre los actores sociales

CAMPO DE BATALLA		ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A LOS SIGUIENTES ACTORES
Aumentar el abastecimiento de inventarios	1	1,2,6,4	3,,8,7
Optimizar el abastecimiento de inventarios	2	1,2,3,4	6
Disminuir el abastecimiento de inventarios	3	3,4,7, 8	6
Evaluar el abastecimiento de inventarios	4	1,2,3,4,7,8	-
Aprovechar la ampliación del mercado	5	1,2,3,4,6,8	7
Fomentar la ampliación del mercado	6	1,2,3,4,5,6,8	7
Regular la ampliación del mercado	7	1,2,3,4,5,7,8	-
Disminuir la ampliación del mercado	8	7	1, 2, 3,4
Organizar con la estructura comercial	9	1,2,3,4,6	7
Cumplir con la estructura comercial	10	1,2,3,4,6,8	7
Influir en con la estructura comercial	11	1,2,3,4,7,8	-
Fomentar la planeación estratégica	12	1,2,3,4,5,6,8,	7
Aprovechar la planeación estratégica	13	1,2,3,4,5,6,8,	7
Implementar la planeación estratégica	14	1,2,3,4	7
Disminuir los tiempos de entrega	15	1,2,3,4,6	7
Aumentar los tiempos de entrega	16	7	1,2,3,4,6
Fomentar los sistemas de gestión	17	1,2,3,4,5,6	7
Implementar los sistemas de gestión	18	1,2,3,4,6,8	7
Aprovechar los sistemas de gestión	19	1,2,3,4,6	7
Influir en los sistemas de gestión	20	1,2,3,4,7	-

Grafica 4. Identificación de objetivos Conflictivos

	Total de Puntos - Conflictividad	Total de Puntos + Conflictividad	SUMA
1	30	220	190
2	100	220	120
3	10	220	210
4	0	240	240
5	100	240	140
6	100	610	510
7	0	250	250
8	400	100	-300
9	100	230	130
10	10	240	230
11	0	240	240
12	100	430	330
13	10	430	420
14	10	130	120
15	100	230	130
16	500	100	-400
17	100	430	330
18	100	240	140
19	100	500	400
20	0	320	320

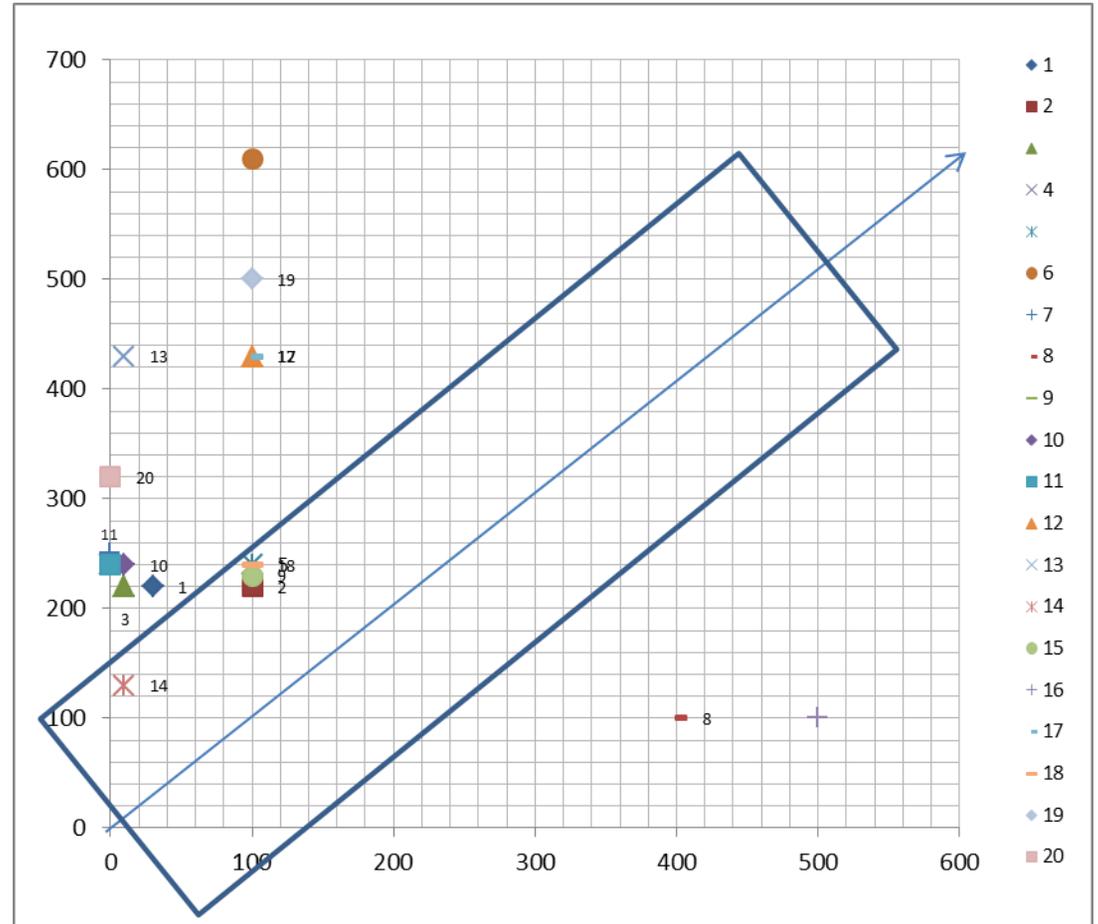


Tabla 14. Clasificación de objetivos conflictivos y no conflictivos

	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS	OBJETIVOS CONFLICTIVOS
1	Aumentar el abastecimiento de inventarios	
2		Controlar el abastecimiento de inventarios
3	Disminuir el abastecimiento de inventarios	
4	Evaluar el abastecimiento de inventarios	
5		Aprovechar la ampliación del mercado
6	Fomentar la ampliación del mercado	
7	Regular la ampliación del mercado	
8	Disminuir la ampliación del mercado	
9		Organizar la estructura comercial
10	Cumplir con la estructura comercial	
11	Influir en con la estructura comercial	
12	Fomentar la planeación estratégica	
13	Aprovechar la planeación estratégica	
14		Implementar la planeación estratégica
15		Disminuir los tiempos de entrega
16	Aumentar los tiempos de entrega	
17	Fomentar los sistemas de gestión	
18		Implementar los sistemas de gestión
19	Aprovechar los sistemas de gestión	
20	Influir en los sistemas de gestión	

Tabla 15. Determinación del grado de poder de los actores sociales

	proveedores internacionales	Proveedores locales	Empleados	Accionistas	Estado	Cliente	Competidores	Acreedores	Influencia	Grado de poder
Proveedores internacionales	X	70	70	70	0	100	30	10	50	MEDIA
Proveedores locales	0	X	10	10	0	10	10	0	6	DEBIL
Empleados	10	10	X	30	0	0	100	70	31	BAJA
Accionistas	70	100	70	X	0	10	100	70	60	MEDIA
Estado	70	30	70	100	X	10	10	30	46	MEDIA
Cliente	10	0	100	70	10	X	70	0	37	BAJA
Competidores	0	0	0	10	0	10	X	0	3	DEBIL
Acreedores	0	0	10	10	0	0	0	X	3	DEBIL
Dependencia	23	20	36	43	1	20	46	26	X	
Grado de poder	BAJA	BAJA	BAJA	MEDIA	DEBIL	BAJA	MEDIA	BAJA		

Del análisis del grado de poder de los actores sociales, se identifico que los actores que tienen un grado de poder medio, son los que tienen mayor capacidad de doblegar la voluntad de otros actores.

