

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
AGROTRANS DEL ORIENTE LTDA.**



**ANA MILENA OBREGON JUANIAS
NATALIA MONCAYO MARTINEZ
XIMENA VECINO GRIMALDOS**



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

2012

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
AGROTRANS DEL ORIENTE LTDA.**

**ANA MILENA OBREGON JUANIAS
NATALIA MONCAYO MARTINEZ
XIMENA VECINO GRIMALDOS**

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



FOTON

**Director de proyecto:
DOCTOR ALVARO RAMIREZ**

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

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN



FOTON

Presidente del jurado

Primer jurado

Segundo jurado

Bucaramanga, Abril de 2012.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestras familias por su apoyo y la confianza depositada siempre en nosotras, por la ayuda siempre brindada y por ser nuestra más grande motivación para la materialización de nuestras metas y sueños.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores por todas las horas de entrega y compromiso en el desarrollo de esta especialización que hoy culmina, por todas las experiencias personales y profesionales compartidas con nosotras; igualmente a nuestros compañeros y familiares por el apoyo durante este proceso de formación académica y personal en nuestras vidas.



CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	13
1.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	13
2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	15
2.1 MISIÓN	15
2.3 VISIÓN	15
2.4 VALORES CORPORATIVOS	15
2.5 ANÁLISIS DE SISTEMA	16
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
3.1 OBJETO DEL PROBLEMA	22
3.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA	22
3.2.1 Descripción de la situación propia del problema	22
3.2.2 Delimitaciones	23
3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA	24
3.4 ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES	32
3.5 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA, EN LOS DIFERENTES ACTORES	34
3.6 ANÁLISIS DE FUTUROS	42
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
4.1 ESCENARIO APUESTA	51
4.1.1 Opción estratégica	51
4.1.2 Propósito	51
4.1.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.	56
4.4 FORMULACION ESTRATÉGICA	66

4.5 ESTRATEGIA BÁSICA	67
4.6 POSICION COMPETITIVA	68
4.7 ESTRATEGIA DE DESARROLLO	69
4.8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	70
4.9 ESTRATEGIA DE MATRIZ INTERNA	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	76



FOTON

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Análisis de entorno estratégico - Análisis de Atractividad. Cinco fuerzas de Porter	19
Grafica 2. Grafica Motricidad y dependencia	26
Grafica 3. Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)	25
Grafica 4. Objetivos conflictivos	33
Grafica 5. Relación de poder entre actores	39
Grafica 6. Gráfico de importancia y gobernabilidad	61
Grafica 7. Cuadro de mando integral	66



FOTON

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 . Árbol de Competencias de Marc Giget (Análisis del pasado, presente y futuro)	16
Tabla 2. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)	17
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	18
Tabla 4. Análisis de macro entorno. Determinación de Factores Exógenos	20
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externo	21
Tabla 6. Matriz Relacional (Ver Anexo A)	24
Tabla 7. Identificación de los factores de cambio	27
Tabla 8. Identificación de los actores sociales	32
Tabla 9. Construcción de objetivos asociados. Valoración de objetivos (Ver anexo B)	33
Tabla 10. Convergencia de actores	34
Tabla 11. Divergencia de actores	35
Tabla 12. Identificación de alianzas entre los actores sociales	35
Tabla 13. Determinación del grado de poder de los actores sociales	38
Tabla 14. Puntos de negociación	40
Tabla 15. Escenarios Probables	42
Tabla 16. Método Delphi - Determinación de consenso	43
Tabla 17. Eventos probables	43
Tabla 18. Ejes de Peter Swartz ó Análisis Morfológico	44
Tabla 19. Análisis del escenario tendencial	46
Tabla 20. Objetivos Estratégicos y análisis DOFA	51
Tabla 21. Análisis DOFA para los objetivos	52
Tabla 22. Matriz de importancia y gobernabilidad	59
Tabla 23. Formulación de acciones de ejecución inmediata	62

Tabla 24. Formulaciones de acciones Retos del Futuro	63
Tabla 25. Árbol de pertinencias	64
Tabla 26. Estrategia posición competitiva	68
Tabla 27. Estrategia de desarrollo	69
Tabla 28. Estrategia Boston Consulting Group (BCG)	71



LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Matriz relacional

ANEXO B. Valoración de objetivos



INTRODUCCION

En 1996, la sociedad FOTON MOTOR radicada en China, abre su mercado laboral en la fabricación de vehículos de transporte terrestre bajo el nombre de Foton. En el año 2007 llega a Colombia para cumplir con el objetivo de comercializar su portafolio en el país a través del grupo COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.

CORBETA S.A.¹ a su vez para cumplir con este objetivo designa un grupo de representantes autorizados regionalizados en el país, dentro del cuál se encuentra Agrotrans del Oriente S.A., concesionario que inicia sus labores de comercialización de vehículos y repuestos automotores, soporte técnico y servicio al cliente en junio de 2.008.

Nuestro Plan Estratégico, como fundamento práctico de la especialización, tiene como fin estudiar analíticamente la Empresa Agrotrans del Oriente para diagnosticar su futuro desarrollo hasta el año 2.015, en el Oriente Colombiano.

Desde el arribo de la marca al país, la empresa ha sido consciente de la fama poco prestigiosa con que cuentan los productos de procedencia CHINA, sin embargo, el desarrollo en estos casi cuatro años ha demostrado que la calidad del producto, el bajo precio frente a la competencia y el agrado de los clientes la han ido posicionando cada vez más en el mercado.

Desarrollar este plan tiene como objetivo que la Empresa genere valor y crecimiento, aumentando su rentabilidad y competitividad.

¹COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En el año de 1.996 se registra la marca Foton Motor, con establecimiento en Beijing, China. En 1998 Fotor Motor entra en la lista de sociedades que cotizan en la Bolsa de Shanghai y abre una nueva era histórica. En el año 2007 FOTON llega a Colombia representada por el grupo Colombiana de Comercio S.A. (CORBETA), que tiene mas de 65 años de presencia en el comercio nacional con negocios como Almacenes Alkosto, AKT motos, etc. El 18 de Junio de 2.008, se constituye la sociedad anónima Agrotrans del Oriente S.A. y se convierte en distribuidor autorizado en FOTON en el nororiente Colombiano.

1.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Considerado el primer fabricante automovilístico de vehículos de uso comercial de China y Asia, y segundo del mundo, Foton Motor Group fue fundado el 28 de agosto de 1996. En la actualidad cuenta con mas de 26.000 empleados, de los cuales 2.582 son especialistas de exploración de dos niveles. Cotizada como la mayor compañía estatal del país, posee 16 divisiones de vehículos y multidivisión de componentes en 8 provincias y municipios, lo que la convierte en una empresa multiregional y multindustrial.

Agrotrans del Oriente S.A. como distribuidor autorizado de FOTON se convierte en una fuente de trabajo para más 25 empleados directos en la ciudad de Bucaramanga compuesto por un grupo de vendedores y técnicos especializados y un portafolio de productos compuesto de camiones de bajo cilindraje, tractores, volquetas, maquinaria amarilla e implementos agrícolas.

El mercado de Agrotrans del Oriente se encuentra actualmente enfocado en el pequeño transportador y la microempresa que requiere transportar sus productos a nivel municipal o nacional.

Los servicios que se ofrecen van desde el soporte técnico, posventa, reparaciones, mantenimientos, y la venta de los vehículos marca FOTON.



2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

2.1 MISIÓN

Brindar soluciones adecuadas a los requerimientos y necesidades de transporte en el Nororiente Colombiano, a través del portafolio de productos de FOTON, garantizando la satisfacción y lealtad de nuestros clientes a través de un óptimo servicio post venta, instalaciones adecuadas, tecnología avanzada y personal capacitado orientado en servicio al cliente, con el fin de lograr el crecimiento de nuestra empresa y de nuestra gente.

2.3 VISIÓN

Ser en el 2015 una de las 3 marcas con mayor participación de mercado en productos y servicios relacionados con el transporte de carga y pasajeros en el Nororiente Colombiano.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

- a. **Sinceridad:** Base de la empresa, Agrotrans respeta los derechos económicos del mercado, administra en conformidad con las leyes, es honesto y digno de confianza.
- b. **El Rendimiento:** Forma su principio fundamental, persigue la maximización de beneficios, crea valores para los accionistas y la sociedad y lleva a cabo un desarrollo sostenible.
- c. **Entusiasmo:** El personal de Agrotrans S.A., acepta los desafíos y aprovecha las oportunidades con actitud entusiasta y actividad sobresaliente. Con la idea de llegar más lejos, el personal de Agrotrans nunca está satisfecho con el

presente y toma los objetivos ya alcanzados como un nuevo punto de partida, aprende y avanza continuamente en busca de la excelencia.

- d. **Innovación y mejoramiento continuo:** El personal siempre está del lado de la innovación, es explorador y aplica innovaciones sistemáticas. La innovación es su espíritu, a través del aprendizaje integra los conocimientos e innova, se supera sin cesar a sí mismo y persigue la excelencia.
- e. **El equipo primero, lo individual después:** Desarrollar el espíritu de colectivo con el objetivo de lograr siempre la primera posición. Cada individuo sirve al equipo, contribuye con su sabiduría y fuerza para alcanzar los objetivos del equipo y El equipo crea espacio y escenario para el crecimiento individual.

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)

	<i>Análisis del Pasado</i>	<i>Análisis del Presente</i>	<i>Análisis del Futuro</i>
Raíz " Conocimiento - Saber Hacer"	Débil estructura organizacional	Definición de la estructura organizacional	Claro conocimiento y comprensión para los miembros de la organización de la estructura organizacional y de las líneas de mando.
	No hay en la empresa, planeación, formulación ni direccionamiento estratégico.	Definición y análisis del sistema, y direccionamiento estratégico.	Ejecución del plan y direccionamiento estratégico.
	La empresa no tenía definidas políticas de seguridad, de calidad y ambientales.	Implementación de políticas de seguridad, calidad y ambientales.	Cumplimiento de las políticas establecidas por todos los miembros de la organización.
Tronco " Procesos"	Cuándo se crea la empresa, la sociedad se constituye con el único fin de comercializar y distribuir camiones y tractores de la marca FOTON.	La empresa, no solo ofrece los productos de la marca FOTON en el Nororiente Colombiano, sino que adicionalmente presta servicios post venta de mantenimiento, garantías y reparación de las unidades.	Agrotrans del Oriente S.A., continuará diversificando los negocios de la empresa. Abriendo el almacén de repuestos de la empresa.
	Notable inconformidad de los clientes en relación a los servicios recibidos en el centro de atención técnico autorizado (Externo).	Se realiza telemarketing a las unidades que ingresan cada semana al centro técnico de la empresa, para evaluar la satisfacción de los clientes y para poder detectar acciones de mejora.	FOTON, tiene proyectado abrir la planta de ensamble en Colombia en el 2.012

	Las Unidades llegaban a la vitrina de Agrotrans, directamente de la niñera. Ensambladas y listas en su totalidad.	Agrotrans recibe en Bucaramanga los containers con la mercancía y debe descargarla y realizar el debido procedimiento de alistamiento a cada una de las unidades recibidas.	Desarrollar un sistema de CRM que permita identificar fácilmente las necesidades de cada uno de nuestros clientes, de acuerdo a su hábito de compra y pago. Logrando brindar un servicio diferencial en el sector.
Ramas "Resultados"	Introducción de los productos en el mercado. Se inicia un proceso lento de penetración de la marca en la región.	La marca empieza a tomar fuerza y reconocimiento a nivel nacional.	Posicionamiento de la marca a través de la inversión en publicidad
	Nivel de ventas bajo	Hay un notable crecimiento en el nivel de ventas, producto de la diversificación del portafolio, del reconocimiento que la marca ha tomado y al esfuerzo del equipo de ventas.	En el ranking de ventas anual FOTON sube del puesto 31 al 20.
		Incremento de los ingresos operacionales, producto de las utilidades provenientes del servicio post venta.	Incremento de los ingresos operaciones por la venta directa de repuestos del almacén propio de Agrotrans del Oriente S.A.
	Insatisfacción de los clientes.	Aumento del nivel de satisfacción de los clientes.	Incremento en la participación en el mercado
	El estado de resultados se encontraba en rojo. La empresa daba pérdida neta.	El estado de resultados empieza a mostrar ganancias al final del ejercicio.	Incremento del ROI

Tabla 2. Árbol de Competencias (Debilidades y Fortalezas)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FRUTOS	
1 Capital de trabajo		1 Rentabilidad de los accionistas
2 Endeudamiento financiero moderado		2 Utilidad Neta despues de impuestos
RAMAS		
1 Satisfacción de los clientes		1 Posicionamiento de la marca
2 Precio de los productos y de los servicios del centro técnico.		2 Fidelización de los clientes
3 Incremento del volumen de ventas		3 Cobertura Geografica
TRONCO		
1 Servicio de mantenimiento en el centro técnico.		1 Tiempos de entrega en los servicios de mantenimiento y reparación prestados en el centro técnico.
2 Facilidades de financiación		2 Espacio de las instalaciones
		3 Dotación y equipamiento del centro técnico
RAIZ		
1 Personal Capacitado		1 Ausencia de direccionamiento estrategico
2 Diversificación de clientes		2 Poco poder de negociación con el proveedor.
		3 Efectividad de comunicación entre las áreas.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

MATRIZ EFI				
FORTALEZAS				
No.	Factor	Peso	Calificación	Promedio
1	Capital de trabajo	5,0%	3	0,15
2	Endeudamiento financiero	4,0%	3	0,12
3	Satisfacción de los clientes	7,0%	3	0,21
4	Precio de los productos y de los servicios del centro técnico.	3,0%	4	0,12
5	Volumen de Ventas	6,0%	3	0,18
6	Servicio de mantenimiento en el centro técnico.	6,0%	3	0,18
7	Facilidades de financiación	2,0%	3	0,06
8	Personal Capacitado	4,0%	3	0,12
9	Diversificación de clientes	3,0%	3	0,09
DEBILIDADES				
No.	Factor	Peso	Calificación	Promedio
1	Rentabilidad de los accionistas	8,0%	2	0,16
2	Utilidad Neta después de Tx	8,0%	2	0,16
3	Posicionamiento de la marca	7,0%	1	0,07
4	Idealización de los clientes	7,0%	1	0,07
5	Cobertura Geográfica	5,0%	1	0,05
6	Tiempos de entrega en los servicios de mantenimiento y reparación prestados en el centro técnico.	5,0%	2	0,1
7	Espacio de las instalaciones	2,0%	1	0,02
8	Dotación y equipamiento del centro técnico	5,0%	2	0,1
9	Direccionamiento estratégico	7,0%	1	0,07
10	Poco poder de negociación con el proveedor.	4,0%	1	0,04
11	Efectividad de comunicación entre las áreas.	2,0%	2	0,04
TOTAL		100%		2,11

Grafica 1. Análisis de entorno estratégico - Análisis de Atractividad. Cinco fuerzas de Porter

