**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| PROGRAMA DE FORMACIÓN | GESTIÓN AGROEMPRESARIAL |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 210001015 -  Consolidar la cultura organizacional según modelos de gestión | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210001015-01. Identificar los modelos de gestión de acuerdo al enfoque basado en proceso  210001015-02. Estructurar el modelo de gestión según las características de la organización. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 01 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Organizaciones y gestión |
| BREVE DESCRIPCIÓN | Este componente formativo desarrollará los temas relacionados con el concepto de organización y empresa, su clasificación y estructura, el concepto de análisis de factores que la afectan, internos y externos. Así mismo, tratará aspectos relacionados con el proceso administrativo y la planeación estratégica. |
| PALABRAS CLAVE | Estructura, diagnóstico, organización, dirección, modelo de gestión administrativa |

| ÁREA OCUPACIONAL | FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

1. **TABLA DE CONTENIDOS:**

Introducción

1**.** Organizaciones

2. Proceso Administrativo

2.2. Planeación

2.2. Organización

2.3. Dirección

2.4. Control

3. Factores y variables que impulsan las empresas

4. Modelos de gestión

4.1 Planeación estratégica

4.2 *Balanced Score Card*

4.3 Gestión por Procesos

5. Norma ISO 9001

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS:**

**Introducción**

Cordial bienvenida a este componente formativo en el que conoceremos aspectos fundamentales de la gestión que debe llevarse a cabo a nivel empresarial, para facilitar un adecuado funcionamiento y operación orientado al logro de los objetivos. Mediante el establecimiento de un modelo de administración, en el que se contemplen diferentes recursos como el de talento humano, físicos, financieros, intangibles y tecnológicos es posible obtener estos objetivos empresariales que motiven a sus accionistas a sostenerse en su iniciativa y lograr el nivel de competitividad que exige el mercado. Para conocer la importancia del tema y los diferentes temas que se incluirán, le invitamos a ver el siguiente video:



1. **Organizaciones**

El hombre como especie, tiene dentro de sus variadas características la de ser asociativo; esto es que necesita relacionarse con otros individuos. Las primeras asociaciones derivadas de ese relacionamiento continuo fueron las familias en las que se establecieron roles de desempeño, que dio como resultado el origen del trabajo en función de los objetivos comunes. Esta definición de roles, básicamente, consistió en la consecución de recursos por parte de los integrantes de estas nuevas organizaciones, los cuales debían ser racionalizados y distribuidos. De este ir y venir, las organizaciones se vincularon con otras organizaciones familiares e intercambiaron productos o instrumentos, con lo cual se originó el comercio y las actividades permanentes que configuraron la base de la economía y la actuación social. Se desarrolla, entonces, la especialización del trabajo de dichas organizaciones, lo que implicó, la expansión de nuevas técnicas adoptadas por las comunidades, se descubre la renovación de los recursos, se inicia una nueva forma social que tiene la capacidad de modificación del entorno, del desarrollo sustantivo de calidades de vida y de la producción de los diferentes recursos que facilitan este proceso.

Entonces, ¿cómo se llega al concepto de organización como empresa?



Una organización empresarial es un conjunto de personas que persiguen un fin u objetivo común, que adoptan una personería jurídica o nombre propio ante las autoridades civiles que los identifique en su ejercicio y actuación, además de contar con una serie de recursos de diversa índole, para lograr estos objetivos.

Para el funcionamiento de las organizaciones se deben definir niveles de roles y responsabilidades, por lo cual surge la división del trabajo (todos no pueden hacer de todo); para su operación, es necesario establecer un conjunto de normas y definir procesos a todos sus integrantes, con lo cual es posible parametrizar las actuaciones y, a su vez, lograr los objetivos o metas que aporten a su autonomía y funcionamiento institucional, en beneficio del futuro como organización empresarial.

Este concepto de empresa denota un conjunto de acciones arduas, de diversa dificultad, las cuales son de ejercicio continuo y ordinario, que las personas desarrollan para lograr el fin u objetivo. A partir de este concepto, la administración de empresas homologa los términos **empresa y organización,** porque pretenden los mismos propósitos básicos, un conjunto de personas que desarrollan actividades, con el fin de lograr objetivos comunes.

**Clasificación de las organizaciones**

La sociedad y los entes gubernamentales establecen que es necesario que el conjunto de empresas nacionales se ajuste a los lineamientos generales, orientados hacia el correcto funcionamiento que permita iniciativas de apoyo, doctrinas en la operación, entre otros aspectos de la gestión macroeconómica; por esta razón es que las organizaciones se pueden clasificar desde varios enfoques:

* **Según la propiedad**

Identificación de los recursos para su conformación, por lo que las organizaciones empresariales pueden ser:







* **Según la destinación de los recursos y utilidad**

Veamos en qué consiste esta clasificación:



* **Según su tamaño**

Esta clasificación puede estudiarse desde dos condiciones:

En primer lugar, de acuerdo con el Decreto 957 de 2019, en Colombia, las organizaciones empresariales se clasifican por su tamaño en conformidad al nivel de ingresos obtenidos medidos en Unidades de Valor Tributario (UVT), según la actividad económica a la que se dedican. El valor en pesos de la UVT cambia cada año según lo disponga el Gobierno Nacional, a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Por ejemplo, para el año 2022, su valor nominal está en $38.004 = 1 UVT.