Grafica 5. Relación de poder entre actores

	DEPENDENCIA	INFLUENCIA	% Dependencia	% Influencia
Proveedores internacionales	23	50	50%	83%
Proveedores locales	20	6	43%	10%
Empleados	36	30	78%	50%
Accionistas	43	60	93%	100%
Estado	1	46	2%	77%
Cliente	20	37	43%	62%
Competidores	46	3	100%	5%
Acreeedores	26	3	57%	5%

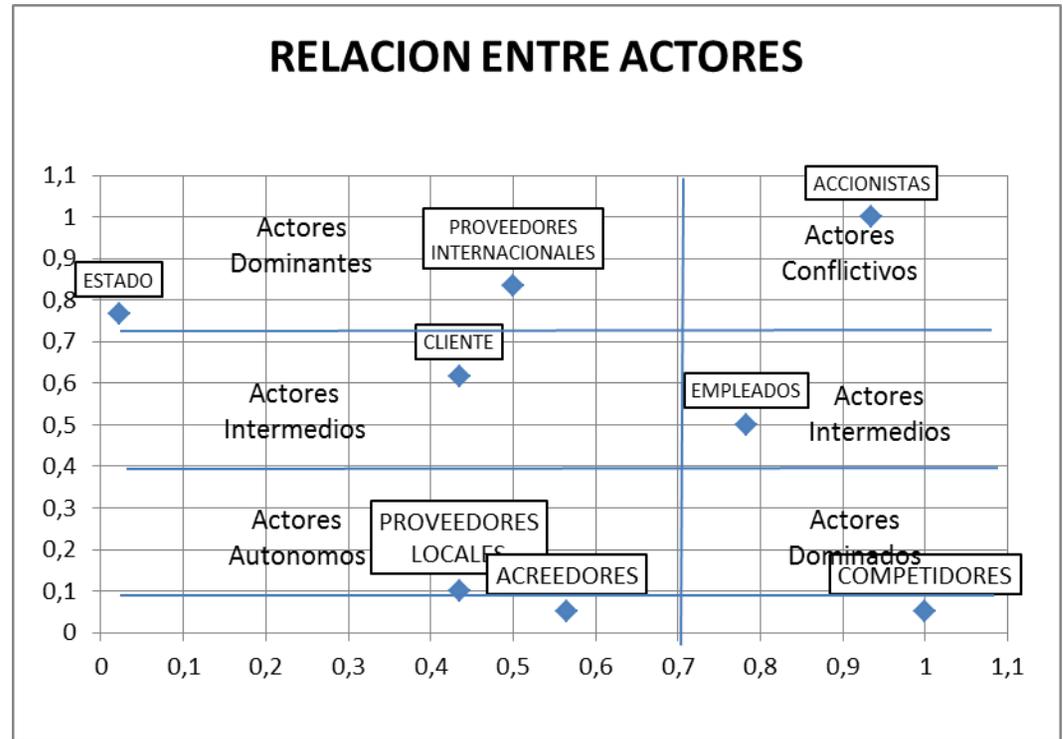


Tabla 16. Puntos de negociación

El actor:
Proveedores Internacionales
Apoyaría al actor :
Proveedores Locales
Empleados
Accionistas
En los objetivos con los cuales ambos (Proveedores locales y accionistas) coinciden:
2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los
siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:
3

El actor:
Competidores
Apoyaría al actor :
Acreedores
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:
1,3,4,7,11
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los
siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:
5,6,10,12,13,17,18

El actor:
Empleados
Apoyaría al actor :
Cliente
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:
5,6,9,10,12,13,15,17,18,19
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los
siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:
1,2,3

El actor:
Proveedores internacionales y locales
Apoyaría al actor :
Cliente
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:
1,5,6,9,10,12,13,15,17,18,19
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los
siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:
2

El actor:
Accionistas
Apoyaría al actor :
Acreedores
En los objetivos con los cuales ambos coinciden:
3,4,5,6,7,10,11,12,13,17,18
A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los
siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:
1

3.6 ANÁLISIS DE FUTUROS

Tabla 17. Escenario probable

EVENTO	VARIABLES CLAVES	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS	La rotación del inventario es 3 veces al año en la actualidad y se estima que sea 6 veces al año al finalizar el año 2015
E2	AMPLIACION DEL MERCADO	Cubrimos en el presente un 50% del mercado del sector y se estima que cubriremos un 80% del mercado en el año 2015
E3	ESTRUCTURA COMERCIAL	En la actualidad no se lleva indicador que mida la gestión comercial para la fidelización de los clientes, se estima para el 2015 sean visitados en un 90% los clientes.
E4	PLANEACION ESTRATEGICA	Se cumple en un 60% los objetivos estratégicos de la compañía y se estima el cumplimiento de un 90% de los objetivos para el año 2015
E5	TIEMPOS DE ENTREGA	Actualmente se tienen demoras en las entregas, se estima que se cumpla en un 95% el tiempo de entrega al finalizar 2015
E6	SISTEMAS DE GESTION	La organización cuenta con certificación ISO 9001, para el 2015 se estima obtener certificación e implementación de las NTC OHSAS 18001 , ISO 14001 Y RUC. Se estima que se cumpla en un 95% los indicadores del sistema de gestión al finalizar el 2015.

Tabla 18. Eventos hipótesis

EVENTO	VARIABLES CLAVES	PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS HIPOTESIS
E1	ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS	¿Qué probabilidad se tiene que en el 2015 sea 6 veces al año la rotación del inventario?
E2	AMPLIACION DEL MERCADO	¿Qué tan probable es que cubramos en un 80% del mercado en el año 2015?
E3	ESTRUCTURA COMERCIAL	¿Qué probabilidad existe de cubrir un 90% los clientes en el año 2015?
E4	PLANEACION ESTRATEGICA	¿Qué probabilidad se tiene de cumplir en un 90% los objetivos estratégicos para el año 2015?
E5	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Qué probabilidad existe de cumplir el tiempo de entrega en un 95% al finalizar 2015?
E6	SISTEMAS DE GESTION	¿Qué probabilidad hay de cumplir en un 95% los indicadores de gestión en el año 2015.

Método Delphi

Tabla 19. Determinación de consenso

DETERMINACION DE CONSENSO									
EVENTO	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	EXP5	PROBABILIDAD	σ	CV	CONSENSO
						PROMEDIO			
E1	70	70	60	70	60	66	5,48	8,30	SI
E2	60	60	70	70	70	66	5,48	8,30	SI
E3	60	50	70	60	70	62	8,37	13,49	SI
E4	50	60	70	70	70	64	8,94	13,98	SI
E5	60	70	60	70	50	62	8,37	13,49	SI
E6	70	60	60	60	60	62	4,47	7,21	SI

Tabla 20. Eventos probables

CLASIFICACIÓN DE EVENTOS SEGÚN SU GRADO DE PROBABILIDAD					
EVENTO	0.0 – 0.39	0.40 – 0.49	0.51 – 0.60	0.61 – 0.70	0.71 o más
	Muy Improbable	Improbable	Existe Duda	Probable	Muy Probable
1				X	
2				X	
3				X	
4				X	
5				X	
6				X	

Tabla 21. Análisis del escenario tendencial

ESCENARIO TENDENCIAL	
EVENTO 1	
En el año 2015 la rotación del inventario en la empresa será 6 veces al año	
Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.	Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial
1.Captura y fidelización de clientes objetivo en el mercado	La organización explorara otros sectores económicos que le conllevaran a su ampliación en el mercado
2.Amplia red de proveedores	Requisitos y propuestas para el beneficio mutuo, a su vez las diferentes políticas de gobierno frente a los tratados de libre comercio
3.Expansion en las diferentes ciudades del país	Infraestructura la cual le permitirá almacenar el producto (Compra de un lote en zona industrial Bogotá)

EVENTO 2

En el 2015 cubriremos el 80% del mercado

Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.

Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial

1.Creacion de nuevos sectores económicos en el mercado

Procesos industriales que demandaran diversidad de equipos , maquinaria, por ende la necesidad de repuestos será constante

2.Estrategias comerciales

Una estructura que le permitirá definir anualmente las diferentes estrategias que favorecerán en el mercado

3.Recurso humano

La alta gerencia a través de sus colaboradores lograra su objetivo, pero a su vez se establecerán beneficios enmarcados tanto en el crecimiento personal y profesional

EVENTO 3

En el 2015 se visitará en un 90% los clientes

Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.

Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial

1. Definición de procesos de medición dentro de los sistemas de gestión

Clientes satisfechos, Aumento de clientes por referidos, mejor calidad de servicio por parte de los empleados de la compañía, cumplimiento de objetivos del área comercial.

2. Recurso humano

Asesores postventa, ingenieros y técnicos bien calificados, excelente servicio al cliente, clientes contentos.

3. Plataforma a través de la internet

Información tributaria y comercial de la empresa al día, cierre de mes sin traumatismos contables, facturación al día, análisis de inventarios correctos, abastecimiento de inventarios adecuados.

EVENTO 4

En el año 2015 se cumplirá en un 90% los objetivos estratégicos

Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.

Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial

1. Sostenimiento del negocio

Permanencia de la empresa a través del tiempo, aunque cambie de directivos pasando a nuevas generaciones, aumento de empleados, disminución de desempleo en el municipio

2. Ampliación del mercado

Aumento de clientes, mejor servicio postventa, reconocimiento en el sector, reconocimiento de fábrica Cummins, aumento de empleados o colaboradores.

3. Crecimiento de la compañía

Mayores ingresos para la compañía, mayores ingresos para los empleados o colaboradores, empleados contentos, reconocimiento en el sector.

EVENTO 5

Las entregas se cumplirán en un 95% a tiempo para el 2015

Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.	Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial
1. Definición de políticas para cumplimiento en la entrega	Cumplimiento en tiempos de entrega a los clientes, disminución de quejas y reclamos por parte de los clientes, reconocimiento en el sector por el cumplimiento en las entregas
2. Amplia red de proveedores	Requisitos y propuestas para el beneficio mutuo, a su vez las diferentes políticas de gobierno frente a los tratados de libre comercio
3. Expansión en las diferentes ciudades del país	Infraestructura la cual le permitirá almacenar el producto, aumento de clientes.

EVENTO 6

En el año 2015 se cumplirá en un 95% los indicadores del sistema de gestión.

Causas por las cuales la organización llegó al escenario tendencial.

Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario tendencial

1. Reconocimiento en el mercado

Se ha generado un incremento en los clientes para la organización gracias a las certificaciones obtenidas.

2. Aumento de credibilidad

Se estructuraron los procesos de la compañía, siguiendo las normas de higiene y seguridad industrial.

3. Exigencia de clientes petroleros

En la compañía se abrió una oportunidad de negocio para licitar ante empresas petroleras a las cuales no se había podido ofertar por la falta de estas certificaciones.

Tabla 22. Ejes de Peter Swartz ó Análisis Morfológico

Variables	
1	Abastecimiento de inventarios
2	Ampliación del mercado
3	Estructura comercial
4	Planeación estratégica
5	Tiempos de entrega
6	Sistemas de gestión

Familia Administrativa	
1	Abastecimientos de inventarios
2	Planeación estratégica
3	Sistemas de gestión

Familia de Mercadeo y Ventas	
1	Ampliación del mercado
2	Estructura comercial
3	Tiempos de entrega

Administrativa (+) / Mercadeo y Ventas (+)	OPTIMISTA
<p>En este escenario la organización está en su mejor momento logrando mantener los inventarios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorando los tiempos de entrega basados en una buena estructura comercial y financiera dando cumplimiento a los sistemas de gestión integrados para lograr los objetivos estratégicos, aumentando la rentabilidad.</p>	* Mantener los clientes satisfechos aprovechando los mínimos tiempos de entrega.
	* Mejorar la rentabilidad de la empresa debido a la implementación de los sistemas de gestión y la planeación estratégica.
	* Lograr aumentar el posicionamiento de la organización ampliando el mercado nacional.

Administrativa (-) / Mercadeo y Ventas (-)	PESIMISTA
Este escenario la organización está en su peor momento incumpliendo en la entrega de mercancías, desorganización empresarial y comercial.	* Incumplimiento en las entregas.
	* Clientes insatisfechos.
	* Perdida de clientes
	* Desorganización empresarial.
	* Ilíquidez.
	*Perdida de posicionamiento.

Administrativa (-) / Mercadeo y Ventas (+)	PESIMISTA
En este escenario la organización logra sus metas en ventas pero su rentabilidad no es la esperada debido a la falta de planeación estratégica de la organización y al no contar con las certificaciones HSEQ se pierden oportunidades de negocio por no cumplir requisitos de clientes.	* Perdida de negocios.
	* Clientes insatisfechos.
	* Desorganización empresarial.
	* Líquidez.
	*Falta de proyección organizacional.

Administrativa (+) / Mercadeo y Ventas (-)	PESIMISTA
Este escenario la organización tiene una excelente organización empresarial, cuenta con las certificaciones HSEQ, manejo de inventario acorde con la demanda del cliente. Incumple con las entregas, deficiencia en el aumento de clientes y pocas ventas. El personal del área comercial se encuentra desmotivado y no cumple con las metas propuestas	* Poca liquidez
	* Perdida de posicionamiento.
	* Clientes insatisfechos.
	* Incumplimiento en las entregas.
	*Alto nivel de ausentismo.
	*Alta rotación de personal.

Tabla 23. El escenario que acordaron los actores fue el DESEABLE.

Administrativa (+) / Mercadeo y Ventas (+)	OPTIMISTA
<p>En este escenario la organización está en su mejor momento logrando mantener los inventarios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorando los tiempos de entrega basados en una buena estructura comercial y financiera dando cumplimiento a los sistemas de gestión integrados para lograr los objetivos estratégicos, aumentando la rentabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener los clientes satisfechos aprovechando los mínimos tiempos de entrega. * Mejorar la rentabilidad de la empresa debido a la implementación de los sistemas de gestión y la planeación estratégica. * Lograr aumentar el posicionamiento de la organización logrando ampliar el mercado nacional.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 ESCENARIO APUESTA

4.1.1 Opción estratégica

Mejoramiento en la calidad del servicio prestado buscando satisfacer las necesidades de los clientes alineando el área comercial de repuestos con el propósito de incrementar las ventas en un 20% para el 2013.

4.1.2 Propósito

Aumentar el posicionamiento en el mercado alineando el área comercial de repuestos para satisfacer las necesidades de los clientes y disminuir los tiempos de respuesta en el proceso, logrando un incremento de las ventas en un 20% para el 2013.

Tabla 24. Objetivos Estratégicos y análisis DOFA

OBJETIVOS	
1	Optimizar el abastecimiento de inventarios
2	Aprovechar la ampliación del mercado
3	Organizar la estructura comercial
4	Implementar la planeación estratégica
5	Disminuir tiempos de entrega
6	Implementar y mantener los sistemas de gestión.

Análisis DOFA para los objetivos

Tabla 25. Optimizar el abastecimiento de inventarios

FORTALEZAS	Inventario en tiempo real, capacidad de negociación.
OPORTUNIDADES	Ampliación de mercado, aprobación T.L.C.
DEBILIDADES	Dependencia del sistema operativo.
AMENAZAS	Incremento del dólar.

