





2.015 – 2.016

**PROGRAMA AFILIADOS EN  
TRAYECTORIA MEGA**

CICLO V

ESTRATEGIA - ENTORNO  
VENTAJA COMPETITIVA  
MÓDULO I

## **Construcción en Conversatorios** **Aprendizaje Colectivo**

Afirmar el Respeto Mutuo  
Fortalecer la Confianza  
Crecer la Integridad  
Equilibrar de Equipajes  
Construir Visión  
Crear Competencias

LOGRAR MENTE ABIERTA  
CLIMA PARTICIPATIVO  
SER CREATIVOS

¿En que Negocio estamos?

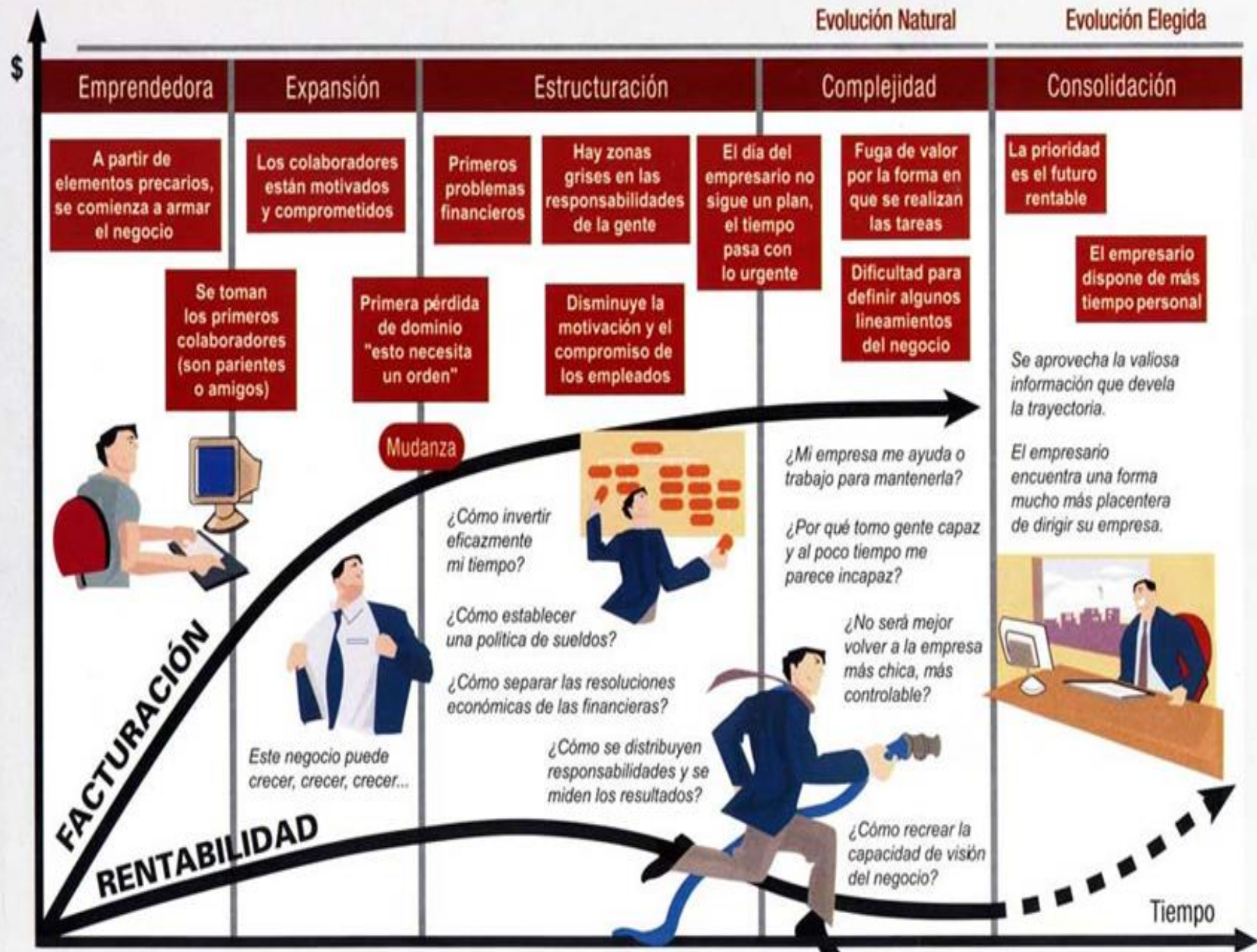
¿Si Usted volviera dentro de diez años y quisiera comprender la  
Posición de la Compañía y medir su Éxito, que quisiera encontrar?