En la siguiente tabla se describe el tamaño de las empresas según su nivel de ingresos en UVT:

**Tabla 1**

*amaño de las empresas según nivel de ingresos*

| **Actividad Empresarial** | **Microempresa** | **Pequeña** | **Mediana** | **Grande** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Comercial | ≤ 44.769 | > 44.769 y ≤ 431.196 | > 431.196 y ≤ 2.160.692 | > 2.160.692 |
| Industrial o Manufactura | ≤ 23.563 | > 23.563 y ≤ 204.995 | > 204.995 y ≤ 1.736.565 | > 1.736.565 |
| Servicios | ≤ 32.988 | > 32.988 y ≤ 131.951 | > 131.951 y ≤ 483.034 | > 483.034 |

Asimismo, este concepto de tamaño de las empresas obedece al nivel de recursos con los que opera la empresa: activos y número de empleados que alberga para desarrollar sus actividades.

**Tabla 2**

*Tamaño de las empresas en Colombia según activos y número de empleados*

| **Tipo de empresa** | **Número de empleados** | **Nivel de activos en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes** |
| --- | --- | --- |
| Microempresa | 1 a 10 | 1 a 500 SMMLV |
| Pequeña | 11 a 50 | 501 a 5.000 SMMLV |
| Mediana | 51 a 200 | 5.001 a 30.000 SMMLV |
| Grande | > a 200 | > a 30.000 SMMLV |

Fuente: Elaboración propia

* **Según el régimen jurídico al que pertenecen**

Antes de conocer esta clasificación, comprendamos a qué hace referencia el régimen jurídico:



El régimen jurídico es el conjunto de normas y disposiciones para la conformación y el desarrollo de iniciativas de empresa en Colombia, los cuales se establecen de conformidad al Código de Industria y Comercio.

De acuerdo con lo anterior, según el régimen jurídico las empresas se clasifican en:

* Sociedades Limitadas
* Sociedades anónimas simplificadas
* Sociedades anónimas
* Sociedades en comandita simple y por acciones
* Sociedades de régimen especial
* **Según el nivel de aportes y participación**

Se refiere a las empresas que se configuran a partir de la colocación de capitales o desde la participación de personas, entre las cuales se encuentran:



* **Según su objeto de actividad**

Veamos cuál es la clasificación que corresponde a esta modalidad:





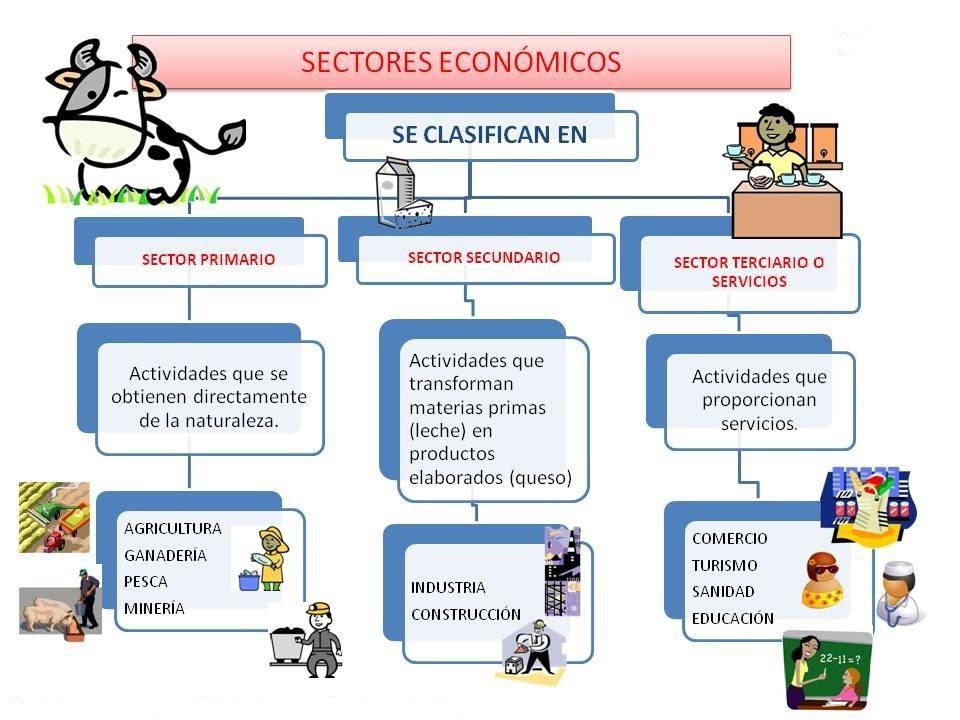
* **Según el sector productivo**

En Colombia, la economía se estructura a partir del tipo de proceso de producción que desarrollan las organizaciones empresariales, las cuales, desde un enfoque convencional, se dividen en tres sectores:



En la siguiente figura se observa un resumen sobre los sectores económicos.

**Figura 1. Clasificación de las empresas en sectores según su actividad**



* **Según el ámbito territorial de operación**

En este sentido las empresas se clasifican en conformidad a las zonas geográficas donde desarrollan su actividad de manera directa, por lo cual pueden ser:



Una misma empresa puede pertenecer a varias clasificaciones, por ejemplo, puede ser privada, con ánimo de lucro, regional, industrial, de régimen limitado y mediana empresa. Así mismo, pueden existir otras formas de clasificar las organizaciones, lo que permite a los emprendedores identificar cuál es el criterio en el que se promueve la asociación organizacional.

1. **Proceso Administrativo**

La administración de las empresas exige el desarrollo de las cuatro fases del proceso administrativo: **planeación, organización, dirección y control**, sobre el conjunto de recursos administrativos que dispone para su operación, dentro de los que se mencionan físicos, talento humano, financieros, técnicos y tecnológicos.