Tabla 26. Aprovechar la ampliación del mercado

FORTALEZAS	Conocimiento, experiencia, calidad en el producto y/o servicio que tiene la compañía.
OPORTUNIDADES	Conocimiento del mercado
DEBILIDADES	Disponibilidad en los inventarios
AMENAZAS	Contrabando

Tabla 27. Organizar la estructura comercial

FORTALEZAS	Soporte en postventa
OPORTUNIDADES	Mejorar costos, desarrollar nuevas formas.
DEBILIDADES	No se tiene personal adecuado, desmotivación del personal, punto equilibrio alto.
AMENAZAS	Competidores con mejor estructura.

Tabla 28. Implementar la planeación estratégica

FORTALEZAS	Información sobre la organización, formulación sobre su futuro, logro de objetivos.
OPORTUNIDADES	Anticiparse a satisfacer necesidades futuras
DEBILIDADES	Supuestos y riesgos en el proceso de formulación.
AMENAZAS	Cambio en las leyes actuales.

Tabla 29. Disminuir tiempos de entrega

FORTALEZAS	Soporte en postventa
OPORTUNIDADES	Ofertas de nuevos productos a nuevos clientes a raíz de nuevos motores.
DEBILIDADES	Logística de importación, falta de disponibilidad de inventarios.
AMENAZAS	Fluctuación de la tasa de cambio.

Tabla 30. Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad

FORTALEZAS	Velocidad en los cambios, adaptación y reducción de costos.
OPORTUNIDADES	Globalización, eliminar barreras de comercio, innovación.
DEBILIDADES	Mala aplicación de los sistemas, falta de capacitación.
AMENAZAS	Poco interés por parte de los empleados en apoyar la implementación y mantenimiento del sistema.

4.1.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
OBJETIVO 1: Controlar el abastecimiento de inventarios	Efectuar negociaciones con la casa matriz buscando mayor rentabilidad
	Manejar en las negociaciones un valor del dólar promedio para contrarrestar la fluctuación.
	Evaluar beneficios tributarios del TLC con USA

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
Objetivo 2: Aprovechar la ampliación del mercado	Realización de una investigación de mercados.
	Conocimiento del ciclo de experiencia del cliente.
	Definición de la oferta de valor
	Fortalecimiento de la marca (publicidad, merchandising)

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
Objetivo 3: Organizar la estructura comercial	Definir roles y funciones
	Incentivos para los funcionarios del área comercial
	Indicadores de gestión que midan la actividad de los agentes comerciales
	Segmentación del mercado

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
Objetivo 4: Implementar la planeación estratégica	Planes de acción por áreas
	Círculos de calidad
	Consecución de objetivos organizacionales
	Seguimiento y control de la proyección definida

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
Objetivo 5: Disminuir tiempos de entrega	Mejorar la disponibilidad de los inventarios.
	Realizar un cronograma que optimice la logística del proceso de importación.
	Revaluación de los términos de negociación de las importaciones.

Acciones Posibles (Lluvia de ideas)	
Objetivo 6: Implementar y mantener los sistemas de gestión de calidad	Capacitar y formar a los funcionarios de la empresa.
	Generar compromiso por parte de la gerencia y los empleados.
	Seguimiento a los procesos para disminuir costos en la operación.

Tabla 31. Matriz de importancia y gobernabilidad

CALIFICACION DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD		
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
Efectuar negociaciones con la casa matriz buscando mayor rentabilidad	100	40
Manejar en las negociaciones un valor del dólar promedio para contrarrestar la fluctuación.	95	28
Evaluar beneficios tributarios del TLC con USA	80	75
Realización de una investigación de mercados.	90	60
Conocer el ciclo de experiencia del cliente.	100	50
Definición de la oferta de valor	95	60
Fortalecimiento de la marca (publicidad, merchandising)	60	20
Definir roles y funciones	100	20
Incentivos para los funcionarios del área comercial	60	15
Indicadores de gestión que midan la actividad de los agentes comerciales	80	10
Segmentación del mercado	95	65
Planes de acción por aéreas	75	10
Círculos de calidad	65	8
Consecución de objetivos organizacionales	90	85
Seguimiento y control de la proyección definida	74	70
Mejorar la disponibilidad de los inventarios.	70	50
Realizar un cronograma que optimice la logística del proceso de importación.	65	40
Revaluar los términos de negociación de las importaciones.	75	65
Capacitar y formar a los funcionarios de la empresa.	75	35
Generar compromiso por parte de la gerencia y los empleados.	100	75
Seguimiento a los procesos para disminuir costos en la operación.	85	15

Grafica 6. Grafico de importancia y gobernabilidad

	Gobernabilidad	Importancia
1	40	100
2	28	95
3	75	80
4	60	90
5	40	100
6	60	95
7	20	60
8	20	100
9	15	60
10	10	80
11	65	95
12	10	75
13	8	65
14	85	90
15	70	74
16	43	70
17	40	65
18	65	75
19	75	35
20	100	75
21	85	15

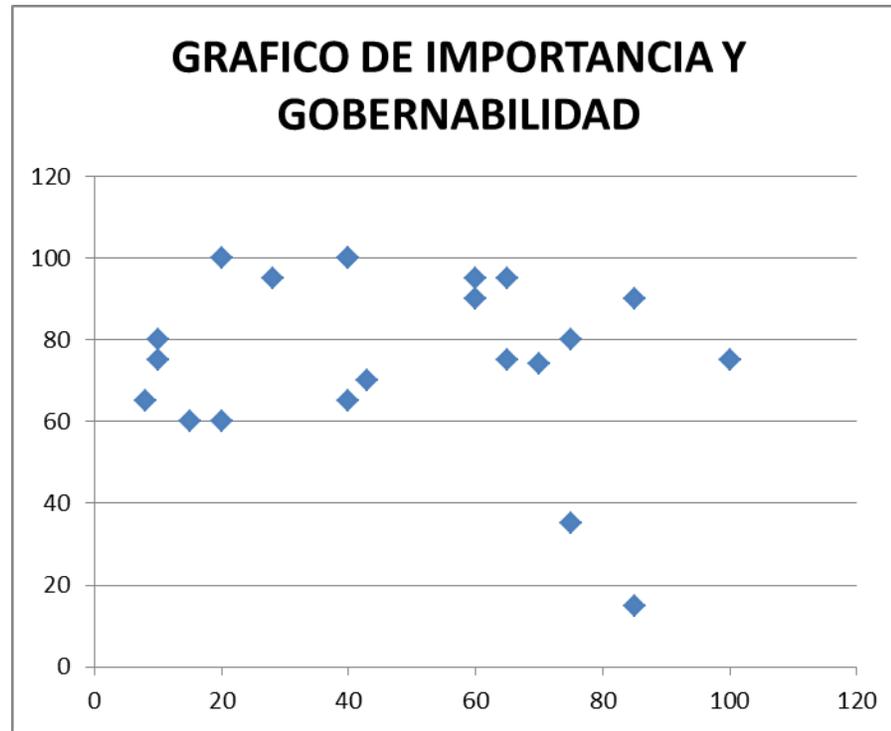


Tabla 32. Formulación de acciones de ejecución inmediata

ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA	COMENTARIO
Segmentación del mercado	Permitirá determinar cuál es el total del mercado para cada unidad de negocio, así como definir como es el comportamiento del cliente y sus expectativas futuras.
Realización de una investigación de mercados	Permite estudiar a la competencia, al consumidor, proveedor, los canales, los distribuidores y a la coyuntura del negocio en cada campo de acción.
Definición de la oferta de valor	Es vital para crear valor en donde se busque oportuna respuesta al cliente, excelencia en el servicio y efectividad en el diagnóstico, se lograra teniendo más productividad, rentabilidad y crecimiento.
Reevaluar los términos de negociación de las importaciones.	Es básico para analizar la demora en los tiempos de entrega, debe surgir un cambio en las negociaciones de allí parte la demora en el proceso de importación, este análisis optimizara el proceso y brindara un servicio justo a tiempo.
Consecución de objetivos organizacionales	Es de vital importancia que la organización tenga definido los objetivos que le dan fundamento a su actividad, se han tenido resultados favorables, sin embargo logrando el cumplimiento de dichos objetivos el resultado de la actividad va a ser favorable así como los dividendos para Trienergy.