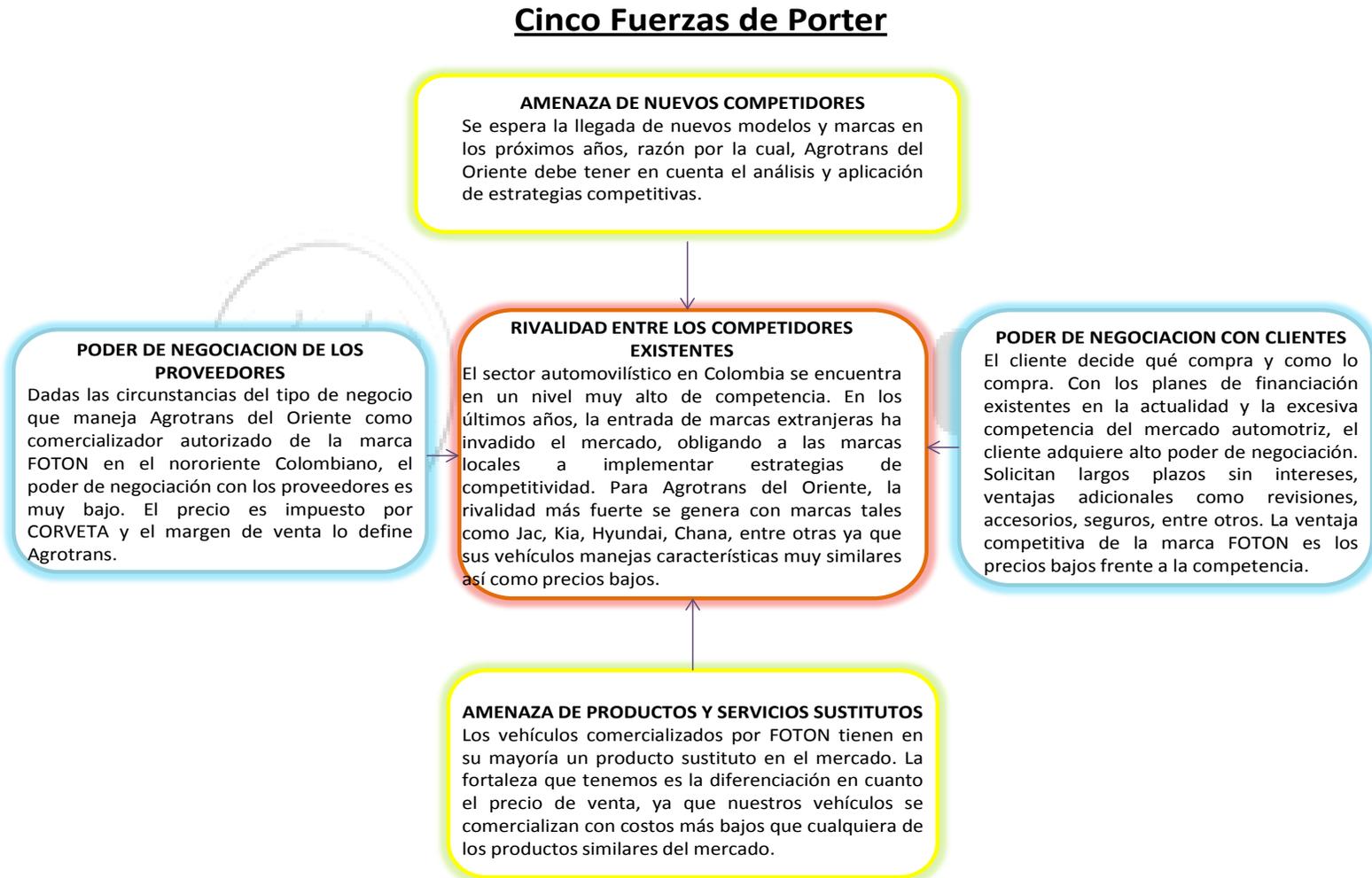


Tabla4. Análisis de macro entorno. Determinación de Factores Exógenos

FACTORES EXTERNOS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos		
	Seguridad	Relaciones Bilaterales Normas de Restricciones Regulaciones ambientales Corrupción TLC
Económicos		
	Inflación PIB Per cápita Sector Construcción Tasas de Interés Exportaciones	Tasa de Cambio Impuestos Aranceles Precio Petróleo Competencia Economía China
Sociales		
	Estructura vial Población	Desplazamiento
Tecnológicos		
	Tecnología de seguimiento Alternativas de Combustible	
Culturales		
	Percepción Productos Chinos Educación	
Ambientales		
		Clima

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externo

MATRIZ EFE				
No.	FACTOR	PESO	CALIFICACION	PROMEDIO
OPORTUNIDADES				
Ecosfera				
1	Disminución de la tasa de cambio	9%	4	0,36
2	Disminución aranceles importadores	7%	4	0,28
Socioesfera				
3	Variaciones en el clima			
4	Fomento Emprendimiento	5%	3	0,15
	Crecimiento de la Población	3%	2	0,06
Politisfera				
5	Incentivos al sector transporte	5%	2	0,1
6	TLC con China	8%	4	0,32
Biosfera				
7	Avances en la creación de biocombustible	6%	1	0,06
8	Incremento conciencia ambiental	3%	2	0,06
Tecnoesfera				
9	Tecnología de seguimiento	4%	2	0,08
10	Implementación de CRM	7%	3	0,21
AMENAZAS				
Ecosfera				
1	Aumento de Impuestos (ICA, IVA)	5%	3	0,15
2	Precios bajos de la competencia	7%	4	0,28
Socioesfera				
3	Inseguridad Nacional	3%	2	0,06
4	Desempleo	3%	2	0,06
Politisfera				
5	Corrupción	5%	2	0,1
6	Relaciones Bilaterales	6%	3	0,18
Biosfera				
7	Avances tecnológicos de la competencia	4%	3	0,12
8	Alto Costo de Tecnología	4%	2	0,08
Tecnoesfera				
9	Variaciones en el clima	3%	1	0,03
10	Regulación ambiental para vehículos	3%	1	0,03
TOTAL		100%		2,77

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 OBJETO DEL PROBLEMA

Diseñar el plan estratégico para Agrotrans del Oriente S.A.

3.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA

- Formular el sistema estratégico de la compañía. (Misión, Visión, Valores y Principios Organizacionales).
- Realizar el análisis de competitividad y de atractividad de la empresa
- Formular la estrategia de la organización

3.2.1 Descripción de la situación propia del problema. Agrotrans del Oriente S.A. es el representante comercial autorizado para la marca FOTON en el Nororiente Colombiano. Es una empresa, que está incursionando en un mercado en crecimiento y que cada vez encuentra un mayor número de competidores irrumpiendo en el mercado.

Si, bien el objetivo de Agrotrans y del Grupo Corbeta (Importador Nacional), es adquirir participación y posicionar la marca en el mercado, actualmente este objetivo se hace más distante, debido a que los consumidores encuentran diversas opciones en el mercado, con atributos y características similares. Por lo tanto se hace necesario, crear diferencias que se vuelvan ventajas competitivas y que sean reconocidas y valoradas por los clientes.

Agrotrans del Oriente S.A. es una empresa constituida legalmente desde Junio de 2.008. Desde entonces su objeto social es la comercialización de camiones, vans,

tractores, Doble Troqué, y maquinaria amarilla, etc.... de marca FOTON. Es una sociedad anónima, liderada por un grupo familiar, que tiene experiencia en el sector de aproximadamente 10 años, y que la ha aprovechado para direccionar la empresa empíricamente, basándose en la experiencia que tienen del sector y de negocios anteriores. Este direccionamiento se caracteriza por resolver problemas y situaciones día a día, sin planear, ni prever circunstancias inesperadas o cambios en el entorno que puedan llegar a afectarlos sustancialmente.

Este direccionamiento no estructurado, impide a los miembros de la organización, visualizar objetivos o fines claros y planes de acción para alcanzarlos. Lo que a su vez impide que se genere Sinergia entre las áreas, porque no logran visualizar los vectores causa y efecto que existe entre ellas. Adicionalmente, el que la empresa no esté evaluando constantemente el entorno, le impide, aprovechar oportunidades que se presenten y estar preparada para posibles cambios que se generen en el entorno y en la industria, lo que se traduce en una desventaja para la organización.

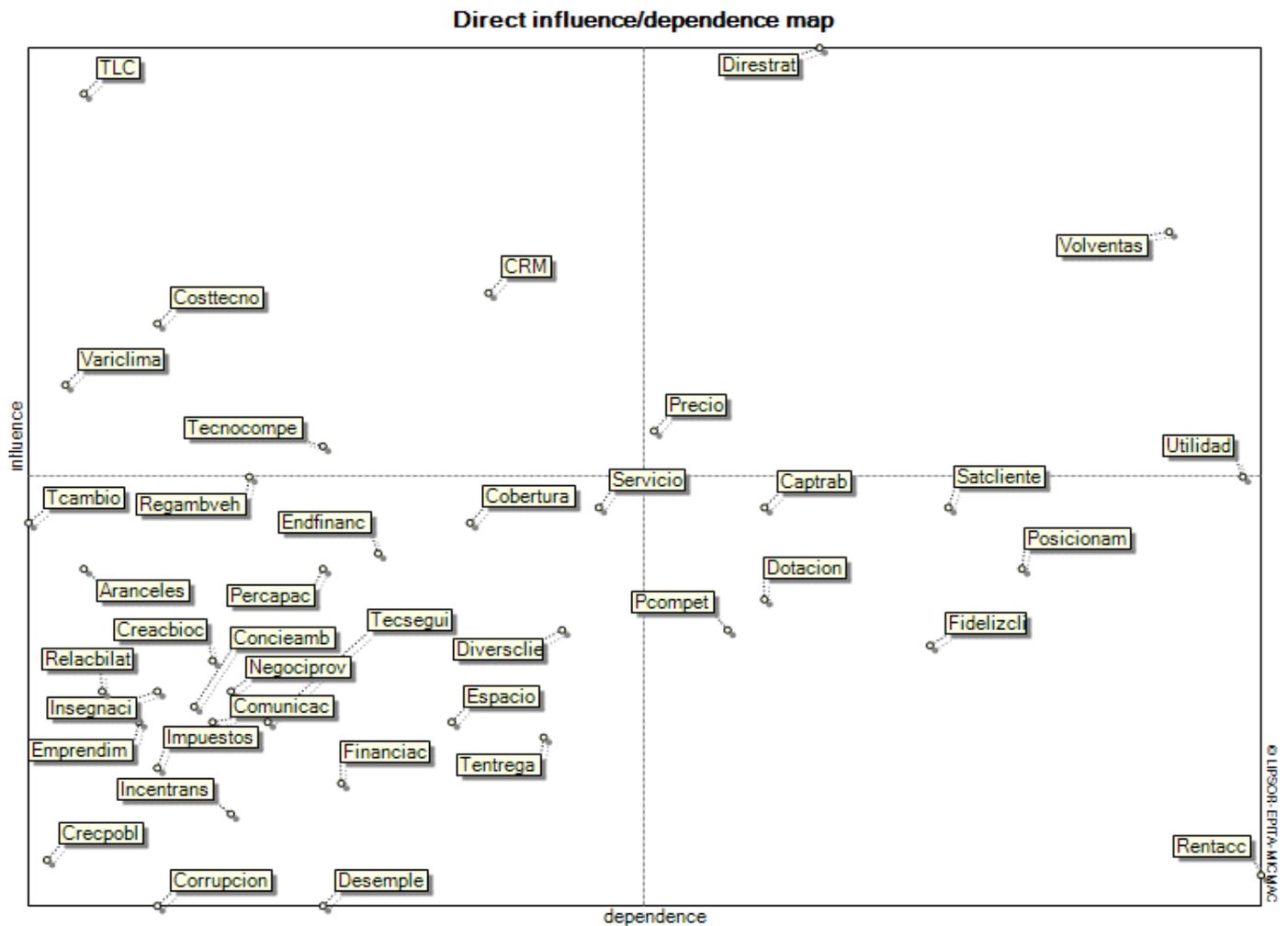
Todo lo expuesto anteriormente, evidencia que Agrotrans del Oriente S.A., requiere o necesita establecer un Direccionamiento Estratégico que le brinde una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

3.2.2 Delimitaciones. El presente plan estratégico es para la compañía Agrotrans del Oriente S.A., en el nororiente colombiano.

3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

Tabla 6. Matriz Relacional (Ver Anexo A)

Gráfica 2. Gráfica de Motricidad y Dependencia



Grafica 3. Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)

RELACIONES DIRECTA DE VARIABLES

N°	Variable	Total Number of Rows	Total Number of Columns	Eje Estratégico
5	Volumen de Ventas	46	62	54
18	Direccionamiento estratégico	58	43	50,5
11	Utilidad Neta después de Tx	30	66	48
3	Satisfacción de los clientes	28	50	39
12	Posicionamiento de la marca	24	54	39
10	Rentabilidad de los accionistas	4	67	35,5
1	Capital de trabajo	28	40	34
13	Fidealización de los clientes	19	49	34
4	Precio de los productos y de los servicios del centro técnico.	33	34	33,5
30	Implementación de CRM	42	25	33,5

RELACIONES INDIRECTAS DE VARIABLES

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns	Eje Estratégico
5	Volumen de Ventas	28.200	32.836	30.518
18	Direccionamiento estratégico	32.264	27.823	30.044
11	Utilidad Neta después de Tx	16.534	42.490	29.512
12	Posicionamiento de la marca	16.191	39.649	27.920
1	Capital de trabajo	16.091	34.537	25.314
13	Fidelización de los clientes	12.454	35.623	24.039
10	Rentabilidad de los accionistas	2.286	45.361	23.824
3	Satisfacción de los clientes	17.910	28.482	23.196
30	Implementación de CRM	27.187	14.480	20.834
6	Servicio de mantenimiento en el centro técnico.	17.791	22.753	20.272

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

- Volumen de Ventas
- Direccionamiento Estratégico
- Utilidad Neta después de Tx.
- Satisfacción de los Clientes
- Posicionamiento de la marca
- Rentabilidad de los accionistas
- Capital de Trabajo
- Fidelización de los clientes
- Implementación de CRM
- Precio de los productos y de los servicios del centro técnico

Estos factores se obtienen del análisis estructural 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

RENTABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Es aquella que relaciona el beneficio distribuido por una sociedad entre sus accionistas con los capitales realmente aportados por ellos.
2	¿Cómo se manifiesta?	El factor se manifiesta en mayores ingresos para los accionistas, mayor inversión tanto en infraestructura como en tecnología, publicidad, etc. Genera un mayor beneficio para la empresa.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Existen varios tipos de Rentabilidad para el accionista los cuales se pueden medir de la siguiente manera: *Nominal: Dividendo por acción / Nominal de la acción *Efectiva: Dividendo por acción + Derechos de suscripción - Impuestos / Valor Efectivo de la Acción. *Real: Dividendo por acción + Derechos de suscripción + Reservas - Impuestos / Valor Efectivo de la Acción.
4	¿ Que tendencia presenta el factor?	La tendencia según el crecimiento significativo del sector y las proyecciones para los próximos años son muy positivas. Se espera que estos crecimientos se vean reflejados en la rentabilidad de los accionistas en el mediano plazo.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Una crisis tanto en Colombia como en China reflejándose en decrecimiento del mercado automovilístico. Malos manejos financieros al interior de la empresa.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Las potencialidades hacia el futuro son positivas gracias a las estrategias que en base al plan estratégico se van a implementar.