¿Cuáles son lo hechos críticos que podrían ocurrir en los próximos Años-Meses,  
que si se dieran, ejercerían un gran impacto en su Negocio?

¿Cómo Competiremos? ¿Cuáles son las Capacidades Reales?







1

VENTAJA COMPETITIVA ENTORNO MI HISTORIA

QUE ES ESTRATEGIA



LARGO PLAZO



UNICO SOSTENIBLE



ESCOGER SOSTENIBLE

6σ



NO ES .....



MODELO INTEGRADO



ESTRATEGIA



ESTRUCTURA



SISTEMAS Y PROCESOS



INDICADORES Y COMPENSACIÓN



TALENTO HUMANO

ENTORNO Y VENTAJA COMPETITIVA



PESTEL REGULACIONES



FUERZAS DEL MERCADO



MERCADO Y CLIENTES



COMPETIDORES



CADENA DE VALOR



ESCENARIOS INFORMACION INTELIGENTE

MI HISTORIA CAPACIDADES Y ACTIVOS



SECTOR Y/O NEGOCIO



HISTORIA PARTICULAR



D.O.F.A.



RECURSOS



EMPRESAS DE FAMILIA

# SISTEMA DE GESTIÓN

MERCADO  
Y CLIENTES

HABITOS Y  
PERFIL CLIENTES

COMPETIDORES  
ACTUALES Y  
POTENCIALES

ESTADO  
NACIONAL  
DEPARTAMENTAL  
MUNICIPAL

GREMIOS Y  
EMPRESAS  
ACTORES  
EMPRESARIAL

POLITICAS  
MACROECONOMICAS

PROVEEDORES  
Y BANCA

MASIFICACIÓN  
MOVILIDAD  
MENTALIDAD

TECNOLOGÍA  
CONVERGENCIA

POLÍTICO  
SOCIAL Y O.N.G.

REGULACIÓN  
Y NORMAS

MEDIO  
AMBIENTE

**ESTRATEGIA**

**VISIÓN  
COMPARTIDA**

**RECURSOS  
ESTRATÉGICOS  
CAPACIDADES**

**TALENTO  
HUMANO**

**ESTRUCTURA**

**ADN**

**CULTURA**

**CONOCIMIENTO  
Y TECNOLOGÍA**

**INDICADORES Y  
COMPENSACIÓN**

**GESTIÓN DEL  
DÍA A DÍA**

**SISTEMAS Y  
PROCESOS**

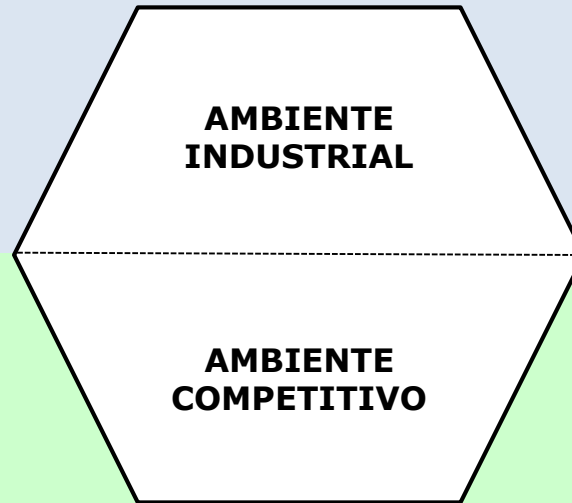


## ECONÓMICO

- CAMBIO EN LA DEMANDA
- FLUCTURACIONES DE PRECIOS
- INDICADORES MACRO RELACIONADOS
- REGULACIONES COMERCIO EXTERIOR
- IMPACTO POR DÓLAR - TASA CAMBIO
- MEDIOS DE PAGO Y RESTRICCIONES
- DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS

## SOCIOCULTURAL

- ESTRUCTURA SOCIO-ECONÓMICA
- DEMOGRAFIA
- EMIGRACIÓN - DESPLAZADOS
- EDUCACIÓN
- CULTURA
- OPTIMISMO - ACTITUD - VALORES
- ESPIRITU EMPRENDEDOR
- TENDENCIA A AHORRO - CONSUMO
- GESTIÓN DE LA ÉTICA
- AFINIDAD CON RELIGIONES