Evaluar beneficios tributarios del TLC con USA	Es un factor importante que definirá como sería la operación en el país, lo cual ayudara a tener un descuento en los costos y proyectara y dará fuerza a cada unidad de negocio, así como la implementación de nuevas oportunidades en el mercado.
Seguimiento y control de la proyección definida	Hacer un seguimiento y control acorde a la proyección de la organización, teniendo definido y medible lo que se quiere lograr, y las expectativas que tiene el negocio para el fortalecimiento organizacional.
Generar compromiso por parte de la gerencia y los empleados.	Se lograra Cumplimiento y rapidez en los procesos internos de la compañía, los cuales repercuten en el óptimo servicio al cliente que se ofrece.

Tabla 33. Formulaciones de acciones de mediano plazo

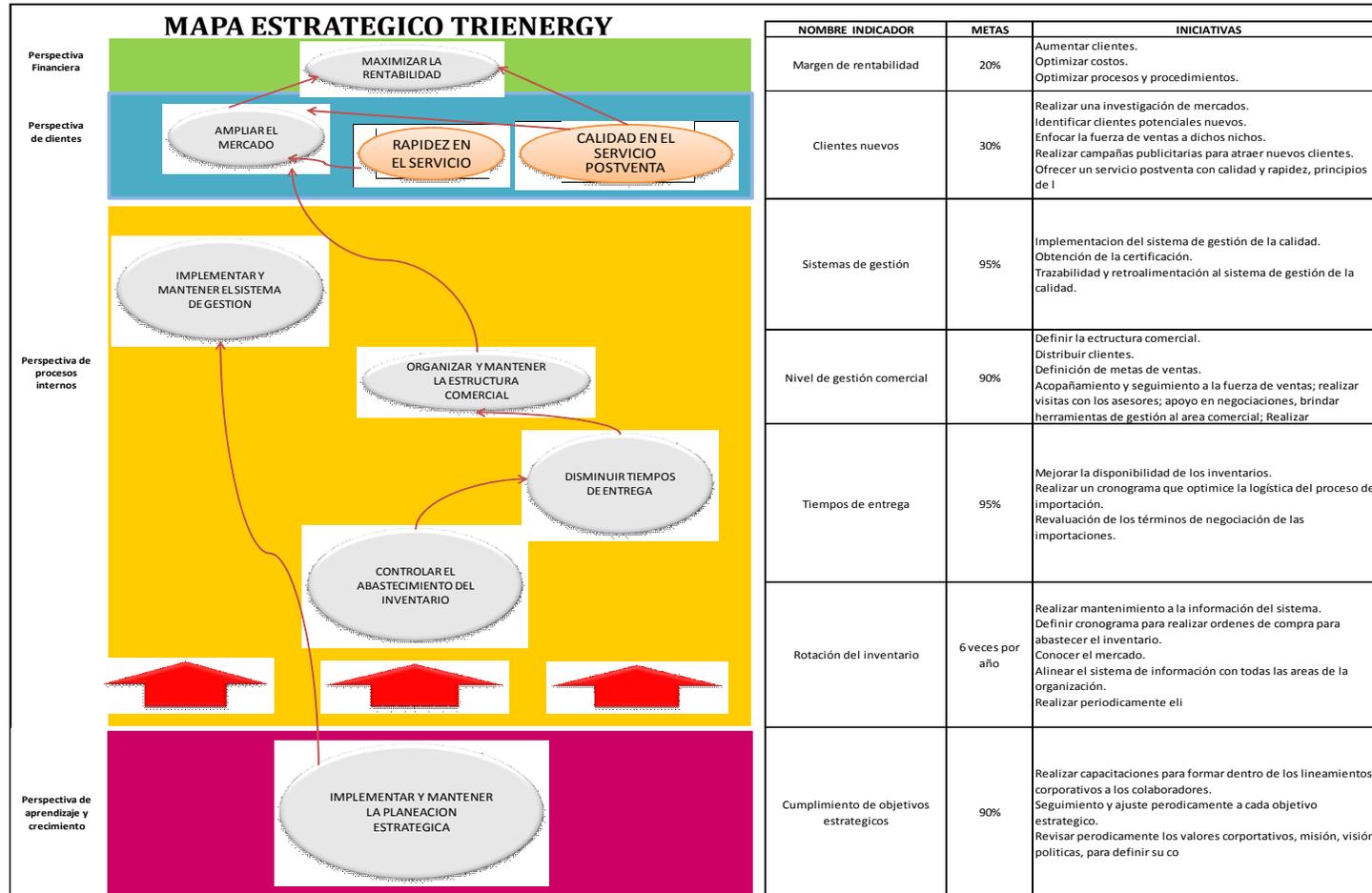
ACCIONES DE EJECUCION DE MEDIANO PLAZO	
Efectuar negociaciones con la casa matriz buscando mayor rentabilidad	Mediano plazo
Manejar en las negociaciones un valor del dólar promedio para contrarrestar la fluctuación.	Mediano plazo
Conocer el ciclo de experiencia del cliente.	Mediano plazo
Fortalecer la marca (publicidad, merchandising)	Mediano plazo
Definir roles y funciones	Mediano plazo
Incentivos para los funcionarios del área comercial	Mediano plazo
Indicadores de gestión que midan la actividad de los agentes comerciales	Mediano plazo
Planes de acción por aéreas	Mediano plazo
Círculos de calidad	Mediano plazo
Mejorar la disponibilidad de los inventarios.	Mediano plazo
Realizar un cronograma que optimice la logística del proceso de importación.	Mediano plazo
Capacitar y formar a los funcionarios de la empresa	Mediano plazo
Seguimiento a los procesos para disminuir costos en la operación.	Mediano plazo

Tabla 34. Árbol de pertinencias

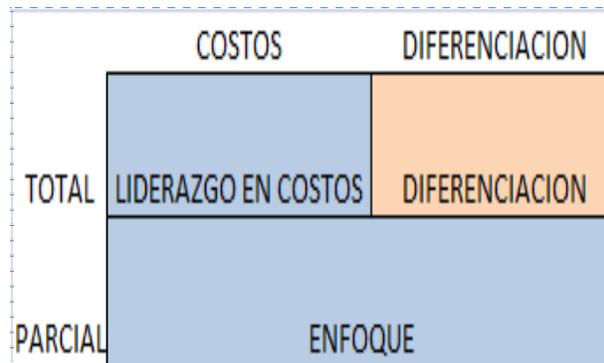
OPCION ESTRATEGICA:		
MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO BUSCANDO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES ALINEANDO EL AREA COMERCIAL DE REPUESTOS CON EL PROPOSITO DE INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 20% PARA EL 2013		
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO ALINEANDO EL AREA COMERCIAL DE REPUESTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y DISMINUIR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA EN EL PROCESO, LOGRANDO UN INCREMENTO DE LAS VENTAS EN UN 20% PARA EL 2013	Controlar el abastecimiento de inventarios	Efectuar negociaciones con la casa matriz buscando mayor rentabilidad
		Manejar en las negociaciones un valor del dólar promedio para contrarrestar la fluctuación.
		Evaluar beneficios tributarios del TLC con USA
	Aprovechar la ampliación del mercado	Realizar un investigación de mercados.
		Conocer el ciclo de experiencia del cliente.
		Definir la oferta de valor
	Organizar la estructura comercial	Fortalecer la marca (publicidad, merchandising)
		Definir roles y funciones
		Incentivos para los funcionarios del área comercial
		Indicadores de gestión que midan la actividad de los agentes comerciales
	Implementar la planeación estratégica	Segmentación del mercado
		Planes de acción por áreas
		Círculos de calidad
		Consecución de objetivos organizacionales
	Disminuir tiempos de entrega	Seguimiento y control de la proyección definida
		Mejorar la disponibilidad de los inventarios.
Realizar un cronograma que optimice la logística del proceso de importación.		
Implementar y mantener los sistemas de gestión de calidad	Revaluar los términos de negociación de las importaciones.	
	Capacitar y formar a los funcionarios de la empresa.	
	Generar compromiso por parte de la gerencia y los empleados.	
		Seguimiento a los procesos para disminuir costos en la operación.