UTILIDAD NETA DESPUES DE T.X.		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Utilidad resultante después de resta y sumar de la utilidad operacional los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal. Es la utilidad que respectivamente se distribuye a los socios.
2	¿Cómo se manifiesta?	Actualmente se manifiesta positivamente aunque ciertos factores como la implementación de un Direccionamiento Estratégico, mejor posicionamiento de la marca e incremento en el volumen de ventas podrían conllevar a un repunte importante.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Utilidad después de Impuestos= Utilidad Bruta - Impuesto sobre la Renta
4	¿Que tendencia presenta el factor?	Aunque las utilidades de la empresa han ido incrementando, esperamos mayor incremento en relación a los mecanismos a implementar, tales como mayor endeudamiento financiero entre otros.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Incremento de aranceles con China, deterioro en las relaciones con CORVETA, revaluación del dólar.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	De acuerdo a la implementación de ciertas medidas como el nivel de endeudamiento con bancos, esperamos en el futuro disminuir los impuestos con el fin de incrementar la utilidad.

VOLUMEN DE VENTAS		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Volumen de ventas
2	¿Cómo se manifiesta?	Actualmente, se manifiesta positivamente, aunque débil tomando como referencia el crecimiento que presenta el sector automotriz.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Incremento de Ventas= (Ventas1 - Ventas0)/ Ventas0
4	¿Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del factor es de crecimiento.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Crisis económica en China, Crisis económica en Colombia, fluctuación del dólar, ingreso de nuevos competidores.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Teniendo en cuenta la devaluación que presenta el dólar, el crecimiento del sector, el precio y la publicidad se espera un crecimiento notable de las ventas.

SATISFACCION DE LOS CLIENTES		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Según Philip Kotler la satisfacción del cliente es: "El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"
2	¿Cómo se manifiesta?	Bajos índices de reclamaciones, fidelidad de los clientes, buena imagen de la marca. - Word of mouth
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Índice de Reclamos, Clientes reincidentes y encuestas de satisfacción.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	Actualmente la tendencia de satisfacción es buena, su índice para ser una marca nueva en el mercado es bajo. Aunque la tendencia es a fortalecerse.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Fallas técnicas, demoras en la entrega, las reparaciones y rutinas de mantenimiento. Disponibilidad de repuestos.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	A través de la fidelización del cliente con los productos, se espera reincidencia de compra en un futuro. Y obtener excelente publicidad gratuita a través del Boca a boca en el gremio.

FIDELIZACION DE LOS CLIENTES		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Fenómeno por el cual un público determinado permanece "Fiel" a la compra de un producto concreto de una marca concreta de una forma continua o periódica.
2	¿Cómo se manifiesta?	Incremento en ventas, rentabilidad, clientes satisfechos, clientes referidos, consolidación del negocio.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Esta manifestación se puede medir mediante reincidencia de compra, incremento de unidades vendidas por cliente, publicidad voz a voz.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es de incremento gracias al cambio de cultura que se está generando respecto de los vehículos chinos y en especial de la marca FOTON, la cual ha venido presentando estrategias de diferenciación que atraen y fidelizan al cliente.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Campañas más fuertes de fidelización de otras marcas de la misma gama de FOTON, inversión en publicidad, mejor servicio postventa, etc.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	La utilización de motores marca Cummins en sus vehículos, es alguna de las alianzas utilizadas por FOTON para brindar mayor calidad y confianza a sus clientes, lo cual demuestra la firme intención de trabajar para lograr aumentar la fidelización de los mismos.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Se hace referencia a la percepción mental que un cliente o consumidor tiene de una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.
2	¿Cómo se manifiesta?	Incremento de ventas, mayor número de clientes, mayor participación en el mercado.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Esta manifestación se podría medir mediante índices de ventas, y % de participación en el mercado.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	Actualmente el posicionamiento de la marca presenta una tendencia baja en razón a la poca aceptación de las marcas de vehículos chinos en Colombia.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Fuerte publicidad e incremento en la satisfacción y compra de los clientes con la competencia
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se proyecta un incremento moderado en el Posicionamiento de la Marca debido a que la cultura de compra de marcas chinas debe reforzarse lentamente y con una fuerte inversión en publicidad que se derive en satisfacción de los clientes.

IMPLEMENTACION CMR		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Costumne Relation Management, es un modelo de gestión basado en la orientación al cliente y en los sistemas informáticos que dan soporte a este.
2	¿Cómo se manifiesta?	Logrando que la empresa tenga una idea real de las necesidades que tiene el segmento del mercado al que está dirigido, logrando así fortalecer la relación cliente - empresa, obteniendo ventaja entre sus competidores.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Incremento en las unidades vendidas por cliente, fidelización, satisfacción de los clientes en cuanto a servicio, incremento de ingresos operacionales.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	Una vez adquirido e implementado en la empresa, el CRM presenta una tendencia de mejorar el desarrollo de los clientes actuales y los potenciales.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	La inadecuada utilización por parte de los encargados de su manejo al interior de la empresa, lo cual lo convertiría en un alto costo de inversión sin resultados.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Hacia el futuro la potencialidad es de incremento de unidades vendidas por cliente mediante la venta cruzada en los clientes actuales, como resultado de la información obtenida del CRM.

CALIDAD Y PRECIO EN EL SERVICIO EN EL CENTRO TECNICO		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Brindar productos y procesos especializados con un excelente servicio al cliente, a bajos costos y de alta calidad.
2	¿Cómo se manifiesta?	Se manifiesta con la satisfacción de los clientes, la reincidencia de compra y de utilización del centro de servicios, la publicidad voz a voz, los clientes referidos, etc.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Se puede medir mediante el número de clientes reincidentes en el uso del centro de servicio, el número de clientes referidos, el numero de repuestos vendidos, etc.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	Actualmente este factor se puede catalogar en estado de crecimiento, ya que se ha venido invirtiendo recursos para mejorar el servicio y la tecnología utilizada y entrenamiento técnico.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Incremento en los aranceles para la importación de repuestos, incremento en el costo de la mano de obra calificada, competencia en servicio técnico y postventa.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Aspectos tales como la firma del Tratado de Libre Comercio con China, crecimiento del sector automotriz, receptividad de los clientes ante los productos chinos y crecimiento de la economía entre otros representan un claro panorama de las potencialidades que tiene este factor hacia el futuro.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia del Mercado que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con ésta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la "Estrategia Corporativa", con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de clientes y accionistas.
2	¿Cómo se manifiesta?	Actualmente no existen manifestaciones ni positivas, ni negativas debido a que en la empresa no se ha establecido un Direccionamiento Estratégico formal y enfocado a las actividades propias del negocio.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Aunque esta manifestación no está relacionada con algún indicador directamente, su implementación y buena gestión puede verse reflejada en Incremento en Unidades vendidas, Utilidad después de impuestos, Satisfacción del Cliente, Rentabilidad de los Accionistas, fidelización de clientes, etc.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	La tendencia del Direccionamiento Estratégico está encaminada al fortalecimiento como única alternativa. Se considera de gran importancia su impacto su implementación en Agrotrans del Oriente.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Inadecuada aceptación e implementación por parte tanto de los directivos como de los empleados de la empresa en general.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Teniendo en cuenta la tendencia a crear e implementar un Direccionamiento Estratégico, se espera definir la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, definir acciones que satisfagan las necesidades de los clientes.

CAPITAL DE TRABAJO		DESCRIPCION
1	¿En qué consiste?	Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el desarrollo normal de sus actividades en el corto plazo.
2	¿Cómo se manifiesta?	Se manifiesta en inversión en infraestructura y tecnología que beneficie al cliente.
3	¿Cómo se podría medir cada manifestación?	Se puede medir restando al total de los activos de corto plazo el total de pasivos de corto plazo.
4	¿Que tendencia presenta el factor?	El factor Capital de Trabajo presenta una tendencia de crecimiento en razón a las medidas de endeudamiento financiero las cuales se aplicarán en la empresa en el corto plazo.
5	¿Qué ruptura se opondría a la tendencia?	Incremento en las tasas de interés, desconfianza en el sector financiero, volatilidad en la economía del país.
6	¿Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Se espera en el largo plazo contar con un adecuado capital de trabajo, como resultado de las decisiones aplicadas en base al direccionamiento estratégico aplicado a la empresa, tales como apalancamiento financiero.

3.4 ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES

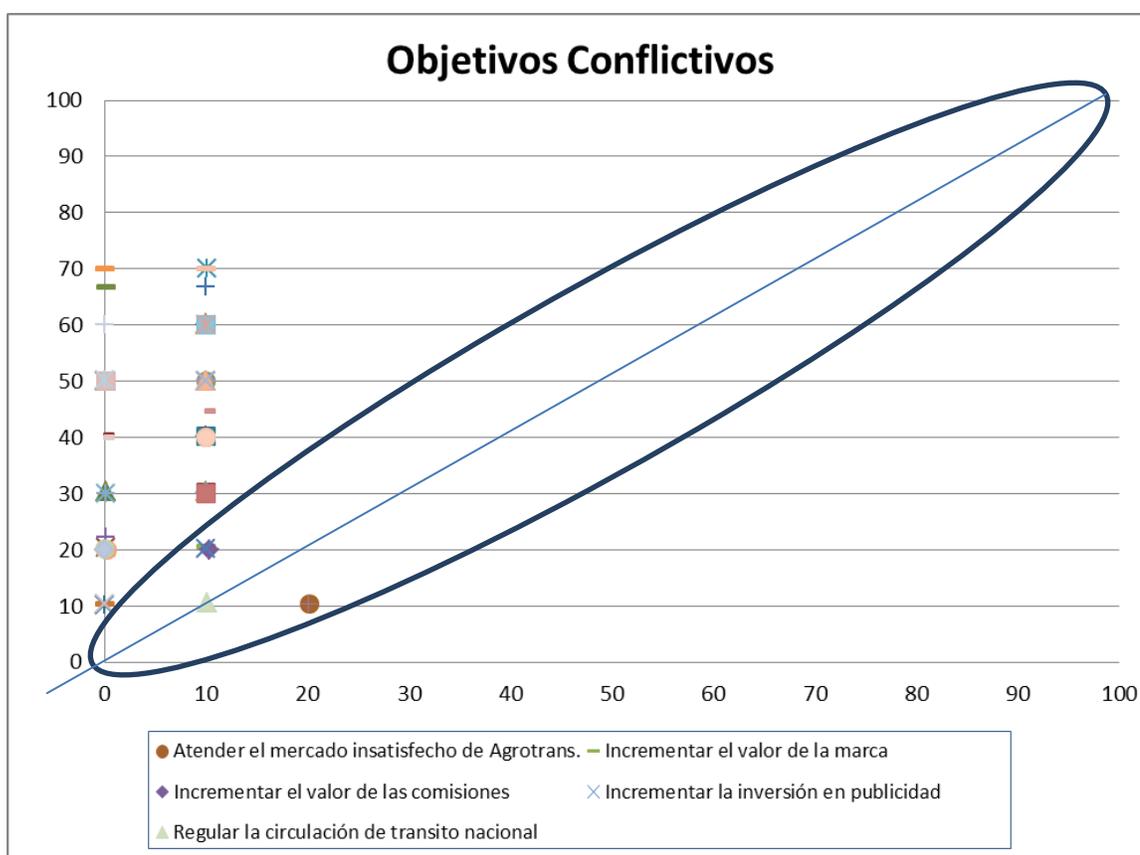
Tabla 8. Identificación de los actores sociales

	Actores	Proyecto	Motivaciones	Interés	Apremios	Medios De Acción
1	Accionistas	Invertir	Ganancia	Rentabilidad	Incrementar Ventas	Estrategia implementada por la gerencia
2	Corbeta	Ampliar sus redes de distribución	Crecimiento del Sector	Expansión	Posicionamiento	Distribuidores Autorizados
3	Trabajadores	Cumplir con las metas establecidas	Obtener mayores ingresos	Estabilidad laboral, Aumentar en las ventas.	Fidelización de clientes, incremento en las ventas.	Comités, estudios de mercado.
4	Clientes	Adquirir herramienta de trabajo	Precio y Calidad	Respaldo y acompañamiento	Servicio	Cobertura de ventas
5	Usuarios (Conductores)	Adquirir herramienta de trabajo	Desempeño	Cumplimiento	Seguridad	Vehículos
6	Proveedores (Carrocerías)	Proveedor Exclusivo	Crecimiento del Sector	Ventas	Mayor Numero de Negocios	Calidad y Servicio
7	Competidores	Participación de Mercado	Crecimiento del Sector	Rentabilidad	Nuevos Clientes	Diferenciación
8	Dian	Control Fiscal (impuestos).	Combatir contrabando	cumplimiento	Pago efectivo de los impuestos de importación	Resoluciones, Conceptos, Circulares
9	Congreso	Emisión y Aprobación de leyes	Mantenimiento del orden publico	Cumplimiento de las normas		Leyes, Decretos
10	Bancos	Colocación de Recursos	Atractivas tasas de Interés	Ganancias	Mayor Numero de Negocios	Servicio al Cliente

Tabla 9. Construcción de objetivos asociados. Valoración de objetivos (Ver anexo B)

Grafica 4. Objetivos conflictivos

No.	Objetivo	-(x)	+(y)
6	Atender el mercado insatisfecho de Agrotrans.	20	10
30	Incrementar el valor de la marca	10	21
31	Incrementar el valor de las comisiones	10	20
34	Incrementar la inversión en publicidad	10	20
59	Regular la circulación de transito nacional	10	11



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

Tabla10. Convergencia de actores

Los Actores	Convergen en los objetivos No.	Sumatoria de Posiciones valoradas
1,2,3,4,5,6,10	7, 9, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 33, 46, 47, 56, 61	7.629
1, 2, 3, 4, 5, 6	1, 3, 10, 14, 16, 41, 49, 51, 52, 54, 55, 58, 63	6.416
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	8, 25, 29	1.910
1, 2, 3, 6	2, 27, 45, 60, 62	1.507
1, 2, 3, 4, 5	4, 48, 50	1.501
1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10	12, 13	1.206
1, 2, 3	5, 36, 40, 53	804
1, 2, 3, 4, 6, 7, 10	38	700
1, 2, 3, 6, 7, 10	35	501
1, 2, 3, 6, 10	32	500
1, 2, 3, 6, 8, 9, 10	11	403
1, 2, 3, 8	64	401
1, 2, 3, 8, 9, 10	39	303
1, 2, 3, 9, 10	37	302
1, 2, 3, 10	43	301
4, 5, 7, 10	6, 42	206
1, 2, 3, 8, 10	15	203
1, 2, 3, 10	34	202
1, 8	20	200
1, 3	31	200
7, 10	44	200
1, 10	57	200
1, 2, 3, 6, 7, 9	59	105
1, 2, 7, 8, 9	19	104
7	24	101