Como mencionamos, el proceso administrativo establece el aporte en de cada una de estas funciones a la empresa, así como la correlación o interdependencia entre ellas. Veamos el esquema:



Fuente: elaboración propia

* 1. **Planeación**

La planeación se define como la determinación de un conjunto de actividades que permiten identificar y sensibilizar alternativas para lograr fines, a partir de una necesidad u objetivo, en la medida en que este es relevante.

El proceso de la función de planeación contiene varias etapas:

* Parte de la identificación de las necesidades, problema u objetivos
* Identifica el estado actual de la empresa
* Reconoce las alternativas para lograr superar la necesidad, el fin o el objetivo.

Este proceso permite trazar la solución simultánea de varios tipos de necesidades o de problemas como en el caso de los resultados de la matriz DOFA, en la que cada cruce de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades exige diferentes actuaciones y, por ende, diferentes alternativas, lo que requiere que el gerente o administrador tenga habilidad para formar equipos de trabajo, construir y consensuar las diferentes alternativas de solución.

Llamado a la acción

Para ampliar estos aspectos referentes a los planes de acción, se recomienda revisar el artículo *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos*.

* 1. **Organización**

La organización, como función del proceso administrativo, busca la adecuación de los recursos empresariales.

Entonces, ¿en qué consiste este proceso a nivel empresarial?

La organización se entiende como la agrupación de las actividades y los recursos necesarios por cada área funcional, para llevar a cabo las actividades en cumplimiento de los planes establecidos y mantener las relaciones entre los empleados, es decir, se trata de establecer, desde la estructura empresarial y sus áreas funcionales, un agrupamiento por cargos para ejecutar las actividades en lo que se denomina, división del trabajo, asignando para ello los recursos necesarios para su realización.

* + 1. **Estructura organizacional**

Para continuar, revisemos qué es la estructura organizacional:



Es un mecanismo de ordenación que define cómo se dispondrán las actividades, las relaciones entre los trabajadores y demás componentes de la empresa.

Con esta estructura es posible:

* Esquematizar gráficamente las actividades de la empresa y relacionarlas con los equipos de trabajo.
* Identificar el talento humano requerido en función de las actividades, lo que conlleva una mejor comprensión de la empresa y del quehacer ordinario.
* Definir el esquema de comunicaciones y de división del trabajo dando como resultado las áreas funcionales de una empresa.

Esta estructuración deriva en una jerarquización de los roles de la empresa, es decir, quiénes toman decisiones, quiénes coordinan las operaciones y quiénes ejecutan o verifican las acciones propiamente dichas.

Veamos el siguiente esquema:

**Figura 2**

*Estructura jerárquica y su distribución departamental en las empresas*



Dentro de la estructura organizacional es importante definir cómo será el ordenamiento funcional, es decir, establecer el conjunto de actividades afines que conforman los departamentos o áreas de la empresa.

En este sentido, es necesario precisar que toda empresa tiene tres funciones básicas:



**Figura 3**

Ejemplo de organigrama de áreas funcionales para una empresa industrial





Garza (2002) recomienda que toda empresa defina esquemas gráficos que faciliten a los nuevos trabajadores, personal interno, externo y, en general, a todas las dependencias de la empresa, una mejor comprensión de la organización y sus dependencias. Esto facilita los procesos de comunicación y de mejora continua.

* + 1. **Organización y adecuación de recursos empresariales**

El concepto de organización se ha usado para el proceso de agrupar y asignar recursos a un área funcional formada de varios cargos, los cuales se interrelacionan mutuamente, pero cada uno tiene unas actividades específicas, que constituyen el personal de una empresa.

La estimación de los diferentes recursos para operar una empresa parte de las funciones y actividades a realizar, las cuales se agrupan en cargos y estos, a su vez, son ocupados y desarrollados por personas a quienes se les asigna un salario en conformidad a sus capacidades y talentos. Así, los trabajadores necesitarán recursos físicos, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus labores, por tanto, se deben asignar según corresponda. Algunos recursos no son asignables a un cargo o puesto en sí, sino que son activos de uso general los cuales se suman a las labores funcionales de los trabajadores.



**Llamado a la acción**

Le invitamos a revisar el siguiente ejemplo de organización de áreas, actividades y recursos en una empresa, que describe la técnica para la asignación y estimación de recursos y el desarrollo de las actividades.

Asimismo, si desea tener mayor detalle, consulte el documento *Presupuesto de recursos administrativos por área o proceso,* en el que puede evidenciar un modelo de organización.

**Recursos de Inventario**

Entre los recursos físicos de activos que posee la empresa para su operación se encuentran los inventarios, que se refieren a las existencias de recursos para transformación, venta, uso o cualquier otro aspecto con fines operativos. Se encuentran almacenados en bodega, a espera de ser utilizados; regularmente se ordenan de la siguiente manera según su clase:



* 1. **Dirección**

La dirección, como función del proceso administrativo, consiste en dinamizar la empresa y poner en operación y ejecución la planeación (conjunto de iniciativas estratégicas para lograr los objetivos previstos). Una vez que se completa el proceso de planeación y de organización, se cumplirá con la disposición de los recursos para el desarrollo de las actividades, lo que presupone contratación de talento humano si se requiere, compra de recursos, arrendamiento o reorganización de tierras lotes, bodegas, ajuste de las asignaciones de las actividades de manera formal, de darse a lugar. La ejecución requiere de funciones como la comunicación para la coordinación y herramientas tecnológicas que faciliten este proceso, el liderazgo para hacer que las personas desarrollen sus labores con motivación y diligencia, en la oportunidad requerida.