## DEMOGRÁFICO:

- TAMAÑO POBLACIÓN SEGMENTADA
- DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO
- EDADES VRS CONSUMOS
- VALOR DE LA CALIDAD
- NIVELES DE EDUCACIÓN
- PROGRAMAS SEGURIDAD SOCIAL
- ESTADO CIVIL Y CONSUMOS
- FORMAS DE USO DEL PRODUCTO
- IMPORTANCIA DEL SERVICIO Y CREDITO
- IMPORTANCIA DE LA CERCANIA
- IMPORTANCIA MANTENIMIENTO - SOPORTE
- VENTANAS DE CONSUMO
- OCASIONES DE COMPRA

## GLOBAL:

- EVENTOS POLITICOS CONNOTADOS
- GRADO DE CONCENTRACION
- IMPACTO DE LA CONVERGENCIA
- MERCADOS MUNDIALES CRITICOS
- ESCALAS DE INDUSTRIALIZACION
- ROL EN LA CADENA DE UN SISTEMA
- RELACIÓN VENTAS VRS INGRESOS
- IMPACTO MEDIOAMBIENTAL
- APOYO A LA CALIDAD DE VIDA

## TECNOLÓGICO:

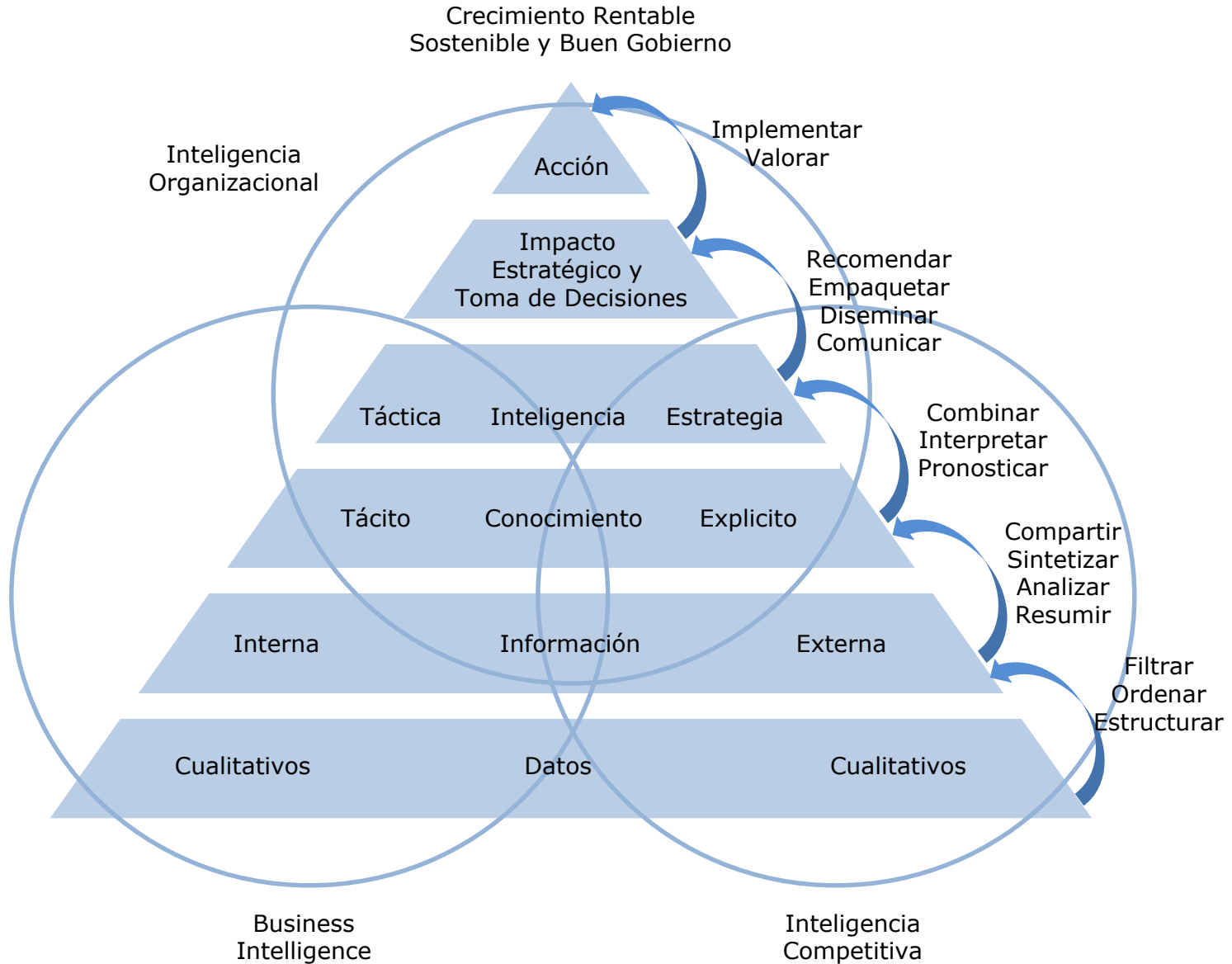
- INVERSION DEL SECTOR % VENTAS
- PROCESOS QUE IMPACTA: COSTOS/INNOVACIÓN
- VENTANAS DE OBSOLECENCIA
- EVOLUCIÓN
- EFECTO EN LOS CANALES DE COMERCIALIZACION
- GRADOS DE COMPLEJIDAD Y COSTOS
- CONVERGENCIAS EN TODOS LOS PROCESOS