Tabla11. Divergencia de actores

Los Actores	Divergen en los objetivos No.	Sumatoria de Posiciones valoradas
7	1,2,3,4,7,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,21,22,23,27,28,30,32,33,34,36,37,39,40,41,43,45,46,47,48,49,50,51,52,55,56,57,58,62	-3.307
1,2,3,6	6,24	-503
1,2,3	42	-201
1,4,5,7	31	-103
7,8	26	-101
4,5	59	-101
1,2	44	-2

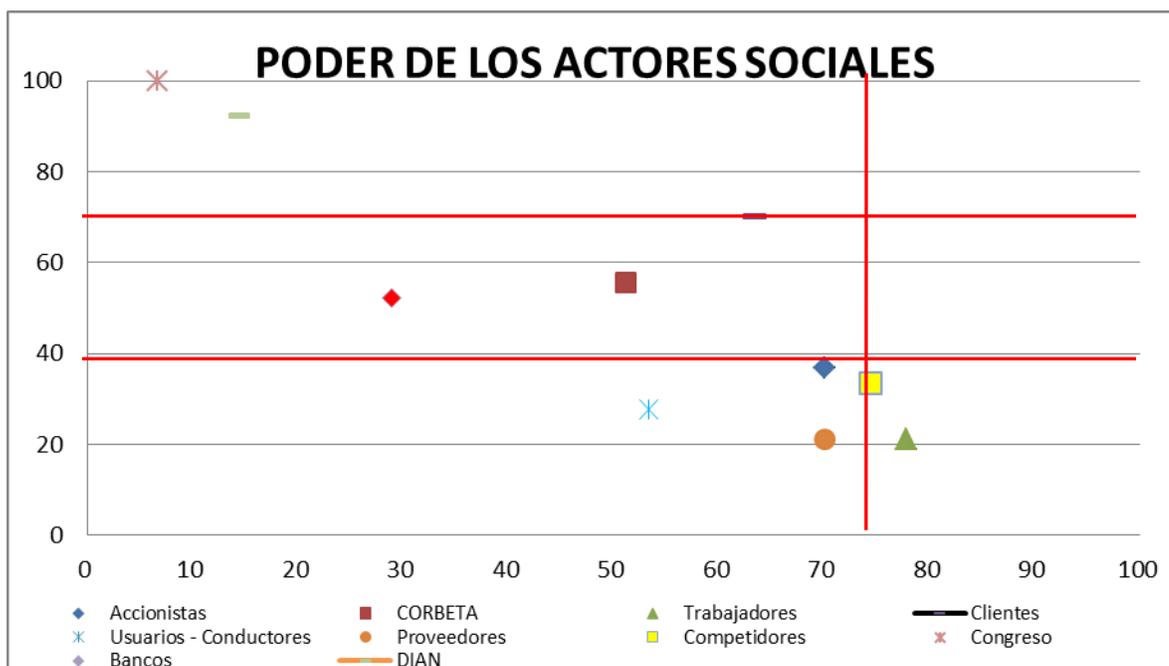
Tabla 12. Identificación de alianzas entre los actores sociales

CAMPO DE BATALLA		ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
1	Adquirir e implementar CRM	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
2	Alinear el direccionamiento estratégico de los representantes autorizados con las estrategias y objetivos de 2.	1, 2, 3, 6	7
3	Ampliar el portafolio de productos importados	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
4	Ampliar la cobertura geográfica	1, 2, 3, 4, 5	7
5	Apalancar financieramente la empresa	1, 2, 3	
6	Atender el mercado insatisfecho de Agrotrans.	4, 5, 7, 10	1, 2, 3, 6
7	Brindar un servicio personalizado	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	
8	Cambiar favorablemente la percepción de los productos chinos.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
9	Contar con 6 complementarios de alta calidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
10	Cumplimiento de la oferta de valor	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
11	Cumplir la cuota de ventas establecida por 2	1, 2, 3, 6, 8, 9, 10	7
12	Cumplir las expectativas de los 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10	7
13	Desarrollar e implementar un direccionamiento estratégico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10	7
14	Desarrollar y alinear las competencias del personal para ejecutar la estrategia	1, 2, 3, 4, 5, 6	7

15	Disminuir los costos y gastos variables	1, 2, 3, 8, 10	7
16	Disminuir los tiempos de los procesos	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
17	Exponer la marca al mercado objetivo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
18	Fidelizar los Clientes	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
19	Garantizar el recaudo de Tx a las ventas.	1, 2, 7, 8, 9	
20	Garantizar el recaudo de Tx por concepto de renta.	1, 8	
21	Garantizar la calidad, resistencia y duración de sus productos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
22	Garantizar que la tecnología y las instalaciones cumplan con los requisitos establecidos.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
23	Generar valor al cliente a través de los atributos que percibe y valora.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
24	Implementar campañas de telemarketing para retener sus 4 actuales.	7	1, 2, 3, 6
25	Incentivar la economía nacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
26	Incrementar el capital de inversión en planta física, equipos y tecnología.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7, 8
27	Incrementar el índice de reincidencia de compra	1, 2, 3, 6	7
28	Incrementar el nivel de satisfacción de los 4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
29	Incrementar el número de Clientes	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
30	Incrementar el valor de la marca	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
31	Incrementar el valor de las comisiones	1, 3	2, 4, 5, 7
32	Incrementar el volumen de ventas	1, 2, 3, 6, 10	7
33	Incrementar la inversión en planta física, equipos y tecnología.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
34	Incrementar la inversión en publicidad	1, 2, 3, 10	7
35	Incrementar la participación en el mercado	1, 2, 3, 6, 7, 10	
36	Incrementar la rotación de los inventarios	1, 2, 3	7
37	Incrementar la utilidad neta después de impuestos.	1, 2, 3, 9, 10	7
38	Incrementar las ventas con crédito bancario.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 10	
39	Incrementar los ingresos operacionales	1, 2, 3, 8, 9, 10	7
40	Incrementar los ingresos por cliente	1, 2, 3	7
41	Innovar y mejorar la tecnología y los servicios del centro técnico	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
42	Integrarse verticalmente hacia adelante	4, 5, 7, 10	1, 2, 3

43	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	1, 2, 3, 10	7
44	Maximizar la rentabilidad de los accionistas de la competencia	7, 10	1, 2
45	Mejorar el clima y la cultura organizacional para la ejecución de la estrategia.	1, 2, 3, 6	7
46	Mejorar y mantener la buena imagen de la marca	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
47	Obtener excelente publicidad voz a voz en la referencia de nuevos clientes	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
48	Obtener garantía de los servicios recibidos	1, 2, 3, 4, 5	7
49	Obtener información confiable para personalizar la oferta de valor de acuerdo a las necesidades de los 4.	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
50	Obtener mayor confort en las instalaciones	1, 2, 3, 4, 5	7
51	Obtener respaldo y confiabilidad	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
52	Obtener un servicio personalizado	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
53	Optimizar el uso de los recursos e insumos	1, 2, 3	
54	Patrocinar eventos que realice la empresa.	1, 2, 3, 4, 5, 6	
55	Posicionar la marca	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
56	Realizar alianzas estratégicas o convenios de cooperación.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	7
57	Realizar venta cruzada con Agrotrans del Oriente S.A.	1, 10	
58	Reducir los PQR	1, 2, 3, 4, 5, 6	7
59	Regular la circulación de tránsito nacional	1, 2, 3, 6, 7, 9	4, 5
60	Ser el proveedor preferido o de mayor opción	1, 2, 3, 6	
61	Sostenibilidad de la empresa en el tiempo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	
62	Superar la oferta de valor de la competencia	1, 2, 3, 6	7
63	Velar por el cumplimiento de los procesos y tiempos estandarizados	1, 2, 3, 4, 5, 6	
64	Velar y garantizar el cumplimiento de las normas tributarias.	1, 2, 3, 8	

Tabla13. Determinación del grado de poder de los actores sociales



	<i>Dependencia (X)</i>	<i>Influencia (Y)</i>
Accionistas	70	37
CORBETA	51	56
Trabajadores	78	21
Clientes	63	70
Usuarios - Conductores	53	28
Proveedores	70	21
Competidores	74	33
DIAN	14	92
Congreso	7	100
Bancos	29	52

Grafica 5. Relación de poder entre actores

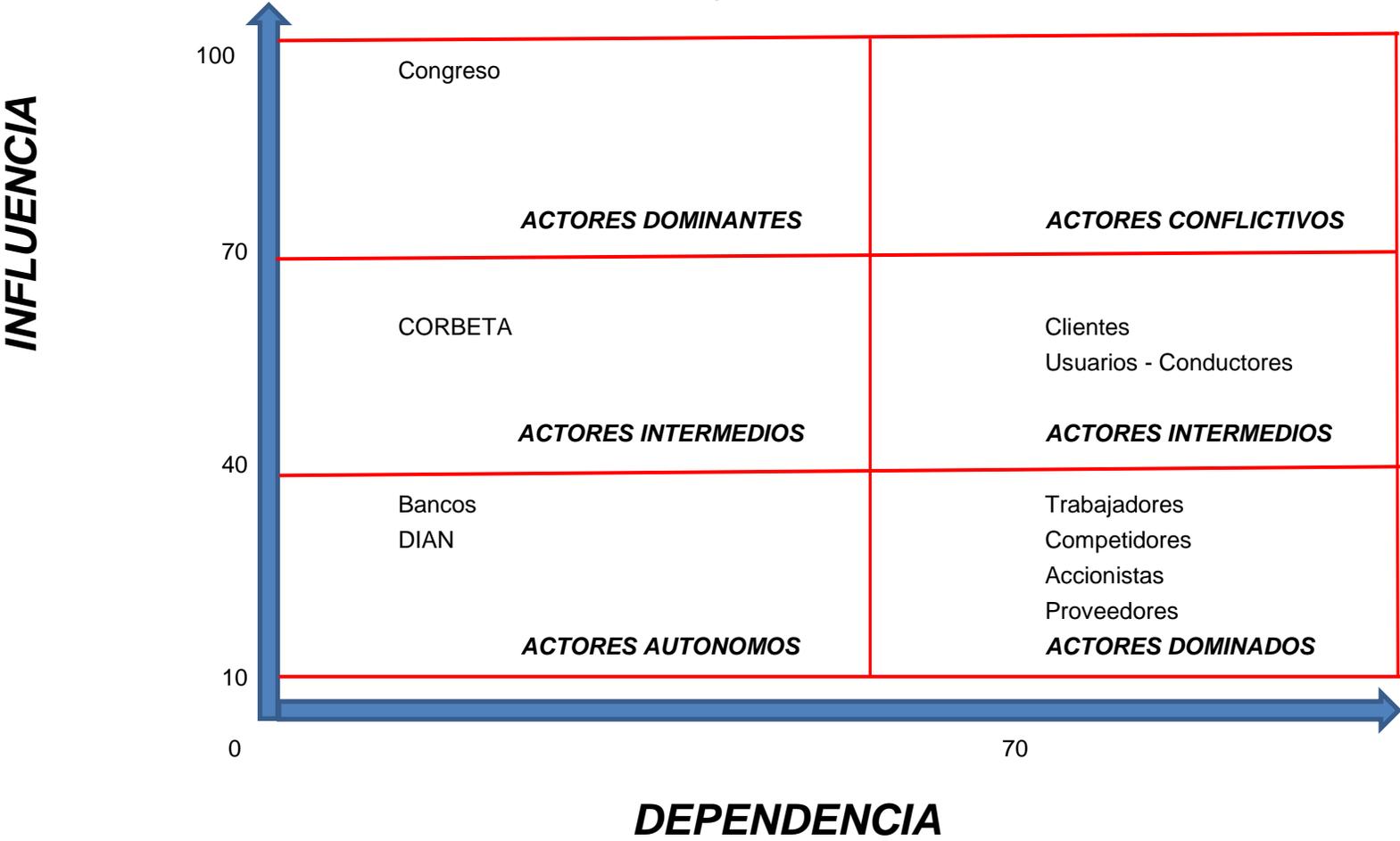


Tabla14. Puntos de negociación

Conflicto 1: Atender el mercado insatisfecho de Agrotans del Oriente S.A.				
El actor: Competidores				
Apoyaría al actor :	Accionistas	CORBETA	Trabajadores	Proveedores
Objetivos en los cuales ambos coinciden	8, 25, 29, 38, 35 59, 19	8, 25, 29, 38, 35 59, 19	8, 25, 29, 38, 35 59	8, 25, 29, 38, 35 59
A cambio de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 21, 22 23, 26, 27, 28, 30 32, 33, 34, 36, 37 39, 40, 41, 43, 45 46, 47, 48, 49, 50 51, 52, 55, 56, 58 62	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 21, 22 23, 26, 27, 28, 30 32, 33, 34, 36, 37 39, 40, 41, 43, 45 46, 47, 48, 49, 50 51, 52, 55, 56, 58 62	1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 21, 22 23, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 56, 58, 62	1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 41, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 55, 56, 58, 62

Conflicto 2: Incrementar el valor de la marca FOTON	
El actor: CORBETA	
Apoyaría al actor :	Competidores
Objetivos en los cuales ambos coinciden	8, 25, 29, 38, 35 59, 19
A cambio de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	6, 24, 42, 44

Conflicto 3: Incrementar el valor de las comisiones de los trabajadores de FOTON	
El actor: Trabajadores	
Apoyaría al actor :	CORBETA
Objetivos en los cuales ambos coinciden	7, 9, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 33, 46, 47, 56, 61, 1, 3, 10, 14, 16, 41, 49, 51, 52, 54, 55, 58, 63, 8, 25, 29, 2, 27, 45, 60, 62, 4, 48, 50, 12, 13, 5, 36, 40, 53, 38, 35, 32, 11, 64, 39, 37, 43, 15, 34, 59
A cambio de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	31

Conflicto 4: Incrementar la inversión en Publicidad	
El actor: CORBETA	
Apoyaría al actor :	Competidores
Objetivos en los cuales ambos coinciden	8, 25, 29, 38, 35, 59, 19
A cambio de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	6, 24, 42, 44

Conflicto 5: Regular la circulación de tránsito nacional		
El actor: Congreso		
Apoyaría al actor :	Clientes	Usuarios - Conductores
Objetivos en los cuales ambos coinciden	8, 25, 29, 12, 13	8, 25, 29, 12, 13
A cambio de que este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:	59	59