Veamos el siguiente video que nos ilustra sobre los estilos de dirección empresarial:



* 1. **Control**

La función de control del proceso administrativo consiste en establecer resultados esperados en la planeación y compararlos contra los resultados obtenidos al ejecutar; en la medida que existan desviaciones, se realizan los ajustes necesarios para el logro de los resultados esperados.

**Tengamos en cuenta que…**



Debido a cambios en los costos o en otros factores, los resultados obtenidos, después de que el plan se ejecutó, pueden desviarse de los resultados esperados; esto se debe a la incertidumbre y al riesgo que existe en la producción; no obstante, es necesario identificar el tipo y magnitud de las desviaciones tan pronto como sea posible, pues tiene impactos directos contra las utilidades.

Esta fase del proceso se desarrolla de manera simultánea a su ejecución, va ligeramente después de las acciones y sus efectos, de tal manera que no es reactiva; se genera frente a dos situaciones:

* Si se ocasionan desviaciones, se pueden corregir y ajustar oportunamente. En esta fase se mide el desempeño y se contrasta con los indicadores de gestión establecidos previamente; a partir de allí, se procede a una interpretación y evaluación para identificar si se ha cumplido con lo esperado, así se seguirá con el proceso de medición en conformidad a lo programado, lo que no significa que en un futuro los resultados presenten dificultades.
* De existir desviaciones, es decir, si no se cumple con el indicador y su meta, entonces, se requerirá realizar acciones de ajuste al plan de acción o identificar la causa de la desviación, bien sea por problemas de costos o porque se hizo una mala medición, por lo que el indicador no arroja la información para obtener una conclusión.

Las empresas cuentan con muchos recursos técnicos y tecnológicos que facultan sus seguimientos a los planes y permiten recoger información de los indicadores de gestión, con el fin de detallar el comportamiento y trazabilidad de las acciones.

**Figura 4**

*Control y seguimiento administrativo*







1. **Factores y variables que impulsan las empresas**

La operación empresarial se produce en un contexto de múltiples variables y aspectos que la afectan permanentemente; en los años recientes se ha complejizado por su alta dinámica, pluralidad de variables, nuevos escenarios y actores, a efectos de la ruptura por la globalización e internacionalización para la actuación empresarial. En este sentido, las empresas están llamadas a desarrollar capacidades competitivas mucho más exigentes y versátiles que les permitan la sobrevivencia; para ser reconocidas y estar a la vanguardia, deberán hacer mayores esfuerzos para desarrollar una ventaja competitiva creciente y sostenida, en la que se demanda la identificación de estos factores y variables que la impactan positiva o negativamente; además se pretende evaluar o anticipar las nuevas alternativas técnicas, operativas y administrativas que faciliten, desde el presente, el futuro empresarial (Rodriguez, 2012).

* 1. **Factores y variables internos**

Los factores internos o endógeno son el conjunto de variables o aspectos que impulsan e impactan el comportamiento empresarial, es decir, las actuaciones que dependen de la empresa, por tanto, son absolutamente controlables, identificando fortalezas y debilidades. 



Según Laurence (2014) las fortalezas son las variables empresariales que impactan positivamente y facilitan su sostenibilidad y crecimiento mientras que las debilidades hacen que se pierda competitividad afectando la eficiencia y efectividad empresarial. 

Veamos estos factores internos:

**Figura 5**

*Factores internos*























* 1. **Factores y variables externos**

Los factores externos o exógenos son el conjunto de variables o aspectos que impulsan e impactan el comportamiento de la empresa, pero que no depende de sus actuaciones, por tanto, no son de su control.

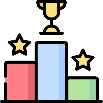
Las múltiples variables se agrupan según su naturaleza en factores, determinando un escenario de macroentorno y microentorno, que permite identificar los cambios del escenario empresarial, sectorial o industria para reconocer posibles oportunidades de crecimiento o amenazas (Laurence, 2014). Entonces:

* El macroentorno es la parte del entorno de la empresa más lejana, con variables que afectan de manera general a todas las empresas de un país o región, del mismo sector económico en que pueden estar operando; por ejemplo: legislaciones, aspectos tecnológicos, económicos, etc.
* El microentorno es la externalidad próxima a la empresa como, por ejemplo, los proveedores, clientes y la competencia.

Revisemos cuáles son estos factores externos:

**Figura 6**

*Factores y variables externos*



















El ejercicio diagnóstico busca identificar los efectos y la medida en que cada uno de estos factores del entorno pueden impactar a la empresa, descubriendo oportunidades de desarrollo y las amenazas sobre las cuales debe prepararse para minimizar un impacto negativo, de manera que logre protegerse de dicho riesgo.

* 1. **Herramientas para el análisis de factores y variables internos y externos**

En las empresas, el ejercicio administrativo y gerencial es fundamental para establecer y desarrollar las actividades, con el fin de alcanzar los objetivos deseados definidos en la planeación; esto requiere que en su ejecución se obtenga información del estado de avance de las operaciones internas, de las condiciones externas para el desarrollo del plan, lo que en síntesis permite identificar el estado actual que rodea la empresa u organización, lo que conlleva a unas conclusiones que se denominan **diagnóstico.** Por lo anterior, existe una serie de herramientas que soportan la gestión empresarial, para optimizar su desarrollo y orientar la toma de decisiones y la dirección efectiva de la empresa (Duque y Anzola, 2013).





Las herramientas de gestión facilitan el análisis de la organización y aumentan el control, ampliando el conocimiento de los procesos y actividades que se desarrollan que, en un ejercicio compartido con los diferentes actores de áreas funcionales, alinean la organización en la resolución de problemas y la definición de soluciones. Fijación de objetivos, entre otros.