4.4 FORMULACION ESTRATÉGICA

Grafica 7. Cuadro de mando integral

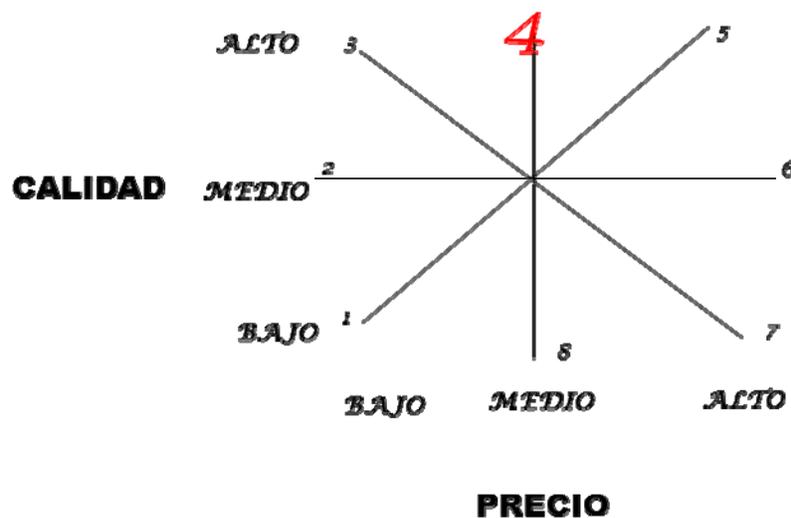


4.5 ESTRATEGIA BÁSICA



Trienergy se encuentra ubicada en la estrategia de diferenciación porque su enfoque es el cliente, invierte en infraestructura, en la adquisición de un sistema informático, no escatima invertir dinero en mejoras en sus procesos, si su fin es la satisfacción al cliente, invierte en generar calidad en el servicio, y publicidad.

4.5.1 Reloj estratégico



Trienergy se encuentra ubicada en la ruta No. 4. de diferenciación precio medio alto, alta calidad., el precio es alto en la gran mayoría de productos y servicios, soportado por productos y servicios de excelente calidad.

4.6 ESTRATEGIA POSICION COMPETITIVA

Tabla 35. Estrategia posición competitiva

Empresas	2010	2009	Participación	Participación relativa del mercado	Posición competitiva
	Ingresos (MILES DE PESOS)	Ingresos (MILES DE PESOS)			
CUMMANDES	\$ 90.189.299	\$ 82.974.155	42,39%	100,00%	LIDER
STEWAR STEVENSON	\$ 58.360.143	\$ 54.858.534	27,43%	64,70%	RETADOR
TRIENERGY	\$ 39.884.233	\$ 37.336.875	18,75%	43,12%	SEGUIDOR
TECNODIESEL	\$ 24.312.452	\$ 23.826.203	11,43%	26,96%	SEGUIDOR
	\$ 212.746.127,00	\$ 198.995.767	100,00%		

Trienergy, deberá asumir una posición de **seguidor** donde busque retener sus clientes actuales y a la vez conseguir nuevos clientes, y deberá ofrecer ventajas competitivas a su mercado objetivo.

4.7 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Tabla 36. Estrategia de desarrollo

	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS TRIENERGY
NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

La estrategia de desarrollo de Trienergy es de **Desarrollo de Productos**, debe seguir orientado en la mejora de la calidad del producto y en la construcción de equipos especializados por cliente.

4.5.1 Estrategia de crecimiento

En Trienergy presenta una estrategia de crecimiento vertical hacia adelante, porque abre locales propios, invierte en pro de la satisfacción del cliente e invierte en publicidad e imagen.

Tabla 37. Estrategia Boston Consulting Group (BCG)

	2010	2009		Participación	Participación	Posición	Participación
Empresas	Ingresos (MILES DE PESOS)	Ingresos (MILES DE PESOS)	Participación	relativa del mercado	competitiva	relativa de crecimiento	
CUMMANDES	\$ 90.189.299	\$ 82.974.155	42,39%	100,00%	LIDER	8,0%	
STEWAR STEVENSON	\$ 58.360.143	\$ 54.858.534	27,43%	64,70%	RETADOR	6,0%	
TRIENERGY	\$ 39.884.233	\$ 37.336.875	18,75%	43,12%	SEGUIDOR	6,39%	
TECNODIESE L	\$ 24.312.452	\$ 23.826.203	11,43%	26,96%	SEGUIDOR	2,0%	
	\$ 211.746.127,00	\$ 198.995.767	100,00%				

Grafica 8. BCG



Trienergy según la matriz de B.C.G se encuentra ubicada en interrogante; presenta baja participación en el mercado, con tasas altas de crecimiento.

Tabla 38. Estrategia según matriz DOF

MATRIZ DOFA TRIENERGY S.A.		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
DOFA	Soporte en postventa	Logística de importación
	Capacidad de negociación	Disponibilidad en los inventarios de rptos para toda la población de motores
	Programas de descuento para motores de mayor rotación	Precios de la compañía vs con la competencia local e informal
	Experiencia en el suministro de repuestos y mano de obra calificada	
	Conocimiento del mercado	
	Reconocimiento de la compañía dentro del sector	
	Ubicación geográfica	
	Calidad y originalidad en los productos	
	Certificaciones en normas ISO 9001 y en tramite en la norma 14000 y 18000	
	Software SAP	
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
Ampliación del mercado, por ejemplo las minas	Ingresar a nuevos mercados aprovechando el conocimiento, experiencia, calidad en el producto y reconocimiento que tiene la compañía en el sector.	Mejorar la disponibilidad de los inventarios de rptos para ingresar y posicionarnos en nuevos mercados
Ofertas de nuevos productos a nuevos clientes a raíz de nuevos motores	Ofertar los nuevos productos con los programas de descuento y basados en la experiencia del suministro de repuestos y mano de obra calificada.	
TLC	Utilizar los beneficios arancelarios para mejorar la logística de importación.	Mejorar el proceso de importación con los beneficios arancelarios que se logran con la aprobación del TLC
AMENAZAS (A)	FA	DA
Fluctuación de tasa de cambio del dólar	Ampliar la capacidad de negociación manteniendo un estándar de valor del dólar	
Contrabando		Mejorar la logística de importaciones para tener mayor disponibilidad de inventarios y contrarestar el contrabando
Leyes aduaneras para la importación de productos remanufacturados		