3.6 ANÁLISIS DE FUTUROS

Tabla15. Escenarios Probables

VARIABLES		EVENTO	HIPOTESIS	
1	Rentabilidad De Los Accionistas	ROI = -43,46% - Corte 31 diciembre de 2.010	ROI del 41,35% al 31 diciembre de 2.015	¿Que tan probable es que para el año 2.015 el ROI de la empresa sea del 41,35 %?
2	Utilidad Neta Después De T.X	\$113.082.368,84 - Corte 31 diciembre de 2.010	Incrementar en un 150% la utilidad neta después de T.X. para el 2.015.	¿Que probabilidad existe de que en el 2.015 la utilidad neta después de Tx aumente en un 150%?
3	Volumen De Ventas	158 Unidades vendidas - Corte 31 Diciembre de 2010	Incrementar las ventas en un 150% equivalentes a 389 unidades para el 2.015.	¿Que probabilidad existe de que en el 2.015 las ventas aumenten en un 150%?
4	Satisfacción De Los Clientes	326 Solicitudes de garantías a 31 diciembre de 2.010.	Disminuir en un 50% las solicitudes de garantía anuales de los clientes.	¿Que probabilidad existe de disminuir las solicitudes de garantía de los clientes en un 50%?
5	Fidelización De Los Clientes	Índice de reincidencia de compra 9,27% a 31 de diciembre de 2.010	Incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015.	¿Que tan probable es que Agrotrans del oriente logre incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015?
6	Posicionamiento De La Marca	FOTON ocupa el puesto 31 en ventas a nivel nacional - Corte 31 Diciembre de 2.010	Ocupar el 10 puesto en ventas a nivel nacional para el 2.015.	¿Que probabilidad existe que FOTON logre posicionarse entre las 10 primeras marcas en ventas a nivel nacional?
7	Implementación CRM	0% De implementación	CRM implementado al 100% para el 2.015	¿Qué tan probable es que Agrotrans del Oriente logre implementar en un 100% un sistema de CRM para el año 2.015?
8	Calidad y precio de los servicios en el centro técnico	\$ 278. 168.963 Ingresos servicio post venta. Descontando el IVA.	Incrementar en un 150% los ingresos del servicio post venta para el 2.015.	¿Qué tan probable es que Agrotrans del Oriente incremente sus ingresos por concepto de Servicio Post Venta en 150% para el año 2.015?
9	Direccionamiento Estratégico		Promedio de logro del 90% de los objetivos planteados en el direccionamiento.	¿Qué tan probable es que Agrotrans del Oriente en el 2015 obtenga un porcentaje promedio de logro de los objetivos planteados en su direccionamiento estratégico del 90 %?
10	Capital De Trabajo	\$500.000.000 de activo corriente	Incrementar en un 150% - (\$ 1.250.000.000) el capital de trabajo para el 2.015.	¿Qué tan probable es que el capital de trabajo se incremente en un 150% - \$ 1.250.000.000 para el 2.015?

Tabla 16. Método Delphi - Determinación de consenso

DETERMINACION DE CONSENSO								
EVENTO	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	PROBABILIDAD	σ	CV	CONSENSO
					PROMEDIO			
E1	89	80	83	85	84,25	3,77	4,481	Si
E2	90	85	78	88	85,25	5,25	6,161	Si
E3	90	87	76	90	85,75	6,65	7,758	Si
E4	15	19	25	20	19,75	4,11	20,82	No
E5	65	69	67	70	67,75	2,22	3,273	Si
E6	85	96	79	90	87,50	7,23	8,268	Si
E7	89	90	88	90	89,25	0,96	1,073	Si
E8	89	90	88	90	89,25	0,96	1,073	Si
E9	90	87	76	90	85,75	6,65	7,758	Si
E10	89	86	88	90	88,25	1,71	1,935	Si

Tabla 17. 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	
7				X	
8				X	
9				X	
10				X	

Tabla 18. Ejes de Peter Swartz ó Análisis Morfológico

FAMILIAS		VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA	
1	Financiera	1	Rentabilidad De Los Accionistas
		2	Utilidad Neta Después De T.X
		3	Capital De Trabajo
2	Mercadeo	4	Volumen De Ventas
		5	Satisfacción De Los Clientes
		6	Fidelización De Los Clientes
		7	Posicionamiento De La Marca
		8	Implementación CRM
3	Administrativa	9	Direccionamiento Estratégico
4	Post Venta	10	Calidad y precio de los servicios en el centro técnico

CATEGORIAS		FAMILIAS	
1	Administrativa y Financiera	1	Financiera
		2	Administrativa
2	Mercadeo y Post Venta	3	Mercadeo
		4	Post Venta



Escenario Alterno: Declive de FOTON: Pierde el importador, el cliente y Agrotrans del Oriente S.A.



Escenario Positivo: Desarrollo, fortalecimiento y Posicionamiento FOTON. : Todos Ganan, Clientes, los miembros de la empresa y el importador.

Escenario Pesimista: Cierre Total de FOTON: Todos Pierden: clientes, importador e intermediarios.



Escenario Alterno: Declive de Agrotans del Oriente S.A: El único que pierde es la empresa.



Eje Y: Categoría Administrativa y financiera

Eje X: Categoría Mercadeo y Post Venta



FOTON

Tabla19. Análisis del escenario tendencial

ESCENARIO TENDENCIAL			
	EVENTO No.	Causas ¿Que hicimos o dejamos de hacer?	Comportamiento al año horizonte (Consecuencias de la ocurrencia del escenario)
1	Ventas anuales en el 2.012 de 192 unidades equivalentes a un incremento del 20%	Desarrollo de clientes Corporativos	Incremento del porcentaje de ventas
		Incursión en nuevos mercados	Posicionamiento de la marca en el mercado en la región
		Capacitaciones dirigidas al personal de ventas	Incremento de participación en el mercado
2	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes equivalente a un 70% en el 2.012	Disminución de los tiempos en las reparaciones y rutinas de mantenimiento.	Incremento en el porcentaje de satisfacción de los clientes
		Capacitaciones al personal en servicio al cliente.	Fidelización de los clientes
		Creación de Combos, compuestos por artículos complementarios.	GoodWill del concesionario y del Servicio Post Venta
			Incremento de clientes reincidentes en compra.
3	Mejorar la percepción de productos Chinos, incrementando la participación del mercado de las mismas en un 15% para el 2.012	Mejoras en los procesos de alistamiento de los equipos.	Mejora en la percepción de productos chinos
		Cumplimiento de la promesa de valor.	Disminución de solicitud de garantías.
			Disminución de PQR
5	Incrementar el doble la inversión en publicidad para el 2.012	Presencia en ferias ganaderas de los municipios aledaños	Posicionar la marca en el Top of Mind de los clientes
		Publicidad en medios masivos de comunicación regional.	Crear nivel de recordación de la marca
		Inversión en Souvenirs para los clientes	
		Inversión en Brochures de productos para los vendedores	

ESCENARIO OPTIMISTA: DESARROLLO, FORTALECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE FOTON EN COLOMBIA		
	Causas ¿Que hicimos o dejamos de hacer?	Consecuencias de la ocurrencia del escenario
1	Desarrollo de clientes Corporativos	Incremento en ventas
2	Incursión en nuevos mercados nacionales	Posicionamiento y fortalecimiento de la marca
3	Ampliar la cobertura nacional de la red de servicio técnico	Generación de valor de la marca
4	Implementación de servicios complementarios como: Financiación de productos con el importador	Incremento de los ingresos operacionales generados por el centro técnico
5	Implementar mejoras en la calidad del productos, manteniendo precios razonables en el mercado	Mejora en la percepción de productos chinos.
6	Igualar y mejorar la propuesta de valor de la marca líder en el mercado	Incremento en el índice de reincidencia de compra de los clientes.
7	Estandarizar los tiempos de las rutinas y reparaciones en los centros de servicio técnico	Fidelización de los clientes
8	Cumplimiento de la promesa de valor de la marca	Incremento en el porcentaje de ventas y de participación de FOTON en el mercado total del sector.
9	Ampliación de las instalaciones de Agrotrans del Oriente S.A.	Incremento en el índice de reincidencia de compra de los clientes.
10	Alta inversión en publicidad: Medios masivos de comunicación, Brochures de productos, Souvenirs para los clientes, etc....	Crear nivel de recordación en los clientes
11	Innovación tecnológica de los productos desde China	Mejora en la percepción de productos chinos.
12	Continua capacitación al personal de los distribuidores autorizados, sobre mejoras e innovación de los productos.	Mejoras significativas en la atención y los servicios prestados a los clientes y usuarios.
13	Continuas capacitaciones y acompañamiento al personal de ventas	Reducción de PQR
14	Inversión en adecuación y equipamiento del centro técnico.	Incremento en el nivel de satisfacción de los clientes.
15	Capacitaciones periódicas en atención al cliente en todos lo puntos FOTON	
16	Crear un almacén de repuestos de Agrotrans del Oriente S.A.	
17	Implementación de CRM	
18	Crear un almacén de repuestos de Agrotrans del Oriente S.A.	
19	Integración horizontal hacia adelante.	

ESCENARIO ALTERNO: DECLIVE DE AGROTRANS DEL ORIENTE S.A.

	Causas ¿Que hicimos o dejamos de hacer ?	Consecuencias de la ocurrencia del escenario
1	Robo a la casa matriz	Perdida de la confianza de CORBETA
2	Deterioro de los inventarios (Mal estado y mala presentación de camiones, tractores, volquetas, etc... En las vitrinas de Agrotrans del Oriente S.A.)	Cierre de Agrotrans por otro distribuidor autorizado por CORBETA
3	Demoras en el pago de los productos	Mala imagen de FOTON en la Región
4	Malas condiciones del producto en la entrega al cliente	Pérdida de confianza en la marca
5	Mala elección del personal de Agrotrans del Oriente S.A.	Incremento de los PQR de los clientes de Agrotrans del Oriente S.A.
6	Mal estado de las instalaciones de venta y del servicio técnico	Los empleados perderían su sustento diario
7	Malas inversiones	Reducción de los ingresos operacionales (Ventas y del servicio Técnico).
8	Que Agrotrans del Oriente S.A. sea utilizado para lavar dinero proveniente del narcotráfico, extorsión, y otras actividades ilícitas	Deterioro de la imagen de los productos Chinos
9	Demoras en la entrega de los productos, procesos de reparación y rutinas de mantenimiento en Agrotrans del Oriente S.A.	Deterioro de la imagen de FOTON a nivel nacional
10	Mal Servicio al cliente del servicio técnico de Agrotrans del Oriente S.A.	
11	Desconocimiento del personal de los objetivos organizacionales	
12	Mal ambiente laboral y débil sentido de pertenencia de los empleados	
13	Desviación de recursos	
14	Incremento desproporcional de los gastos	
15	Deterioro del inventario en consignación (Mal estado y mala presentación de camiones, tractores, volquetas, etc... En las vitrinas de Agrotrans del Oriente S.A.)	

ESCENARIO PESIMISTA: CIERRE TOTAL DE FOTON		
	Causas ¿Que hicimos o dejamos de hacer?	Consecuencias de la ocurrencia del escenario
1	Poca o nula inversión en publicidad	Desconocimiento de la marca
2	Mal servicio al cliente en la red de servicio técnico	Cero nivel de recordación de la marca.
3	Incumplimiento de la promesa de valor	Mala imagen de FOTON a nivel nacional.
4	Poco respaldo de la marca - Pocos centros de atención técnico a nivel nacional	Perdida de confianza en la marca
5	Demoras en los procesos de reparación y mantenimiento	Incremento de los PQR de los clientes a nivel nacional.
6	Que CORBETA sea utilizado para lavar dinero proveniente de actividades ilícitas.	Incremento de ventas y participación en el mercado de la competencia.
7	Robos a la casa matriz	Pérdida de la licencia de distribución de FOTON a CORBETA
8	Deterioro de los inventarios (Mal estado y mala presentación de camiones, tractores, volquetas, etc... En las vitrinas de los distribuidores autorizados nacionales)	Quiebra de FOTON - Grupo CORBETA
9	Demoras en el pago de los productos de los distribuidores autorizados	Incremento del porcentaje de desempleo a nacional.
10	Incumplimiento de la cuota de ventas de todos los distribuidores nacionales	Declive en la percepción de marcas y productos Chinos.
11	Mala entrega del producto al cliente	Pérdida de clientes actuales.
12	Mal trato al cliente por parte de los trabajadores de los distribuidores Nacionales.	
13	Mala elección del personal de los distribuidores autorizados y de los centros de atención técnicos.	
14	Mal estado de las instalaciones de venta y del servicio técnico a nivel nacional	
15	Desconocimiento de las garantías	

ESCENARIO ALTERNO: DECLIVE DE FOTON		
	Causas ¿ Que hicimos o dejamos de hacer?	Consecuencias de la ocurrencia del escenario
1	Baja inversión en publicidad	Deterioro de la marca
2	Baja exposición de la marca	Desconocimiento de la marca
3	Incumplimiento de la cuota de venta de Agrotans y de los otros distribuidores autorizados regionales	Incremento de la participación en ventas de las marcas ensambladas en Colombia
4	Mala elección de los distribuidores autorizados regionales por parte de CORBETA	Actividad no sostenible de Agrotans del Oriente y de CORBETA
5	Baja cobertura (Centros técnicos o de mantenimiento) a nivel nacional	Perdida de clientes actuales
6	Mal servicio al cliente en los puntos de venta y de mantenimiento a nivel nacional	Pérdida de valor de la marca
7	Baja inversión en el equipamiento del centro técnico de Agrotans del Oriente.	Perdida de la representación de FOTON
8	Nula capacitación referente a las innovaciones tecnológicas de los productos	
9	Tercerización del servicio técnico	

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 ESCENARIO APUESTA

4.1.1 Opción estratégica. Desarrollo de estrategias comerciales y mejoramiento en la calidad del servicio postventa con el fin de incrementar los ingresos y el índice de clientes mediante el desarrollo de clientes corporativos y mercados alternos logrando así incrementar el número de unidades vendidas a 389 para el año 2015.

4.1.2 Propósito. Desarrollar, fortalecer, y posicionar la marca FOTON en Colombia aumentando su participación en el mercado y logrando incrementar el número de unidades vendidas en un 150% para el año 2.015 (389 Unidades).

Tabla20. Objetivos Estratégicos y análisis DOFA

OBJETIVOS	
1	Incrementar el ROI a 41,35% al 31 diciembre de 2.015
2	Incrementar en un 150% la utilidad neta después de T.X. para el 2.015.
3	Incrementar las ventas en un 150% equivalentes a 389 unidades para el 2.015.
4	Incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015.
5	La marca FOTON ocupe el 10 puesto en ventas a nivel nacional para el 2.015.
6	CRM implementado al 100% para el 2.015
7	Incrementar en un 150% los ingresos del servicio post venta para el 2.015.
8	Promedio de logro del 90% de los objetivos planteados en el direccionamiento.
9	Incrementar en un 150% - (\$ 1.250.000.000) el capital de trabajo para el 2.015.