Con estas herramientas se hacen revisiones de variables cualitativas o cuantitativas para toma de decisiones, control y seguimiento de la operación de la empresa, en un ejercicio de control.

**Las herramientas de análisis empresarial son todos los métodos que se consideren para hacer más eficaz la administración de una empresa al facilitar la toma de decisiones.** Entre las herramientas más utilizadas están las siguientes:

* **Diagrama de Causa - Efecto**

Es una herramienta para identificar de manera estructurada las causas o efecto de un problema evidenciado, a partir de un esquema gráfico que se asemeja a una espina de pescado como también se denomina a esta herramienta.

La técnica de utilización busca identificar las causas principales de un problema o efecto negativo en la empresa, Luego, identifica las subcausas o variables relacionadas con las causas principales que estén contribuyendo con el problema, estas son de carácter secundario e inclusive terciario como es el caso de proveedores que infieren en la disponibilidad de materias primas, insumos o suministros. Esta herramienta es muy versátil para analizar y resolver problemas complicados, pues permite un análisis desde los factores operativos más relevantes de la empresa.

**Figura 7**

*Esquema Diagrama Causa -Efecto*



* **Diagrama de Pareto**

Esta herramienta corresponde a un diagrama de barras verticales utilizado para identificar los pocos vitales y los muchos triviales que puede tener una empresa. Los pocos vitales son en gran medida los responsables de la mayor parte de los efectos negativos de los problemas en la empresa, asociados en una relación 70-30 o 80-20, esto es, que del total de los múltiples problemas que puede tener una empresa del 70% al 80% se concentran en pocas causas y el resto de los múltiples problemas representan del 20% al 30% de los casos. En este sentido, la empresa debe concentrar su atención en resolver esos pocos problemas que son vitales para el negocio, de forma que, al solucionarlos, probablemente se resolverán muchos de los aspectos menores (Gregorí, s.f.). Para una mayor comprensión veamos el siguiente ejemplo:

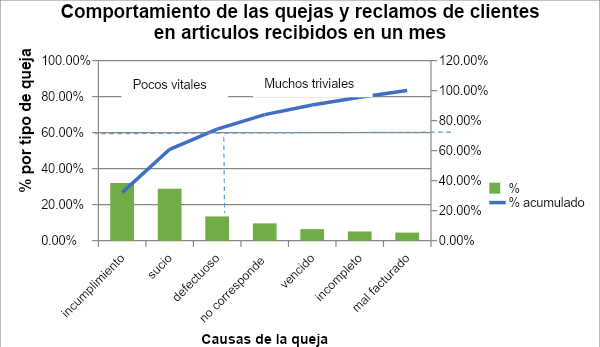
**Tabla 3**

*Ejemplo comportamiento de las quejas y reclamos de clientes por artículos recibidos en un mes*

| **Causas** | **Quejas** | **%** | **% acumulado** |
| --- | --- | --- | --- |
| Incumplimiento | 50 | 32,05% | 32,05% |
| Sucio | 45 | 28,85% | 60,90% |
| Defectuoso | 21 | 13,46% | 74,36% |
| No Corresponde | 15 | 9,62% | 83,97% |
| Vencido | 10 | 6,41% | 90,38% |
| Incompleto | 8 | 5,13% | 95,51% |
| Mal Facturado | 7 | 4,49% | 100,00% |
| **Total general** | **156** | **100,00%** |  |

**Figura 8**

*Ejemplo del comportamiento de las quejas y reclamos de clientes por artículos recibidos en un mes*



¿Qué se puede evidenciar de la información anterior?



En este ejemplo se observa que del total de los 156 casos de quejas y reclamos, el 74,4% de los casos corresponden a tres causas, mientras que las otras cuatro causas de quejas solo contemplan el restante 25,6%; por lo cual, la empresa debe tomar decisiones relacionadas con estas causas que concentran la mayoría de las quejas de los clientes por los productos adquiridos, siendo que en la búsqueda de solucionar estos inconvenientes, y conscientes de la importancia para la empresa, los demás aspectos seguramente también se corregirán.

Esta herramienta es muy útil para el análisis en la empresa y facilita la toma de decisiones; por ello, es un ejercicio de aplicabilidad de la administración promoverla al interior de sus diferentes áreas funcionales.

* **Matriz BCG**

La matriz *Boston Consulting Group* (BCG, por sus siglas en inglés) es una herramienta desarrollada para el análisis gráfico del portafolio de productos, a partir de la posición que ocupa dentro de una empresa cada producto y su tendencia, con el fin de tomar decisiones para cada uno de estos, en búsqueda de la maximización de utilidades y beneficios.

Es una matriz de cuatro cuadrantes, en cada uno se establece una figura o ícono, que obedece a las características de comportamiento de las líneas de producto o los productos en sí. En el caso de los productos o servicios, se puede realizar una por cada tipo de producto y su mercado, se podrán comparar entre sí, los servicios se comparan aparte, para mantener un equilibrio de comparación, ya que los lotes de inversión son diferentes.

Esta clasificación de productos por categorías se da a partir de:

**Figura 9**

*Matriz BCG - Crecimiento del producto*

|  | | |
| --- | --- | --- |
| 20%  10% | https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/1828/1828614.png  Estrella |  |
| 5% | https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/2395/2395796.png  Vaca | Icono  Descripción generada automáticamente  Perro |
| 5x 1x 0,5 x  Participación de mercado  Frente a los considerados competencia | | |

Estos cuadrantes se definen entre dos variables:

* Crecimiento en el mercado, aumento de las ventas
* Eje de participación de mercado referido a las ventas en el sector o industria a la que contribuye la empresa o cuánto de lo que vende la empresa representa cada producto.