## POLITICO - GOBERNABILIDAD - LEGAL:

- REGULACIÓN MEDIO AMBIENTAL
- INSERCIÓN EN LA GLOBALIZACIÓN
- COMPETITIVIDAD
- CLASIFICACIÓN STAKEHOLDERS
- PROPIEDAD INTELECTUAL
- REGISTRO DE MARCAS
- LEGISLACIÓN ANTIMONOPOLIO
- ARANCELES
- RELACIONES INTERNACIONALES
- ENFASIS EN SECTORES
- SEGURIDAD Y SU IMPORTANCIA
- ACUERDOS LIBRE COMERCIO
- RESTRICCIONES ADUANERAS

# Un Conjunto de Elementos que Interactúan en un Mapa de Monitoreo del Entorno, nos Señalaría .....

**GESTIÓN DE PERSPECTIVAS ACTUAL Y TENDENCIAS EN:  
POLÍTICA, SOCIAL, LEGALES, COMPETIDORES, CLIENTES,  
PROVEEDORES, MACROECONOMÍA, CONSUMIDORES,  
TECNOLOGIA, MEDIOAMBIENTAL,**



Balanza de Pagos

Desastres Naturales

Compras en Línea

D.T.F.

DÓLAR Y TRM

Costos País

Regulación al Transporte

I.P.C.

Tendencias del Crecimiento

Mercado

Participación Mercado

Tasas de Interés

Medio Ambiente

Hábitos de Consumo

Rotación del Talento Humano

GRUPOS DE INTERÉS

Consumo de Energía

Ciclos de Recompra

Precio Petróleo

económico

Índice de Confianza

Crecimiento Consumidores Clase Media

INHIBIDORES DE COMPRA

Bancarización

Sensibilidad a la Social Media

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

INVERSIÓN EXTRANJERA

Regulación Aduanera

Nuevos Competidores

Políticas

Nuevas Tecnologías

REMESAS

Movilidad

Ausentismo

Estrategia

Edad de Clientes

NORMAS

Uso de Capacidad Instalada

Fiscal

AMBIENTALES

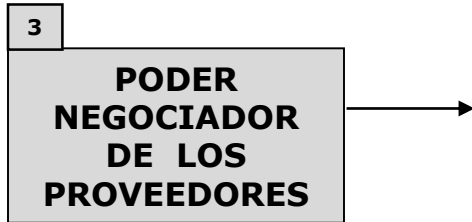
Gobernabilidad

1 X,X

- BARRERAS DE SALIDA
- GRADO DE CONCENTRACIÓN
- INTERES ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA
- GRADO DE CRECIMIENTO DEL SECTOR
- FALTA DE DIFERENCIACIÓN
- COSTOS DE CAMBIO ALTOS O BAJOS
- ECONOMÍAS DE ESCALA - CAPACIDAD OCIOSA
- RELEVANCIA DE LA MARCA
- SIMILITUD/DIFERENCIACIÓN DE SEGMENTOS
- ROL DE LA COMPAÑÍA CORPORATIVAMENTE

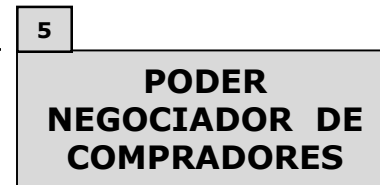
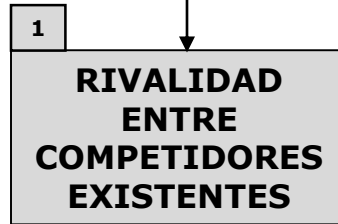
2 X,X

- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL
- COSTOS DE CAMBIO
- ECONOMÍAS DE ESCALA
- CURVA DE APRENDIZAJE
- DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS - MARCAS
- REPRESALIAS ESPERADAS
- ACCESO A CANALES DE COMERCIALIZACIÓN
- BARRERAS DE ENTRADA
- DESVENTAJAS DE COSTOS INDEPENDIENTES DE ESCALA
- POLITICAS-FACILIDADES GUBERNAMENTALES



5 X,X

- GRADO DE CONCENTRACIÓN
- POSIBILIDAD INTEGRARSE HACIA ATRAS
- COSTO DE CAMBIO BAJO
- PESO DE LA COMPRA EN COSTOS COMPRADOR
- CONFLICTO DE INTERESES EN PROCESO
- IMPORTANCIA MARCA DEL COMPRADOR
- SENSIBILIDAD AL PRECIO
- IMPORTANCIA DE LA CALIDAD - DESEMPEÑO



3 X,X

- POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE
- GRADO DE CONCENTRACION
- GRADO DE IMPORTANCIA DEL INSUMO / M.P.
- GRADO DIFICULTAD DE CAMBIO DE LA M.P
- POSIBILIDAD DE SUSTITUCIÓN
- GRADO DE IMPORTANCIA COMO CLIENTE
- IMPORTANCIA CALIDAD - DESEMPEÑO



4 X,X

- COSTOS DE CAMBIO REDUCIDOS O ALTOS
- DESEMPEÑO SUPERIOR
- REGULACIONES AMBIENTALES
- IMPACTO EN LA OFERTA DE VALOR

FLUJO DE INNOVACIÓN

PLANEACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

DESARROLLO DE MERCADOS

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

DESARROLLO DE PRODUCTOS

DESARROLLO DE INICIATIVAS - PROYECTOS

FLUJO DE ENTREGAS

PLANEACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

GESTIÓN DE PROVEEDORES

ATENCIÓN DE CLIENTES

MANEJO DE MATERIALES E INFORMACIÓN

FLUJO DE SOPORTE

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GESTIÓN FINANCIERA

GESTIÓN FLUJO DE CAJA

GESTIÓN TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

**FLUJO DE INNOVACIÓN**

DEFINICIÓN ESTRUCTURA	IMPLEMENTACIÓN BASE DATOS	PRECISIÓN CURVA VALOR MERCADO	PRECISIÓN CURVA VALOR COMPAÑÍA	DOCUMENTACION HABITOS CONSUMO
PRECISIÓN ROL RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN AGENDA Y CRONOGRAMA	DEFINICION CLIENTES	DEFINICION CANALES	CARACTERIZACION MODELO SERVICIOS
IMPLEMENTACION S. DE I. BASICO	MANEJO SOFTWARE AGREGUE VALOR	DESARROLLO MIX DE PORTAFOLIO	GESTIÓN SISTEMA DE CALIDAD	DOMINIO DE LA TECNOLOGÍA
AUTOMATIZACIÓN PROCESOS	ATENCION CLIENTES CRM - INTERNET	INNOVACION EN TECNOLOGIAS	DESARROLLO EMPAQUE	OPTIMIZACION CAPACIDAD TECNICA
IDENTIFICACION INICIATIVAS PROYECTOS	DEFINICIÓN METODOLOGÍA PROYECTOS	CALIFICACION INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRIORIZACION INICIATIVAS Y SU APOORTE	GESTIÓN DE LIDERAZGO Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

**FLUJO DE ENTREGAS**

GESTION PRONÓSTICOS DE VENTAS	GESTION CAPACIDADES DE PRODUCCION Y EMPAQUE	PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
GESTION DE INVENTARIOS	GESTION DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	PROGRAMCION DE LA PRODUCCIÓN		
GESTION PORTAFOLIO PROVEEDORES	GESTIÓN -NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	CONTROL DE LA PRODUCCIÓN		
DEFINICIÓN PARAMETROS NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES		ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD		
EVALUCIÓN PROVEEDORES Y PLAN DE MEJORAMIENTO		GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO		
DEFINICIÓN - PRECISIÓN MAPA DE RIESGO MATERIALES		GESTION DE CLIENTES Y SUS NECESIDADES	GESTION CRECIMIENTO DE SERVICIOS	
EVALUCIÓN PROVEEDORES Y PLAN DE MEJORAMIENTO		GESTION CRECIMIENTO DE CLIENTE	GESTION PEDIDOS Y COMPROMISOS	
GESTIÓN CALIDAD DE INSUMOS - MATERIALES		GESTION PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	GESTION SATISFACCION Y FIDELIZACION DE CLIENTES	