Tabla 21. Análisis DOFA para los objetivos

OBJETIVO 1: Incrementar el ROI a 41,35% al 31 diciembre de 2.015	
Fortalezas	Producto diferenciado en base a los costos
	Crecimiento del mercado automotriz en Colombia
	Plan Estratégico en marcha
Oportunidades	Mejoras en el ingreso promedio de la población
	Construcción de la planta ensambladora de FOTON en Colombia
	Avance en los procesos de reducción de aranceles y acuerdos comerciales con China
	Disminución de la tarifa del IVA para carros importados del 35% al 20%
Debilidades	Carencia de direccionamiento estratégico
	Por no estar sistematizada la empresa, los líderes y gerentes desperdician mucho tiempo en labores operativas
	Marca relativamente nueva en el mercado
Amenazas	El 51% de las ventas de comerciales de carga corresponden a marcas ensambladas en Colombia
	Marca Chevrolet líder en el mercado nacional durante 21 años
	Amplio portafolio de productos de la competencia
	Volatilidad en las tasas de interés del sistema financiero

OBJETIVO 2: Incrementar en un 150% la utilidad neta después de T.X. para el 2.015.	
Fortalezas	Bajos costos administrativos
	Plan Estratégico en marcha
	Crecimiento del mercado automotriz en Colombia
	TLC con China
Oportunidades	Alquiler de maquinaria amarilla marca FOTON
	Arrendamiento de Camiones marca FOTON
	Ampliar zona de cobertura en ventas y en servicio técnico
	Construcción de la planta ensambladora de FOTON en Colombia
Debilidades	El personal comercial no explota todo el portafolio de productos
	Alta importación y dependencia de materias primas de autopartes
	Dependencia del proveedor CORBETA
Amenazas	Movimiento en los precios por parte de la competencia
	Volatilidad del dólar
	Decisiones gubernamentales en temas de aranceles, tarifas, etc. para importaciones

OBJETIVO 3: Incrementar las ventas en un 150% equivalentes a 389 unidades para el 2.015.

Fortalezas	Personal capacitado y con experiencia en el sector
	Precio de los productos ofrecidos por FOTON
	Marca FOTON en crecimiento
	Camiones con motores Cummins
Oportunidades	Crecimiento del mercado a nivel nacional del 47,8%
	95% de la carga Colombiana se mueve por carretera
	Devaluación del dólar - Disminución de la tasa de cambio
	Favorables condiciones de financiamiento - Tasa estables
	Proceso de chatarrización para renovar el 48% del parque automotor del país que lleva más de 20 años circulando. (Vida útil es de 23 años).
Debilidades	Carencia de negocios corporativos
	Posicionamiento de la marca
Amenazas	Ingreso de nuevos competidores
	Ingreso de marcas competidoras de procedencia China que deteriore la percepción de los clientes referente a los productos chinos

OBJETIVO 4: Incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015.

Fortalezas	Sistema de innovación tecnológica de FOTON LOVOL en China
	Laboratorios y tecnología líder a nivel mundial para el estudio de reducción de gases, ahorro de energía y eficiencia del consumo de combustible.
	Nuevos camiones - Con motores Cummins
Oportunidades	Cursos ofrecidos por entidades como el Sena para orientar a los trabajadores en servicio al cliente
	Crear un almacén de repuestos
	Servicio técnico en continuo mejoramiento
	Mejora constante en la calidad de los vehículos
	Implementación del CRM, para mejora del servicio al cliente
Debilidades	Fidelización de los clientes
	Inventario de repuestos
Amenazas	Clima
	Publicidad de desprestigio dirigida a los productos Chinos
	Deterioro de vías nacionales

OBJETIVO 5: La marca FOTON ocupe el 10 puesto en ventas a nivel nacional para el 2.015.	
Fortalezas	Incremento en el reconocimiento de la marca FOTON en el mercado
	Agrotrans del Oriente ocupa el primer lugar en ventas en el listado de concesionarios de FOTON
	Cambio favorable en la cultura de los usuarios respecto a las marcas chinas
Oportunidades	Crecimiento del mercado a nivel nacional del 47,8%
	Crecimiento del sector construcción
	Bucaramanga es la cuarta ciudad en ventas del sector automotor a nivel nacional
	Alta competencia de vehículos de carga en el mercado
Debilidades	Posicionamiento de la marca
	Dependencia de CORBETA en la toma de ciertas decisiones
	Variables en costos y regulaciones en los procesos de importación y nacionalización de los vehículos
Amenazas	Decaimiento ante la crisis de los mercados venezolanos
	Encarecimiento del crédito de consumo
	Incremento o preferencia por vehículos ensamblados en Colombia
	Aumento de cargas tributarias para la adquisición de vehículos

OBJETIVO 6: CRM implementado al 100% para el 2.015	
Fortalezas	Apoyo de la dirección general
	Personal comprometido con la compañía
	Cultura organizacional orientada a la mejora
Oportunidades	Venta Cruzada
	Ayuda a la toma de decisiones
	Aumentar eficiencia
	Mejorar entendimiento del cliente
Debilidades	Costos de implementación
	Carencia de personal o de un director que lidere el proyecto
	Disponibilidad del tiempo necesario para capacitaciones, pruebas, etc.
Amenazas	Redefinición de procesos
	Resistencia al cambio
	Alto costo Vs Beneficio

OBJETIVO 7: <i>Incrementar en un 150% los ingresos del servicio post venta para el 2.015.</i>	
Fortalezas	Centro de atención técnico dotado con equipos e implementos de calidad
	Personal técnico eficiente y capacitado
	Precios razonables
	Repuestos importados directamente de FOTON
Oportunidades	Implementación de un sistema de CRM
	Incremento de participación de vehículos importados al 56% en el mercado nacional
	Servicio técnico en continuo mejoramiento
Debilidades	Taller en crecimiento tanto en equipos como en personal capacitado
	Capacidad de las instalaciones
	Bajo nivel de Orientación al cliente por parte del personal técnico
	Carencia del scanner para motores cummins
Amenazas	Competencia altamente calificada y reconocida
	Mercado negro de autopartes
	Dificultad de acceso a nuevas tecnologías de alto costo
	Incremento en la inversión del Servicio Post Venta por parte de la competencia
	Variables en costos y regulaciones en los procesos de importación y nacionalización de los vehículos

OBJETIVO 8: <i>Promedio de logro del 90% de los objetivos planteados en el direccionamiento.</i>	
Fortalezas	Remuneración que incentiva el cumplimiento de objetivos
	Soporte de una empresa reconocida y solida en el mercado como FOTON
	Clima laboral favorable
Oportunidades	Crecimiento del mercado a nivel nacional del 47,8%
	Enfoque en ventas cruzadas
	Plan de capacitaciones para el personal técnico y administrativo
Debilidades	Ampliación de la vitrina de exhibición en Bucaramanga
	Débil comunicación organizacional
	Cultura organizacional enfocada al logro
	Reconocimiento de marca
Amenazas	Poca inversión en publicidad a diferencia de la competencia
	Estrategias agresivas por parte de la competencia para aumentar su participación en el mercado
	Vehículos ensamblados en Colombia ganan preferencia sobre los importados
	Demoras o inconvenientes en la firma del TLC con China
	Rotación de empleados

OBJETIVO 9: Incrementar en un 150% - (\$ 1.250.000.000) el capital de trabajo para el 2.015.	
Fortalezas	Personal capacitado y con experiencia en el sector
	Plan Estratégico en marcha
	Crecimiento significativo de la empresa en el ultimo año, generando ventas y utilidades apreciables
	Buena relación con el sector financiero para acceso a créditos y servicios de la banca en general
Oportunidades	Construcción de la planta ensambladora de FOTON en Colombia
	Incremento de participación de vehículos importados al 56% en el mercado nacional
	Avance en los procesos de reducción de aranceles y acuerdos comerciales con China
	Alta rotación de inventarios
Debilidades	Alta importación y dependencia de materias primas de autopartes
	Dependencia del proveedor CORBETA
	Reconocimiento de marca
Amenazas	Volatilidad en las tasas de interés del sistema financiero
	Movimiento en los precios por parte de la competencia
	Costos de ampliaciones físicas y de personal
	Mercado negro de autopartes

4.1.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta.

1. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar el ROI a 41,35% al 31 diciembre de 2.015.	Crear políticas orientadas a ofrecer un servicio de excelencia.
	Maximizar el valor de los clientes (El costo de conseguir nuevos clientes es altísimo)
	Incremento del margen sobre las ventas mediante la optimización de recursos
	Mayor inversión en publicidad para posicionar la marca en la mente del consumidor
	Mayor apalancamiento del sector financiero
	Incentivos a los clientes con regalos promocionales

2. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar en un 150% la utilidad neta después de T.X. para el 2.015.	Sistematizar la empresa
	Crear un almacén de repuestos
	Fortalecer a través de actividades y capacitaciones la cultura organizacional, basada en los principios y valores institucionales.
	Excelencia operacional - (minimizar costos y gastos de la operación)
	Alquilar camiones y maquinaria amarilla - Diversificar el negocio
	Establecer un programa solido de Mercadeo y Publicidad

3. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar las ventas en un 150% equivalentes a 389 unidades para el 2.015.	Desarrollo de clientes corporativos
	Realizar playas de ventas mensuales en municipios del departamento.
	Promociones de ventas por número de unidades (Rutinas de mantenimiento gratis, ofrecer el SOAT y matrícula gratis)
	Realizar alianzas con establecimientos de venta de lujos y servicios complementarios.
	Realizar alianzas con entidades financieras.
	Ampliar las instalaciones de la vitrina principal.

4. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015.	Cumplir la promesa de valor a los clientes
	Otorgar descuentos especiales a los clientes después de la 3 unidad comprada
	Ofrecer precios especiales en el servicio técnico si ingresan al tiempo las unidades compradas
	Realizar encuestas telefónicas a los clientes actuales para tener su percepción referente a los puntos a mejorar
	Implementar un CRM que permita potencializar clientes actuales
	Fortalecer el servicio post venta

5. OBJETIVO	ACCIONES
La marca FOTON ocupe el 10 puesto en ventas a nivel nacional para el 2.015.	Invertir en publicidad
	Medir la eficiencia y eficacia de la publicidad efectuada.
	Ampliar el mercado o cobertura - Inaugurar sede en otras ciudades
	Realizar eventos en lugares de gran afluencia de clientes del mercado objetivo.
	Diferenciación de la marca en costos
	Estrategias de penetración de mercados corporativos

6. OBJETIVO	ACCIONES
CRM implementado al 100% para el 2.015	Designar un líder del proyecto
	Investigar e informarse sobre las opciones que ofrece el mercado
	Firmar contrato con la empresa dueña del software seleccionado
	Diseñar el cronograma de compra e implementación.
	Familiarizar a los empleados con el sistema adquirido
	Evaluar la efectividad del sistema y realizar las correcciones necesarias

7. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar en un 150% los ingresos del servicio post venta para el 2.015.	Capacitar al personal del área en atención al cliente
	Compra de escáner para motores Cummins (Dotar el taller con tecnología de punta).
	Estandarizar los tiempos de las rutinas de mantenimiento y de los procesos de reparación
	Ampliar las instalaciones del Taller
	Contratar personal idóneo y suficiente para cumplir las expectativas de los clientes
	Contar con los recursos necesarios para brindar un excelente servicio

8. OBJETIVO	ACCIONES
Promedio de logro del 90% de los objetivos planteados en el direccionamiento.	Realizar un análisis externo e interno para diagnosticar la situación actual de la empresa.
	Plantear objetivos desafiantes pero alcanzables
	Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos
	Crear planes de acción por áreas que estén alineados con los objetivos planteados en el plan estratégico
	Asignar metas de corto plazo y de largo plazo a cada empleado
	Motivación a los empleados por alcance de objetivos

9. OBJETIVO	ACCIONES
Incrementar en un 150% - (\$ 1.250.000.000) el capital de trabajo para el 2.015.	Efectiva administración de los costos
	Implementar una gestión de cartera eficiente
	Proyección de un Flujo de Caja acertado y acorde a las necesidades de la empresa
	Manejo adecuado y efectivo del sistema financiero - Endeudamiento a largo plazo
	Implementación de Outsourcing
	Inversión mediante Leasing

Tabla22. Matriz de importancia y gobernabilidad

	ACCIONES	GOBERNABILIDAD (1 - 100)	IMPORTANCIA (1 - 100)
1	Crear políticas orientadas a ofrecer un servicio de excelencia.	100	40
2	Maximizar el valor de los clientes (El costo de conseguir nuevos clientes es altísimo)	50	100
3	Incremento del margen sobre las ventas mediante la optimización de recursos	30	100
4	Mayor inversión en publicidad para posicionar la marca en la mente del consumidor	80	100
5	Mayor apalancamiento del sector financiero	50	60
6	Incentivos a los clientes con regalos promocionales	60	70
7	Sistematizar la empresa	80	100
8	Crear un almacén de repuestos	60	80
9	Fortalecer a través de actividades y capacitaciones la cultura organizacional, basada en los principios y valores institucionales.	100	100
10	Excelencia operacional - (minimizar costos y gastos de la operación)	40	100
11	Alquilar camiones y maquinaria amarilla - Diversificar el negocio	50	70
12	Establecer un programa solido de Mercadeo y Publicidad	55	100
13	Desarrollo de clientes corporativos	80	100
14	Realizar playas de ventas mensuales en municipios del departamento.	50	60
15	Promociones de ventas por número de unidades (Rutinas de mantenimiento gratis, ofrecer el SOAT y matrícula gratis.)	100	60
16	Realizar alianzas con establecimientos de venta de lujos y servicios complementarios.	40	60
17	Realizar alianzas con entidades financieras.	40	100
18	Ampliar las instalaciones de la vitrina principal.	90	90
19	Cumplir la promesa de valor a los clientes	90	100
20	Otorgar descuentos especiales a los clientes después de la 3 unidad comprada	100	100
21	Ofrecer precios especiales en el servicio técnico si ingresan al tiempo las unidades compradas	100	80
22	Realizar encuestas telefónicas a los clientes actuales para tener su percepción referente a los puntos a mejorar	100	70
	ACCIONES	GOBERNABILIDAD (1 - 100)	IMPORTANCIA (1 - 100)
23	Implementar un CRM que permita potencializar clientes actuales	55	90
24	Fortalecer el servicio post venta	90	100
25	Invertir en publicidad	70	90