Comprendido esto, la labor diagnóstica de la empresa es ubicar su portafolio de productos en los cuadrantes según corresponda. Puede haber varios en un solo cuadrante o cuadrantes sin productos.

Ahora revisemos el ejemplo de aplicación de la Matriz BCG:



Fuente; elaboración propia

A partir de la ubicación de estos productos del portafolio de la empresa, se deben establecer las medidas estratégicas para el sostenimiento, ampliación y defensa de estos productos, de continuar siendo atractivos y rentables para la empresa. En caso del ejemplo es evidente que los 3 productos deben continuar y que en especial los productos 2 y 3 deben ser tratados con acciones que les permita continuar su desarrollo y crecimiento, mientras que en el producto número uno las iniciativas buscarán la defensa de la participación en el mercado y la sostenibilidad del nivel de ventas en el largo plazo.

* **Ciclo de vida del producto**

Es la representación gráfica de las diferentes fases por las que atraviesan los productos desde su desarrollo hasta su retiro de la oferta del portafolio de productos de la empresa; Está constituido por cuatro fases plenamente identificables

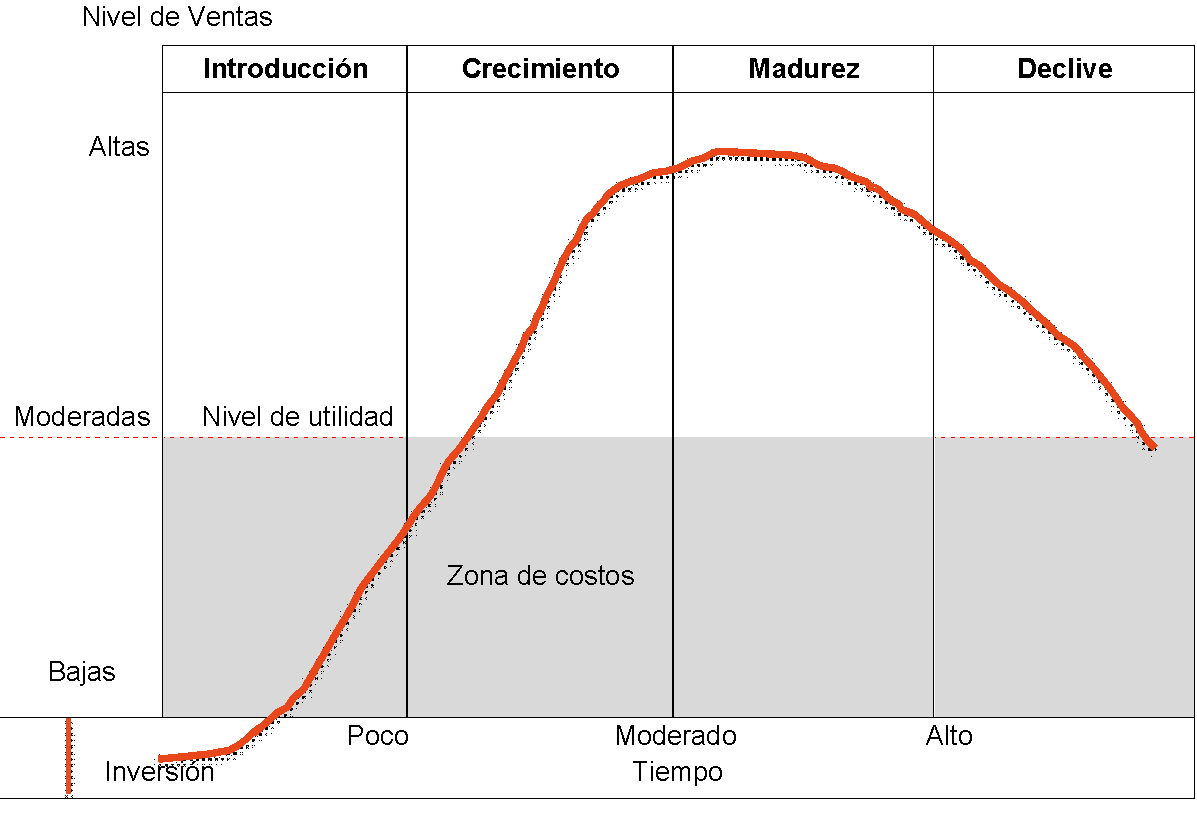
Reconozcamos en qué consisten cada fase:



En la siguiente figura, podemos observar reflejadas las 4 etapas del ciclo de vida de un producto.