Tabla 39. Estrategia MEFI-MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNAS MEFI (COMPETITIVIDAD)			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Soporte en postventa	0,07	4	0,28
Capacidad de negociación	0,07	4	0,28
Programas de descuento para motores de mayor rotación	0,03	3	0,09
Experiencia en el suministro de repuestos y mano de obra calificada	0,04	4	0,16
Conocimiento del mercado	0,07	4	0,28
Reconocimiento de la compañía dentro del sector	0,06	4	0,24
Ubicación geográfica	0,05	4	0,20
Calidad y originalidad en los productos	0,05	4	0,20
Certificaciones en normas ISO 9001 y en trámite en la norma 14000 y 18000	0,05	3	0,15
Software SAP	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Logística de importación	0,07	2	0,14
Disponibilidad en los inventarios de repuestos para toda la población de motores	0,09	2	0,18
Precios de la compañía vs con la competencia local e informal	0,04	2	0,08
Almacenamiento de inventarios	0,03	2	0,06
Dependencia del sistema operativo	0,03	2	0,06
Personal sin la capacitación idónea para el área de almacén	0,04	2	0,08
Falta de aplicación de los sistemas HSEQ	0,04	2	0,08
Personal sin la capacitación idónea para el área de importaciones	0,05	2	0,10
Carencia de alianzas estratégicas con competidores	0,03	2	0,06
Incumplimiento en tiempos de entrega	0,04	2	0,08
	1		2,95

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNAS MEFE (ATRACTIVIDAD)			
OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
Ampliación del mercado	0,09	3	0,27
Ofertas de nuevos productos y nuevos clientes a raíz de nuevos motores	0,04	2	0,08
TLC con USA	0,08	1	0,08
Conocimiento del mercado	0,09	3	0,27
Anticipación en conocer las necesidades futuras de los clientes	0,06	1	0,06
Globalización	0,04	2	0,08
Disminución de aranceles	0,05	2	0,10
Revaluación	0,06	4	0,24
Realizar alianzas con otras casas matrices	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Devaluación	0,06	1	0,06
Contrabando	0,05	3	0,15
Leyes aduaneras para la importación de productos re manufacturados	0,03	4	0,12
Competidores con mejor estructura	0,05	2	0,10
Cambio de leyes actuales	0,03	1	0,03
Desastres ambientales	0,04	1	0,04
Niveles de pobreza	0,04	2	0,08
Desempleo	0,04	2	0,08
Entrada de nuevo competidores	0,09	2	0,18
	1		2,20

4.5.2 Estrategia matriz interna externa

ESTRATEGIA MATRIZ INTERNA-EXTERNA

		Proteger y mantener	Invertir y crecer	Invertir y crecer
ATRACTIVIDAD	Alto			
	Medio	Desinvertir y cosechar	TRIENERGY (2.95-2.20) Proteger y mantener	Invertir y crecer
	Bajo	Desinvertir y cosechar	Desinvertir y cosechar	Proteger y mantener
		alto	Medio	Bajo
		COMPETITIVIDAD		

Trienergy debe proteger su mercado actual, mantener la calidad en sus productos, capacitación y alineación de empleados. Debe enfocarse en identificar segmentos de alto crecimiento e invertir selectivamente y especializarse.

CONCLUSIONES

Este plan estratégico tiene como finalidad manejar de forma productiva el área comercial de repuestos, siendo esta base para la rentabilidad del negocio, con el firme propósito de lograr una estructura comercial sólida.

Con el plan estratégico se busca mejorar en la agilidad y calidad del servicio prestado, para lograr mayor satisfacción en el cubrimiento de las necesidades de los clientes, aumentar posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas e identificar nuevas oportunidades de negocios; buscando reducir tiempo de respuesta, desde que inicia el proceso hasta su culminación con calidad en el servicio, con la finalidad de obtener clientes contentos que vuelvan y que recomienden nuestro producto y servicio.

El sector petrolero demanda rapidez y calidad en los servicios que reciben de sus proveedores, con la implementación del plan estratégico se obtendrá mejoras en la disponibilidad de repuestos, en la atención al cliente y en el ambiente laboral, que terminará reflejado en el crecimiento y rentabilidad de la organización.

El enfoque en la planeación estratégica apunta a mantener y difundir los lineamientos corporativos en cada uno de los empleados con el fin de concientizar y afianzar el compromiso de ellos hacia la compañía.

Mejorando los tiempos de entrega la compañía va a tener a sus clientes satisfechos, los fidelizará y esto sin duda logrará que se adquieran nuevos clientes.

El abastecimiento del inventario requiere que haya una disminución en la rotación, lo cual busque alinear los sistemas de información con todas las áreas de la organización.

Las iniciativas propuestas en el plan estratégico van desde realizar una investigación de mercados, enfocar la fuerza de ventas a clientes potenciales, ofrecer un servicio postventa con calidad y rapidez, alimentar el sistema de la compañía con datos e información real y al día, implementar el sistema HSEQ y definir la estructura comercial, todo lo anterior con la finalidad de lograr una compañía sostenible en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Todas las iniciativas propuestas deben ser medibles según el cuadro de mando integral, esto ayudara a realizar un seguimiento acorde y será una herramienta vital para efectuar ajustes que se requieran en la ejecución de las estrategias.

La continuidad del plan requiere que periódicamente se difunda los lineamientos de la compañía, específicamente al personal nuevo.

Es de vital importancia que los empleados se encuentren motivados y alineados en los valores corporativos de la organización para que crezca en ellos el sentido de pertenencia.

Las acciones a ejecutarse en este plan deben orientarse no solo a la fiscalización, sino también como un instrumento de planificación y toma de decisiones.

Debe haber una incorporación sostenida en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión por parte de los accionistas y de los funcionarios para atender satisfactoriamente a los clientes actuales y así mismo atraer nuevos.

BIBLIOGRAFÍA

- HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Editorial Norma. 2008.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Execution Premium. Ediciones Gestión 2009.
- MITZBERG, Henry. El safari a la estrategia. Argentina: .Ediciones Granica S.A. 1998.
- MOJICA, Francisco. Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis.1992
- Franco Carlos Arturo, Iniciación a la prospectiva estratégica.
- GODET MICHEL."De la anticipación a la acción", Marcombo. Barcelona.1995.
- RIVAS RICARDO, Asignatura Pensamiento y Análisis Estratégico, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2010.
- RAMIREZ ALVARO, Asignatura Formulación Estratégica, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.
- SCHIFFMAN, León G. Comportamiento del consumidor, Octava edición, Prentice Hall.
- SIERRA DARIO, Asignatura Prospectiva, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2010.
- NIAMPIRA CARLOS, Asignatura Implementación y Evaluación de la Estrategia, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.

WEBGRAFÍA

- <http://definicion.de/diagnostico/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PHVA
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Organización_lineal
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeación>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Prospectiva>
- http://magazinenlamira.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1263
- [:contrabando-gana-la-carrera-autopartistas-llevan-la-peor-parte&catid=46:noticias-home&Itemid=1](http://magazinenlamira.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1263)
- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=VENTAJA%20%20COMPETITIVA>
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/importancia-y-alcance-del-capital-individual.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