26	Medir la eficiencia y eficacia de la publicidad efectuada.	70	90
27	Ampliar el mercado o cobertura - Inaugurar sede en otras ciudades	50	90
28	Realizar eventos en lugares de gran afluencia de clientes del mercado objetivo.	90	80
29	Resaltar los bajos precios en comparación con los del líder	70	100
30	Estrategias de penetración de nuevos mercados	90	100
31	Designar un líder del proyecto	50	90
32	Investigar e informarse sobre las opciones que ofrece el mercado	50	70
33	Firmar contrato con la empresa dueña del software seleccionado	50	100
34	Diseñar el cronograma de compra e implementación.	40	70
35	Familiarizar a los empleados con el sistema adquirido	40	100
36	Evaluar la efectividad del sistema y realizar las correcciones necesarias	30	100
37	Capacitar al personal del área en atención al cliente	100	100
38	Compra de escáner para motores Cummins (Dotar el taller con tecnología de punta).	60	70
39	Estandarizar los tiempos de las rutinas de mantenimiento y de los procesos de reparación	90	100
40	Ampliar las instalaciones del Taller	40	80
41	Contratar personal idóneo y suficiente para cumplir las expectativas de los clientes	90	70
42	Contar con los recursos necesarios para brindar un excelente servicio	55	70
43	Realizar un análisis externo e interno para diagnosticar la situación actual de la empresa.	100	100
44	Plantear objetivos desafiantes pero alcanzables	90	100
45	Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos	100	100
46	Crear planes de acción por áreas que estén alineados con los objetivos planteados en el plan estratégico	100	100
47	Asignar metas de corto plazo y de largo plazo a cada empleado	100	100
48	Motivación a los empleados por alcance de objetivos	80	80
49	Efectiva administración de los costos	60	90
50	Implementar una gestión de eficiente de cartera	70	90
51	Proyección de un Flujo de Caja acertado y acorde a las necesidades de la empresa	70	60
	ACCIONES	GOBERNABILIDAD (1 - 100)	IMPORTANCIA (1 - 100)
52	Manejo adecuado y efectivo del sistema financiero mediante endeudamiento a largo plazo	90	90
53	Implementación de Outsourcing	50	60
54	Inversión mediante Leasing	80	60

Grafica 6. Gráfico de importancia y gobernabilidad



Tabla 23. Formulación de acciones de ejecución inmediata

ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA	
1	Promociones de ventas por número de unidades (Rutinas de mantenimiento gratis, ofrecer el SOAT y matrícula gratis.)
2	Ampliar las instalaciones de la vitrina principal.
3	Cumplir la promesa de valor a los clientes
4	Otorgar descuentos especiales a los clientes después de la 3 unidad comprada
5	Ofrecer precios especiales en el servicio técnico si ingresan al tiempo las unidades compradas
6	Realizar encuestas telefónicas a los clientes actuales para tener su percepción referente a los puntos a mejorar
7	Fortalecer el servicio post venta
8	Invertir en publicidad
9	Medir la eficiencia y eficacia de la publicidad efectuada.
10	Realizar eventos en lugares de gran afluencia de clientes del mercado objetivo.
11	Resaltar los bajos precios en comparación con los del líder
12	Estrategias de penetración de nuevos mercados
13	Capacitar al personal del área en atención al cliente
14	Estandarizar los tiempos de las rutinas de mantenimiento y de los procesos de reparación
15	Contratar personal idóneo y suficiente para cumplir las expectativas de los clientes
16	Realizar un análisis externo e interno para diagnosticar la situación actual de la empresa.
17	Plantear objetivos desafiantes pero alcanzables
18	Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos
19	Crear planes de acción por áreas que estén alineados con los objetivos planteados en el plan estratégico
20	Asignar metas de corto plazo y de largo plazo a cada empleado
21	Motivación a los empleados por alcance de objetivos
22	Implementar una gestión de eficiente de cartera
23	Proyección de un Flujo de Caja acertado y acorde a las necesidades de la empresa
24	Manejo adecuado y efectivo del sistema financiero mediante endeudamiento a largo plazo
25	Inversión mediante Leasing

Tabla 24. Formulaciones de acciones Retos del Futuro

ACCIONES RETOS DEL FUTURO	
1	Maximizar el valor de los clientes (El costo de conseguir nuevos clientes es altísimo)
2	Incremento del margen sobre las ventas mediante la optimización de recursos
3	Mayor apalancamiento del sector financiero
4	Incentivos a los clientes con regalos promocionales
5	Crear un almacén de repuestos
6	Excelencia operacional - (minimizar costos y gastos de la operación)
7	Alquilar camiones y maquinaria amarilla - Diversificar el negocio
8	Establecer un programa solido de Mercadeo y Publicidad
9	Realizar playas de ventas mensuales en municipios del departamento.
10	Realizar alianzas con establecimientos de venta de lujos y servicios complementarios.
11	Realizar alianzas con entidades financieras.
12	Implementar un CRM que permita potencializar clientes actuales
13	Ampliar el mercado o cobertura - Inaugurar sede en otras ciudades
14	Designar un líder del proyecto
15	Investigar e informarse sobre las opciones que ofrece el mercado
16	Firmar contrato con la empresa dueña del software seleccionado
17	Diseñar el cronograma de compra e implementación.
18	Familiarizar a los empleados con el sistema adquirido
19	Evaluar la efectividad del sistema y realizar las correcciones necesarias
20	Compra de escáner para motores Cummins (Dotar el taller con tecnología de punta).
21	Ampliar las instalaciones del Taller
22	Contar con los recursos necesarios para brindar un excelente servicio
23	Efectiva administración de los costos
24	Implementación de Outsourcing

Tabla 25. Árbol de pertinencias

OPCION ESTRATEGICA		
Mejoramiento en la calidad del servicio preventa y postventa con el fin de incrementar el índice de consumidores mediante el desarrollo de clientes corporativos y mercados alternos logrando así incrementar el número de unidades vendidas a 389 para el año 2015.		
Propósito	Objetivos	Acciones
Incrementar las Ventas, participación en el mercado y la rentabilidad para los accionistas.	OBJETIVO 3: Incrementar las ventas en un 150% equivalentes a 389 unidades para el 2.015.	1 Promociones de ventas por número de unidades (Rutinas de mantenimiento gratis, ofrecer el SOAT y matrícula gratis.)
		2 Ampliar las instalaciones de la vitrina principal.
	OBJETIVO 4: Incrementar el índice de reincidencia de compra en un 40% para el 2.015.	1 Cumplir la promesa de valor a los clientes
		2 Otorgar descuentos especiales a los clientes después de la 3 unidad comprada
		3 Ofrecer precios especiales en el servicio técnico si ingresan al tiempo las unidades compradas
		4 Realizar encuestas telefónicas a los clientes actuales para tener su percepción referente a los puntos a mejorar
		5 Fortalecer el servicio post venta
	OBJETIVO 5: La marca FOTON ocupe el 10 puesto en ventas a nivel nacional para el 2.015.	1 Invertir en publicidad
		2 Medir la eficiencia y eficacia de la publicidad efectuada.
		3 Realizar eventos en lugares de gran afluencia de clientes del mercado objetivo.
		4 Resaltar los bajos precios en comparación con los del líder
		5 Estrategias de penetración de nuevos mercados
	OBJETIVO 7: Incrementar en un 150% los ingresos del servicio post venta para el 2.015.	1 Capacitar al personal del área en atención al cliente
		2 Estandarizar los tiempos de las rutinas de mantenimiento y de los procesos de reparación
		3 Contratar personal idóneo y suficiente para cumplir las expectativas de los clientes

	OBJETIVO 8: Promedio de logro del 90% de los objetivos planteados en el direccionamiento.	1	Realizar un análisis externo e interno para diagnosticar la situación actual de la empresa.
		2	Plantear objetivos desafiantes pero alcanzables
		3	Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos
		4	Crear planes de acción por áreas que estén alineados con los objetivos planteados en el plan estratégico
		5	Asignar metas de corto plazo y de largo plazo a cada empleado
		6	Motivación a los empleados por alcance de objetivos
	OBJETIVO 9: Incrementar en un 150% - (\$ 1.250.000.000) el capital de trabajo para el 2.015.	1	Implementar una gestión de eficiente de cartera
		2	Proyección de un Flujo de Caja acertado y acorde a las necesidades de la empresa
		3	Manejo adecuado y efectivo del sistema financiero mediante endeudamiento a largo plazo
		4	Inversión mediante Leasing

4.4 FORMULACION ESTRATÉGICA

Grafica 7. Cuadro de mando integral

	MAPA ESTRATEGICO	Balanced Score Card		Plan de Acción	
		Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
FINANCIERA	<p>Maximizar el valor de los accionistas</p> <p>Incrementar la utilidad neta después de Tx</p> <p>Incrementar el Volumen de Ventas</p>	Incremento % del ROI	41,35%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Maximizar el valor de los clientes 2 Crear políticas orientadas a ofrecer un servicio de excelencia. 	Comercial Gerencia
		Incremento % de la utilidad neta después de Tx.	150%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Alcanzar excelencia operacional a través de minimizar costos y gastos de la operación. 2 Sistematizar la empresa 3 Establecer un programa sólido de Mercadeo y Publicidad 	Gerencia Gerencia Gerencia
		Incremento % del volumen de ventas	150%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Desarrollo de clientes corporativos 2 Promociones de ventas por número de unidades (Rutinas de mantenimiento gratis, ofrecer el SOAT y matrícula gratis.) 3 Realizar alianzas con entidades financieras. 	Comercial Comercial Comercial
CLIENTES	<p>Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes</p> <p>Fidelizar los clientes</p> <p>Posicionar la marca</p> <p>Adquirir e implementar CRM</p> <p>Innovar y mejorar la tecnología y los servicios del centro técnico.</p>	% de clientes que reinciden en compra y en uso de los servicios.	40%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Cumplir la promesa de valor a los clientes 2 Otorgar descuentos especiales a los clientes 3 Realizar encuestas telefónicas a los clientes 	Gerencia Gerencia Post Venta
		Ranking semestral de la revista motor	Ocupar uno de los 10 primeros puestos del ranking	<ol style="list-style-type: none"> 1 Medir la eficiencia y eficacia de la 2 Ampliar el mercado o cobertura - Inaugurar 3 Invertir en publicidad 	Gerencia Accionistas Gerencia
	<p>Adquirir e implementar CRM</p> <p>Innovar y mejorar la tecnología y los servicios del centro técnico.</p>	Incremento % de ingresos del servicio post venta	150%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Capacitar al personal del área en atención al cliente 2 Estandarizar los tiempos de las rutinas de 3 Ampliar las instalaciones del Taller 	Post Venta Post Venta Gerencia
		% de implementación	100%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Investigar e informarse sobre las opciones 2 Diseñar el cronograma de compra e 3 Familiarizar a los empleados con el sistema 	Post Venta Post Venta Post Venta
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<p>Desarrollar e implementar direccionamiento estratégico</p> <p>Incrementar el capital de trabajo para inversión</p>	Promedio de logro de los objetivos planteados	90%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos 2 Crear planes de acción por áreas que estén alineados con los objetivos planteados en el 3 Asignar metas de corto plazo y de largo plazo a cada empleado 	Gerencia Comercial, Post Venta y Comercial, Post Venta y
		Incremento % del activo	150%	<ol style="list-style-type: none"> 1 Implementar una gestión de eficiente de 2 Inversión mediante Leasing 3 Proyección de un Flujo de Caja acertado y 	Gerencia Gerencia Gerencia

4.5 ESTRATEGIA BÁSICA

LIDERAZGO EN COSTOS		DIFERENCIACIÓN
1	Precio de venta de las unidades más bajo que el del líder.	1 Incremento en la publicidad
2	Costos y precios más bajos en los servicios del centro técnico en relación a la competencia.	2. Implementación de motores Cummins en los vehículos.
3	Buen producto con menos extras.	3. Centralización del servicio post venta.
		4. Creación del almacén de repuestos.
		5. Incremento de puntos de venta.

Agrotrans del Oriente S.A. como representante exclusivo de FOTON en nororiente colombiano definió una estrategia de diferenciación que se enfoca en crear valor para los clientes a un precio asequible y razonable. Para lograrlo asumió o centralizo el servicio post venta y de garantías de las unidades vendidas y dentro de sus proyectos se encuentra la creación del almacén de repuestos y la apertura de nuevos puntos de venta. Esta estrategia se encuentra alineada con la que maneja la marca a nivel nacional e internacional, toda vez que FOTON LOVOL a nivel internacional trabaja constantemente en la innovación y mejoramiento de los productos fabricados, por lo tanto ha implementado como oferta de valor para los clientes los motores Cummins en sus vehículos, ofreciéndoles mayor respaldo y garantía. De igual forma el grupo CORBETA importador autorizado de la marca en Colombia esta diversificando el portafolio de productos importados para Colombia.

4.6 POSICION COMPETITIVA

Tabla 26. Estrategia posición competitiva

	<i>Marca</i>	<i>Primer Semestr e 2.009</i>	<i>Primer Semestr e 2.010</i>	<i>% Variación</i>	<i>Participación de mercado</i>	<i>Participación relativa de mercado</i>	<i>Posición Competitiva</i>
1	Chevrolet	1.908	2.182	14,36%	54,41%	100,00%	Líder
2	Hino	363	537	47,93%	13,39%	24,61%	Nicho especialista
3	JAC	305	399	30,82%	9,95%	18,29%	Nicho especialista
4	DFM	327	359	9,79%	8,95%	16,45%	Nicho especialista
5	Chana	276	168	-39,13%	4,19%	7,70%	Nicho especialista
6	FOTON	60	162	170,00%	4,04%	7,42%	Nicho especialista
7	JMC	72	141	95,83%	3,52%	6,46%	Nicho especialista
8	Dong Feng	22	49	122,73%	1,22%	2,25%	Nicho especialista
9	Golden Dragon	41	13	-68,29%	0,32%	0,60%	Nicho especialista

TOTAL	3.374	4.010
--------------	--------------	--------------

Fuente:

http://www.carroya.com/contenido/clasificar/lan_res_veh/Rev_Mot/julio28de2010/ARTICULO-WEB-PTL_NOTA-7830287.html. Fecha de publicación: 28 julio 2.010.

Tasa de Crecimiento del Mercado	18,85%
--	---------------

La posición competitiva de la marca FOTON es nicho - especialista y actúa de acuerdo a su posición competitiva, toda vez que se dirige a un mercado con un poder adquisitivo inferior al de la marca líder. Pese a lo anterior, en ocasiones adopta estrategias de seguidor al imitar y adaptar servicios y estrategias implementadas por el líder.

4.7 ESTRATEGIA DE DESARROLLO

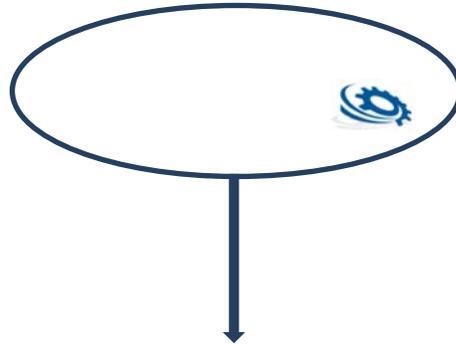
Tabla 27. Estrategia de desarrollo

		Actual	Nuevo
ESTRATEGIA DE MERCADO	Actual	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	Nuevo	DESARROLLO MERCADOS	DIVERSIFICACION

Agrotrans
 Del Oriente S.A

Tomando como punto de partida que Agrotrans del oriente es una empresa nueva en el mercado y que de igual forma representa a una marca nueva en Colombia. Consideramos que Agrotrans del Oriente S.A. se encuentra desarrollando una estrategia combinada entre penetración en el mercado y desarrollo de productos. Lo anterior debido a que aún se encuentra desarrollando demanda primaria, aumentando la cuota de mercado, y a su vez esta adicionando nuevos servicios para el cliente final como es asumir el servicio post venta y próximamente el almacén de repuestos. De igual forma el importador nacional se encuentra en un proceso de ampliación del portafolio de productos importados para Colombia.