**Figura 10**

*Ciclo de vida del producto*

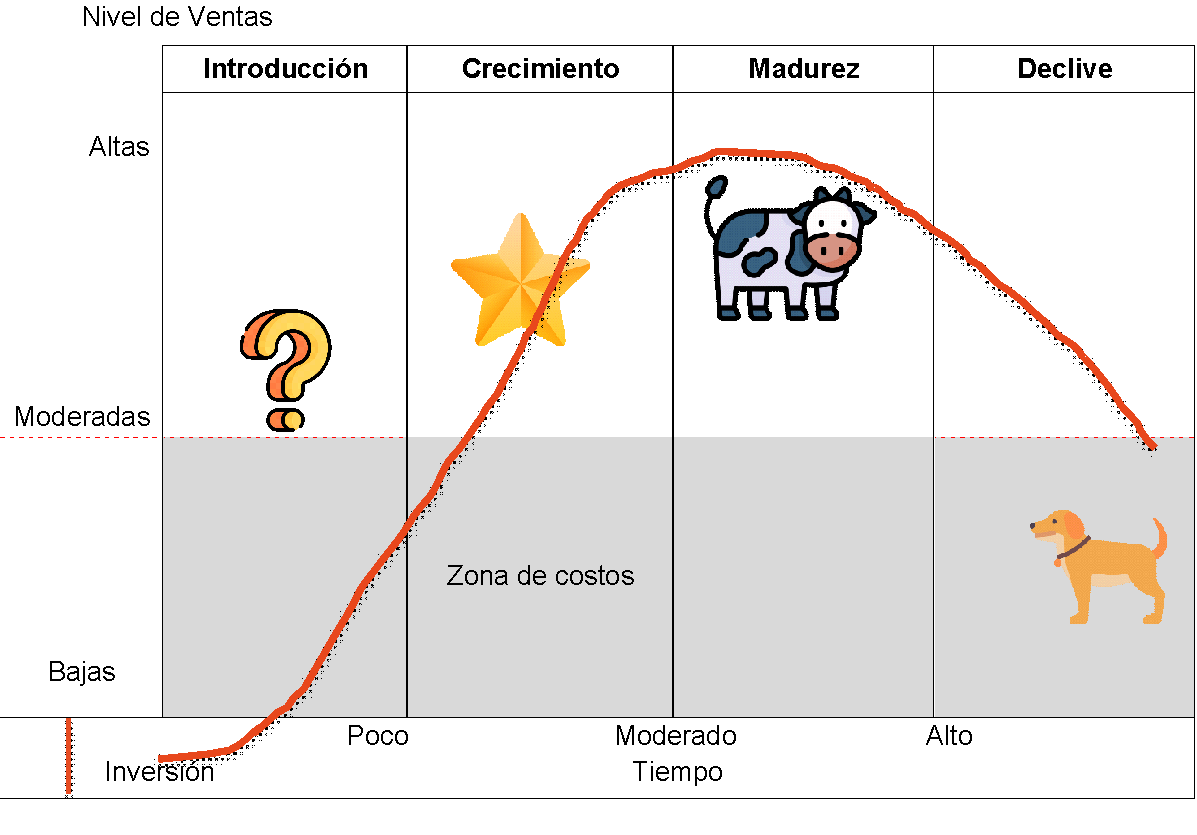


* **Relación de la Matriz BCG y el Ciclo de vida del producto**

En la siguiente figura, se puede correlacionar la relación existente entre el ciclo de vida del producto y la matriz BCG identificando como el crecimiento en ventas se relaciona con la participación de mercado y el tiempo, con la tasa de crecimiento en ventas, lo que sirve para alinear las decisiones estratégicas en la empresa según el tipo de mercado, su clasificación y su ciclo de vida de producto.

**Figura 11**

*Relación de la matriz BCG y el ciclo de vida del producto*



La capacidad competitiva de un producto o servicio se debe correlacionar con su ciclo de vida en el que atraviesa al momento del diagnóstico con el fin de establecer las posibilidades estratégicas y de decisión. Un producto con buena participación en el mercado y un crecimiento sostenible en ventas, puede corresponder a una situación previa al declive, por lo cual la empresa deberá prepararse para hacer un reacondicionamiento o mejoramiento a su producto en beneficio de alargar la etapa de madurez, es decir, tomar las decisiones de defensa de su posición relativa de mercado y seguir promoviendo el bien producto o servicio como un bien de calidad de vida para sus consumidores y como una alternativa de consumo para el mercado en general.

En este sentido, la empresa, procurará, según la fase en que se encuentre su producto, agilizar su efecto y ampliar la fase de maduración. Cuando se empiezan a evidenciar pérdidas de atractivo en el mercado y disminución de ventas, reforzar su producto a efectos de evitar el declive.



Tengamos en cuenta que, en la etapa de introducción, los esfuerzos deben ser dinámicos ágiles, canalizar las inversiones para el posicionamiento y conocimiento, de forma que el producto llegue a los consumidores potenciales, para resolver el interrogante que representan estos productos en la matriz BCG.

* **Herramientas de información Estadística básica**

Los procesos de gestión como los procesos de diagnóstico empresarial requieren de información y análisis permanente, de tal manera que evidencien el estado actual, la evolución de los mismos, la tendencia y permitan la toma de decisiones. Una de las herramientas que facilita este ejercicio con la información en los procesos es la estadística, que se define como la ciencia dedicada al ordenamiento y análisis de conjuntos de datos para obtener descripciones, explicaciones o predicciones sobre aspectos percibidos y analizados (Gregori, s.f.).

**¿Cuáles son los tipos de estadística?**

La estadística se puede subdividir en dos grandes ramas:







**¿Cuáles son los elementos de la Estadística?**

Los principales elementos que conforman la estadística son los siguientes:



Ejemplos del uso de estadística en Economía:

* Indicadores macroeconómicos agregados como el PIB y su contraste en diferentes periodos
* Comportamiento de las tasas de interés en los últimos años.
* Evolución de los precios por inflación en los últimos años.

Por estas razones los gerentes y el personal del equipo de diagnóstico deben aprender a utilizarla, para interpretar y usarla como fuente de información agregada o resumida de algún tipo de variable o factor a analizar, así mismo para expresar los hallazgos más significativos.

Ahora, conozcamos otras herramientas o técnicas de uso importante a nivel estadístico:

Para efectos de ampliar conocimientos y utilización de estas y otras herramientas estadísticas le invitamos a consultar la siguiente información:





**Llamado a la acción**

Herramientas estadísticas de la institución de Servicios de Educación Superior Tecnológica 

Herramientas estadísticas básicas de la calidad de Pablo Gregori

* **Indicadores de gestión**

Cuando se habla de indicadores de gestión, en seguida viene a la mente sinónimos de medición y control, que efectivamente es la función para la cual se establecen. Pero, ¿Cómo podemos definir los indicadores de gestión?