- <http://www.grupotrienergy.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/holis/holis.shtml>
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
- <http://www.sintramites.com/temas/informes%20actualidad%20anteriores/default.htm>
- <http://www.sintramites.com/temas/informes%20actualidad%20anteriores/default.htm>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Estratégica.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Formulación del plan estratégico para la compañía Trienergy S.A y su alineación con el área comercial.
3	AUTOR(es)	Sanchez Barrera María Fernanda, Estupiñan Vargas Alirio, Reyes Carreño Edwin Alexander.
4	AÑO Y MES	2011, Agosto.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Ramírez Restrepo Alvaro.
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>En las empresas del sector transporte y el sector petrolero de Colombia se requiere que sus equipos estén en constante funcionamiento, por la importancia de los mismos en el impacto que generan a la sociedad, por lo tanto sus proveedores deben abarcar sus necesidades, con calidad en el servicio que les ofrecen. En TRIENERGY S.A, el área comercial postventa es responsable de suplir las necesidades que el cliente requiere después de adquirir sus equipos. Analizando el macro entorno de la empresa se encuentra que no se han explorado nuevos mercados, lo cual ha generado el desaprovechamiento de oportunidades de negocio.</p> <p>In the companies in the transport sector and the oil sector in Colombia requires that their computers are in constant operation, the importance of the same in the impact generated to the society, therefore their suppliers must cover their needs, with quality of service that they offer. In TRIENERGY S. A, the commercial area after sales service is responsible for meeting the needs that the client requires after you purchase their equipment. Analyzing the macro environment of the firm is that they have not been explored new markets, which has generated the waste of business opportunities.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	PIB, inventarios, planificación de inventarios, acciones, diagnóstico, DOFA, estrategia, estructura organizacional, cinco fuerzas de Porter, objetivo, plan estratégico, planeación, planeación estratégica, prospectiva, recursos, ventaja competitiva, atractividad, competitividad, motricidad, dependencia.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Comercio al por mayor.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Plan estratégico, investigación descriptiva.
10	OBJETIVO GENERAL	Formular el plan estratégico para la compañía Trienergy S.A y su alineación con el área comercial.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Analizar y determinar los cambios del entorno y como afectan de manera micro y macro la organización</p> <p>Analizar y determinar los cambios del entorno y como afectan de manera micro y macro la organización.</p> <p>Realizar un diagnóstico de la organización para determinar los factores que retardan o aceleran el desarrollo de la compañía.</p> <p>Realizar un diagnóstico del área comercial para determinar sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Formular los objetivos estratégicos.</p> <p>Formular el plan de acción para el área comercial.</p>
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Editorial Norma. 2008.</p> <p>KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004</p> <p>KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Execution Premium. Ediciones Gestión 2009</p> <p>MITZBERG, Henry. El safari a la estrategia. Argentina: Ediciones Granica S.A. 1998.</p> <p>MOJICA, Francisco. Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis.1992</p> <p>Franco Carlos Arturo, Iniciación a la prospectiva estratégica.</p> <p>GODET MICHEL. "De la anticipación a la acción", Marcombo. Barcelona.1995</p> <p>RIVAS RICARDO, Asignatura Pensamiento y Análisis Estratégico, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2010.</p> <p>RAMIREZ ALVARO, Asignatura Formulación Estratégica, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.</p> <p>SCHIFFMAN, León G. Comportamiento del consumidor, Octava edición, Prentice Hall</p> <p>SIERRA DARIO, Asignatura Prospectiva, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2010.</p> <p>NIAMPIRA CARLOS, Asignatura Implementación y Evaluación de la Estrategia, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.</p> <p>http://definicion.de/diagnostico/</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PHVA</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_lineal</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Planeaci%C3%B3n</p> <p>http://es.wikipedia.org/wiki/Prospectiva</p> <p>http://magazinenlamira.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1263:contrabando-gana-la-carrera-autopartistas-llevan-la-peor-parte&catid=46:noticias</p> <p>http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glossary.php?word=VENTAJA%20COMPETITIVA</p> <p>http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/</p> <p>http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/importancia-y-alcance-del-capital-individual.htm</p> <p>http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm</p> <p>http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm</p> <p>http://www.grupotrienergy.com/</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml</p> <p>http://www.monografias.com/trabajos7/holis/holis.shtml</p>

		http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.asp http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.asp http://www.sintramites.com/temas/informes%20actualidad%20anteriores/default.htr http://www.sintramites.com/temas/informes%20actualidad%20anteriores/default.htr http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>Inicialmente se realizó un diagnóstico usando la matriz MEFE y MEFI, DOFA y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, donde se identificaron variables externas e internas que afectan a la compañía de forma favorable y menos favorable para su operación y crecimiento continuo.</p> <p>Posteriormente se aplicó el análisis prospectivo, partiendo de la determinación de 40 variables que fueron valoradas dependiendo de la influencia que tuvieran dentro de la empresa, con el fin de identificar las variables estratégicas y a su vez los objetivos conflictivos que serían los objetivos estratégicos.</p> <p>Siendo estos últimos objeto del estudio realizado. Se identificaron 6 variables estratégicas: Abastecimiento de Inventarios, Ampliación del Mercado, Estructura Comercial, Planeación Estratégica, Tiempos de Entrega y Sistemas de Gestión.</p> <p>Siguiendo con la metodología del análisis prospectivo se analizaron los actores y se realizaron los posibles escenarios, se aplicó el método Delphi, se analizó el escenario tendencial y métodos de los Ejes de Peter Swartz. Continuando con el escenario apuesta, dentro del direccionamiento estratégico.</p> <p>Finalizando se realizó el cuadro de mando de la compañía donde se plasmó los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores e iniciativas para lograr el cumplimiento de los mismos.</p> <p>También se identificó la estrategia básica, estrategia de posición competitiva y la estrategia de desarrollo de la compañía.</p> <p>Se realizaron conclusiones y recomendaciones hacia la empresa.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>La metodología a utilizar en esta investigación es la descriptiva, debido a que su objetivo es describir la estructura de los fenómenos presentados en la compañía y su dinámica, identificando aspectos relevantes de la realidad. El presente estudio tiene como finalidad formular el plan estratégico para la compañía Trienergy S.A. alineado con el área comercial, el cual se desarrollará en cuatro fases, Análisis situacional, análisis DOFA, análisis prospectivo y la formulación estratégica.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>Este plan estratégico tiene como finalidad manejar de forma productiva el área comercial de repuestos, siendo esta base para la rentabilidad del negocio, con el firme propósito de lograr una estructura comercial sólida.</p> <p>Con el plan estratégico se busca mejorar en la agilidad y calidad del servicio prestado, para lograr mayor satisfacción en el cubrimiento de las necesidades de los clientes, aumentar posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas e identificar nuevas oportunidades de negocios; buscando reducir tiempo de respuesta, desde que inicia el proceso hasta su culminación con calidad en el servicio, con la finalidad de obtener clientes contentos que vuelvan y que recomienden nuestro producto y servicio.</p> <p>El sector petrolero demanda rapidez y calidad en los servicios que reciben de sus proveedores, con la implementación del plan estratégico se obtendrá mejoras en la disponibilidad de repuestos, en la atención al cliente y en el ambiente laboral, que terminará reflejado en el crecimiento y rentabilidad de la organización.</p> <p>El enfoque en la planeación estratégica apunta a mantener y difundir los lineamientos corporativos en cada uno de los empleados con el fin de concientizar y afianzar el compromiso de ellos hacia la compañía.</p> <p>Mejorando los tiempos de entrega la compañía va a tener a sus clientes satisfechos, los fidelizará y esto sin duda logrará que se adquieran nuevos clientes.</p> <p>El abastecimiento del inventario requiere que haya una disminución en la rotación, lo cual busque alinear los sistemas de información con todas las áreas de la organización.</p> <p>Las iniciativas propuestas en el plan estratégico van desde realizar una investigación de mercados, enfocar la fuerza de ventas a clientes potenciales, ofrecer un servicio postventa con calidad y rapidez, alimentar el sistema de la compañía con datos e información real y al día, implementar el sistema HSEQ y definir la estructura comercial, todo lo anterior con la finalidad de lograr una compañía sostenible en el tiempo.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Todas las iniciativas propuestas deben ser medibles según el cuadro de mando integral, esto ayudara a realizar un seguimiento acorde y será una herramienta vital para efectuar ajustes que se requieran en la ejecución de las estrategias.</p> <p>La continuidad del plan requiere que periódicamente se difunda los lineamientos de la compañía, específicamente al persona nuevo.</p> <p>Es de vital importancia que los empleados se encuentren motivados y alineados en los valores corporativos de la organización para que crezca en ellos el sentido de pertenencia.</p> <p>Las acciones a ejecutarse en este plan deben orientarse no solo a la fiscalización, sino también como un instrumento de planificación y toma de decisiones.</p> <p>Debe haber una incorporación sostenida en la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión por parte de los accionistas y de los funcionarios para atender satisfactoriamente a los clientes actuales y así mismo atraer nuevos.</p>