4.8 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Integrarse verticalmente hacia adelante

La estrategia que Agrotrens del Oriente ha venido implementando es integrarse verticalmente hacia adelante. Cuando se creó la empresa, se constituyó con el único objeto de comercializar camiones, tractores y maquinaria amarilla de marca FOTON. Al pasar 1 año vio la necesidad de integrarse verticalmente hacia adelante o hacia abajo e implemento el centro técnico para las garantías y para prestar el servicio post venta de las unidades vendidas, próximamente la empresa continuará integrándose hacia abajo, toda vez que uno de sus proyectos es la creación y apertura del almacén de repuestos.

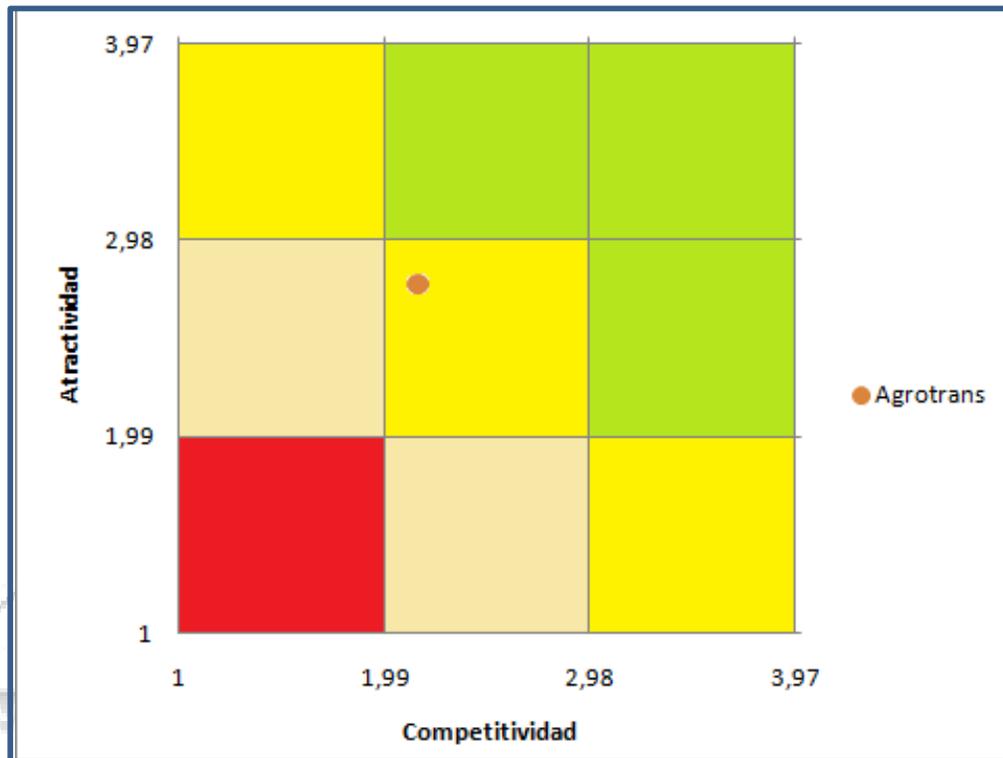
Tabla 28. Estrategia Boston Consulting Group (BCG)



PARTICIPACION RELATIVA DE MERCADO

Dado que no fue posible encontrar datos reales del sector en Santander, tomamos los datos de venta de las marcas a nivel nacional del primer semestre de 2.010. De acuerdo a estas cifras FOTON se encuentra en el cuadrante de los signos interrogantes y las estrategias implementadas por la empresa para penetrar mercados y desarrollar mercados y productos son acordes con su posición estratégica.

4.9 ESTRATEGIA DE MATRIZ INTERNA



Basados en los resultados obtenidos en las matrices MEFE Y MEFI, se tomaron los ejes para realizar la Matriz de Atractividad y competitividad, ubicando de esta manera a la organización en estrategias de PROTEGER. Está posición es acorde con las estrategias de crecimiento y desarrollo que viene desarrollando la empresa de penetrar y desarrollar mercados, e integrarse verticalmente hacia adelante.

CONCLUSIONES

El Plan Estratégico es un instrumento de gestión que busca disminuir la incertidumbre del futuro, determinando el impacto futuro de las decisiones y acciones presentes.

Este plan estratégico tiene como finalidad encaminar de forma productiva las actividades de Agrotrans del Oriente, siendo esta base para la rentabilidad del negocio, con el firme propósito de lograr una estructura sólida.

El resultado del presente Plan indica que, durante los próximos años, Agrotrans debe tomar decisiones y orientar sus esfuerzos y recursos hacia la ejecución de las acciones que lo ayuden a consolidarse en el mercado regional en ventas y en atención al cliente o servicio post venta, para lograr tomar control de su destino.

Las iniciativas propuestas en el plan estratégico tienen la finalidad de lograr una compañía sólida y sostenible en el tiempo.

El sector transportador demanda rapidez y calidad en los servicios que recibe por parte de sus proveedores, con la implementación del plan estratégico se obtendrán mejoras en la disponibilidad de repuestos, y en la atención al cliente que terminará reflejado en el posicionamiento, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la implementación del Plan Estratégico sugerimos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Es responsabilidad del gerente, designar una persona encargada de liderar el proyecto y ser el garante de su exitosa ejecución.

Para una implementación exitosa del plan estratégico, se requiere que éste sea difundido de manera general a toda la compañía involucrando las tareas de los trabajadores en la búsqueda de un objetivo estratégico.

Adicionalmente, se deberá elaborar un presupuesto para llevar a cabo las acciones arrojadas por el Plan Estratégico desarrollado en este proyecto.

Para finalizar, se recomienda realizar evaluaciones periódicas durante el periodo de ejecución con el fin de evaluar los resultados y determinar acciones correctivas o puntos de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Editorial Norma. 2008.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004.
- MITZBERG, Henry. El safari a la estrategia. Argentina: .Ediciones Granica S.A. 1998.
- NIAMPIRA CARLOS, Asignatura Implementación y Evaluación de la Estrategia, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.
- RAMIREZ ALVARO, Asignatura Formulación Estratégica, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2011.
- SIERRA DARIO, Asignatura Prospectiva, Especialización Gerencia Estratégica, Universidad de la Sabana, Bucaramanga 2010.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
2	NOMBRE DEL PROYECTO	FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑIA AGROTRANS DEL ORIENTE LTDA.
3	AUTOR(es)	OBREGON JUANIAS ANA MILENA, MONCAYO MARTINEZ NATALIA, VECINO GRIMALDOS XIMENA.
4	AÑO Y MES	MARZO DE 2012.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	ALVARO RAMIREZ RESTREPO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>NUUESTRO PROYECTO TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA AGROTRANS DEL ORIENTE ;TOMANDO COMO BASE SU SITUACION ACTUAL, LOS FACTORES QUE INCIDEN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS FACTORES EXTERNOS PROPIOS DE SU ENTORNO. CON BASE EN ESTA EVALUACION, DETERMINAR QUE MECANISMOS SE DEBEN ADOPTAR Y DE IGUAL FORMA, QUE MECANISMOS DEBEN SER MODIFICADOS PARA QUE LA EMPRESA LOGRE MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO Y DE IGUAL FORMA SE LOGRE SU POSICIONAMIENTO EN AREAS EN LAS CUALES PREDOMINAN OTRAS MARCAS NACIONALES.</p> <p>OUR GOAL IS INTENDED PROJECT DESIGN A STRATEGIC PLAN FOR THE EAST AGROTRANS COMPANY, BASED ON YOUR CURRENT SITUATION, THE FACTORS AFFECTING IN-HOUSE AND EXTERNAL FACTORS OF YOUR OWN ENVIRONMENT. BASED ON THIS EVALUATION, THE DETERMINATION THAT ARRANGEMENTS BE TAKEN AND THE SAME WAY THAT ARRANGEMENTS MUST BE MODIFIED FOR THE COMPANY TO ACHIEVE INCREASED COMPETITIVENESS IN THE MARKET AND IS LIKEWISE ACHIEVE YOUR POSITION IN AREAS WHERE DOMINATE OTHER NATIONAL BRANDS.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<p>FOTON AGROTRANS DEL ORIENTE SECTOR AUTMOTRIZ FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS ANALISIS ESTRUCTURAL COMPETITIVIDAD POSICIONAMIENTO ESTRATEGIA</p>
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	INDUSTRIA DE AUTOMOTRIZ
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	<p>NUUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACION BASICAMENTE CONSISTIO EN LLEVAR A CABO UN <u>ESTUDIO DEL CASO</u> PARA CON ELLO GENERAR UN DIAGNOSTICO TOMANDO COMO BASE FACTORES DE INCIDENCIA INTERNA Y EXTERNA, Y PROYECTAR EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN. PARA LLEGAR A DETERMINAR LA PROYECCION DE LA EMPRESA Y SUS OPORTUNIDADES DENTRO DEL SECTOR, HICIMOS UN TRABAJO DE INVESTIGACION UTILIZANDO <u>MATRICEZ Y EFECTUANDO VALORACIONES CUANTITATIVAS</u> QUE NOS LLEVARAN A OBTENER UN RESULTADO, DIAGNOSTICO BASE PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACION.</p>
10	OBJETIVO GENERAL	DISEÑAR EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA AGROTRANS DEL ORIENTE LTDA
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>1. FORMULAR EL SISTEMA ESTRATEGICO DE LA COMPAÑIA (MISION, VISION, VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES) 2. REALIZAR EL ANALISIS DE COMPETITIVIDAD Y ATRACTIVIDAD DE LA EMPRESA 3. FORMULAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.</p>

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>HAMEL, GARY. EL FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN. EDITORIAL NORMA. 2008; - KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. MAPAS ESTRATÉGICOS. EDICIONES GESTIÓN 2000. 2004. - MITZBERG, HENRY. EL SAFARI A LA ESTRATEGIA. ARGENTINA: EDICIONES GRANICA S.A. 1998. - NIAMPIRA CARLOS, ASIGNATURA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA, ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATÉGICA, UNIVERSIDAD DE LA SABANA, BUCARAMANGA 2011. - RAMIREZ ALVARO, ASIGNATURA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA, ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA, UNIVERSIDAD DE LA SABANA, BUCARAMANGA 2011. - SIERRA DARIO, ASIGNATURA PROSPECTIVA, ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA, UNIVERSIDAD DE LA SABANA, BUCARAMANGA 2010.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>INTRODUCCION; MARCO TEORICO; RESEÑA HISTORICA; GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION; DEFINICION DEL SISTEMA; MISION, VISION; VALORES CORPORATIVOS; ANALISIS DEL SISTEMA; PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA; OBJETIVO DEL PROBLEMA; DESCRIPCION DE LA SITUACION PROPIA DEL PROBLEMA; DELIMITACIONES; ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA; ANALISIS DE LOS ACTORES SOCIALES; ANALISIS DE LOS OBJETIVOS CONVERGENTES Y DIVERGENTES; DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO; ESCENARIOS; ACCIONES; ESTRATEGIA BASICA; POSICION COMPETITIVA; ESTRATEGIA DE DESARROLLO; ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO; ESTRATEGIA DE MATRIZ INTERNA; CONCLUSIONES; RECOMENDACIONES; BIBLIOGRAFIA; ANEXOS.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>DENTRO DE LAS TECNICAS METODOLOGICAS UTILIZADAS EN NUESTRO TRABAJO FINAL DE TESIS ENCONTRAMOS BASICAMENTE: MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, METODO DELPHI, ANALISIS DOFA, EJES DE PETER SWARTZ, ESTRATEGIA BOSTON CONSULTING GROUP. NUESTRA INVESTIGACION SE BASO FUNDAMENTALMENTE EN METODOS DE INVESTIGACION Y ANALISIS PROSPECTIVO DE LA ORGANIZACION.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>EL PLAN ESTRATÉGICO ES UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN QUE BUSCA DISMINUIR LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO, DETERMINANDO EL IMPACTO FUTURO DE LAS DECISIONES Y ACCIONES PRESENTES. ESTE PLAN ESTRATÉGICO TIENE COMO FINALIDAD ENCAMINAR DE FORMA PRODUCTIVA LAS ACTIVIDADES DE AGROTRANS DEL ORIENTE, SIENDO ESTA BASE PARA LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO, CON EL FIRME PROPOSITO DE LOGRAR UNA ESTRUCTURA SÓLIDA.</p> <p>EL RESULTADO DEL PRESENTE PLAN INDICA QUE, DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS, AGROTRANS DEBE TOMAR DECISIONES Y ORIENTAR SUS ESFUERZOS Y RECURSOS HACIA LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES QUE LO AYUDEN A CONSOLIDARSE EN EL MERCADO REGIONAL EN VENTAS Y EN ATENCIÓN AL CLIENTE O SERVICIO POST VENTA, PARA LOGRAR TOMAR CONTROL DE SU DESTINO.</p> <p>LAS INICIATIVAS PROPUESTAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO TIENEN LA FINALIDAD DE LOGRAR UNA CO SITUATION, THE FACTORS AFFECTING IN-HOUSE AND EXTERNAL FACTORS OF YOUR OWN ENVIRONMENT. BASED ON THIS EVALUATION, THE DETERMINATION THAT ARRANGEMENTS BE TAKEN AND THE SAME WAY THAT ARRANGEMENTS MUST BE MODIFIED FOR THE COMPANY TO ACHIEVE INCREASED COMPETITIVENESS IN THE MARKET AND IS LIKEWISE ACHIEVE YOUR POSITION IN AREAS WHERE DOMINATE OTHER NATIONAL BRANDS.</p>

16	RECOMENDACIONES	<p>PARA LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO SUGERIMOS TENER EN CUENTA LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES: ES RESPONSABILIDAD DEL GERENTE, DESIGNAR UNA PERSONA ENCARGADA DE LIDERAR EL PROYECTO Y SER EL GARANTE DE SU EXITOSA EJECUCIÓN. PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DEL PLAN ESTRATÉGICO, SE REQUIERE QUE ÉSTE SEA DIFUNDIDO DE MANERA GENERAL A TODA LA COMPAÑIA INVOLUCRANDO LAS TAREAS DE LOS TRABAJADORES EN LA BÚSQUEDA DE UN OBJETIVO ESTRATÉGICO. ADICIONALMENTE, SE DEBERÁ ELABORAR UN PRESUPUESTO PARA LLEVAR A CABO LAS ACCIONES ARROJADAS POR EL PLAN ESTRATÉGICO DESARROLLADO EN ESTE PROYECTO. PARA FINALIZAR, SE RECOMIENDA REALIZAR EVALUACIONES PERIÓDICAS DURANTE EL PERIODO DE EJECUCIÓN CON EL FIN DE EVALUAR LOS RESULTADOS Y DETERMINAR ACCIONES CORRECTIVAS O PUNTOS DE MEJORA.</p>
----	-----------------	--