**FLUJO DE SOPORTE**

GESTIÓN CULTURA	ORGANIZAC TRABAJO	GESTION INCORPRAR	GESTION DSARROLLO	ADMINISTRACIÓN CONTABLE	GESTIÓN DE COSTOS	ADMINISRACION PRESUPUESTOS
GESTIÓN CMPNSCION	MNTNMNTO PERSONAL	GESTIÓN RETIROS	SEGURIDAD TRABAJO	GESTION PROYECTOS DE INVERSION	GESTIÓN CONTROL Y RIESGOS	GESTION FISCAL
GESTION POLITICAS CONDICIONES CLIENTES		GESTION POLITICAS PAGOS A PROVEEDORES		IMPLEMENTACION S. DE I. BASICO	MANEJO SOFTWARE AGREGUE VALOR	
GESTION INVERSIONES	GESTION ENDEUDAMIENTO	GESTION DIVIDENDOS	AUTOMATIZACIÓN PROCESOS	ATENCION CLIENTES CRM - INTERNET		

Evolución del Portafolio  
Sensibilidad por la Calidad  
Evolución del Servicio  
Gestión de la Tecnología  
Impacto para el Cliente  
Esquema Administrativo - Mapa  
Diseño de Procesos - Formalidad  
Cultura Rasgos  
Gestión del Talento  
Tipo de Liderazgo  
Marca e Intangibles  
Flexibilidad – Adaptación  
Gestión de la Innovación

**CAPACIDADES  
ACTIVOS ESTRATÉGICOS**

**E  
L  
E  
M  
E  
N  
T  
O  
S  
  
P  
A  
R  
A  
  
A  
N  
A  
L  
I  
S  
I  
S  
  
D  
O  
F  
A**

**DEBILIDADES**

- Dirección Estratégica no Clara
- Instalaciones Obsoletas
- Débil Balance Financiero General
- Costos Generales Elevados
- Ausencia de Habilidades y Competencias Clave ( Talento Humano: Capacidades Administrativas )
- Rentabilidad Inferior a Normal
- Impactada por Problemas Internos
- Rezago en Capacidades Claves y Tecnología
- Línea de Productos Limitada
- Imagen de Marca Débil
- Red de Distribución Débil
- Rezagos Calidad de Productos

**OPORTUNIDADES**

- Servir a Segmento de Clientes Adicionales
- Ampliación de Portafolio de Productos
- Utilización de Habilidades por Dominio de Tecnología
- Empleo de Tecnologías e Internet
- Integración hacia Adelante o hacia Atrás
- Eliminación Barreras Comerciales en el Exterior
- Facilidades para Ganar Mayor Participación de Mercado con Los Rivales
- Capacidad para Crecer Rápidamente por Comportamiento del Mercado
- Adquisición de Competidores o Compañías con Competencias Especiales
- Alianzas con Empresas Vía Riesgo Compartido
- Capitalización de Nuevas Tecnologías
- Aprovechamiento de Reputación de la Marca en Mercado Objetivo

**FORTALEZAS**

- Habilidades Competitivas Valiosas por Conocimientos Específicos
- Condición Financiera Sólida
- Imagen Poderosa de Marca
- Liderazgo Ampliamente Reconocido en el Mercado
- Capacidad para Aprovechar las Economías de Escala
- Tecnología Patentada
- Capital Intelectual Superior
- Ventajas de Costo
- Publicidad y Promoción Reconocida y Canales de Gran Cobertura Geográfica
- Habilidades Especial para la Innovación
- Habilidades para Mejorar Procesos Productivos
- Reputación por Servicio al Cliente y Mayor Calidad del Producto

**AMENAZAS**

- Probable Ingreso de Competidores
- Perdida de Ventas Debido a Productos Sustitutos
- Creciente Competencia por Compañías que Comercializan por Internet
- Mayor Intensidad de la Competencia entre Industrias Locales
- Cambios Tecnológicos o Innovaciones que Afectan los Inventarios
- Demora del Crecimiento del Mercado
- Variaciones Adversas en la Tasa De Cambio
- Nuevos Requerimientos Legales Costosos
- Crecimiento Poder de Negociación de los Clientes o Proveedores
- Cambios en las Necesidades y Gustos de los Consumidores
- Cambios Demográficos Adversos que Amenazan la Disminución de la Demanda
- Vulnerabilidad Respecto a las Fuerzas Impulsoras de la Industria