Un indicador de gestión *Key Performance Indicator* (KPI*,* por sus siglas en inglés) representa la forma de medir si una función, proyecto, actividad, área funcional, unidad de negocio o la persona encargada están logrando las metas y objetivos o resultados esperados.

Se deben utilizar indicadores de gestión en todos los niveles empresariales para evaluar el desempeño y lo establecido como metas en la planeación de la gestión empresarial. A continuación, puede revisar algunos ejemplos:





1. **Modelos administrativos**

La gestión empresarial para el desarrollo del proceso administrativo y el cumplimiento de su planeación exige de modelos que le faciliten el cumplimiento de estos, dentro de los más ajustados para el cumplimiento de los planes están los siguientes:

* 1. **Planeación estratégica**

Es uno de los modelos integrales que permite la fijación de objetivos empresariales a partir de un ejercicio de diagnóstico; determina objetivos y medidas estratégicas en las empresas con el fin de mantener su capacidad competitiva. Este modelo parte del reconocimiento de aspectos fundamentales como la misión y la visión, preceptos inspiradores del quehacer empresarial, y a partir de allí, determina la condición actual, fijando planes de acción en conformidad a las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.

**Técnica análisis DOFA**

Esta técnica se ha convertido en una herramienta de análisis y planeación estratégica que permite identificar los factores y sus aspectos de variables internos y externos que inciden en la operación de la empresa y que la pueden estar afectando de manera favorable o desfavorable. Permite, a su vez, focalizar cuáles son los más relevantes, evidenciando las conclusiones en que se debe concentrar la empresa para ampliar, mejorar o conservar su capacidad competitiva; asimismo, propicia que la empresa plantee una planeación de objetivos y fije las medidas estratégicas y de plan de acción para el desarrollo de su competitividad a futuro (JDELCA, 2020).

Su aplicabilidad surge del concepto que se ha venido trabajando sobre los factores internos y externos, donde para cada uno establece dos condiciones así:

**Tabla 4**

*Descripción de los factores Internos y Externos que impulsan y afectan las empresas*

| **Factores Internos**  Estos factores y sus aspectos de variables se deben analizar en conformidad a las condiciones en que están afectando la empresa en el momento en que se evalúa. Recordemos que su particularidad está en que su estado depende de los esfuerzos de la empresa, por tanto, son controlables. | |  | **Factores Externos**  Estos factores y sus aspectos de variables se deben analizar en conformidad a las condiciones en que están afectando la empresa en el momento en que se evalúa. En este caso, su particularidad está en que su estado NO depende de la empresa, sino que están en el entorno en que ésta opera, por tanto, NO son controlables. | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fortalezas** | **Debilidades** |  | **Oportunidades** | **Amenazas** |
| Las fortalezas son aquellos aspectos que domina la empresa para su supervivencia, lo que le permite operar, por lo que se distingue, en que es mejor que otros, etc.  Ejemplo la calidad del producto, por ello le compran y sobre todo le recompran. | Es el comportamiento que tiene una variable controlable dentro de un factor, que hace que los impactos para la empresa sean desfavorables y la puedan estar induciendo a fracasos.  Por ejemplo, retrasos en las entregas. |  | Son las posibilidades que se le presentan a la empresa de poder actuar en condiciones de favorabilidad o beneficio, desarrollo, crecimiento, porque el macroentorno se lo permite y lo favorece.  Por ejemplo, la reducción de los precios de los combustibles para una empresa transportadora. | Son las posibilidades que uno o varios aspectos del macro o micro entorno afecten negativamente a la empresa, reduciendo su operación, beneficio, crecimiento, etc.  Por ejemplo, un aumento en los precios de los combustibles para una empresa transportadora. |

La técnica establece que una vez ya clasificada la información y determinado su nivel de impacto positivo o negativo se procede a armar la Matriz DOFA propiamente dicha, para tomar la decisiones o acciones haciendo los cruces pertinentes; esto implica focalizar en unos pocos aspectos críticos de los factores por cada tipo, los de mayor relevancia o impacto a la empresa, porque a partir de allí se tomarán decisiones, fijación de objetivos.

**Tabla 5**

*Estructura de la Matriz DOFA*

| Matriz DOFA | | Factores Endógenos | |
| --- | --- | --- | --- |
| Fortalezas  1-------  2-------  3-------  4-------  5------- | Debilidades  1-------  2-------  3-------  4-------  5------- |
| Factores Exógenos | Oportunidades  1-------  2-------  3-------  4-------  5------- | Iniciativas estratégicas y de plan de acción  FO | Iniciativas estratégicas y de plan de acción  DO |
| Amenazas  1-------  2-------  3-------  4-------  5------- | Iniciativas estratégicas y de plan de acción  FA | Iniciativas estratégicas y de plan de acción  DA |

La técnica indica que, a partir del cruce de las condiciones actuales endógenas frente a las exógenas, la empresa debe tomar medidas o iniciativas estratégicas para actuar en favor de su condición o para mitigar o reducir el impacto. Las iniciativas estratégicas y de actuación FO y DO permitan el mejoramiento, el desarrollo, crecimiento de la empresa, pues el contexto facilita ampliar sus fortalezas o superar las debilidades. Estas iniciativas estratégicas y de actuación FA y DA buscan proteger la empresa, mitigar los riesgos o los efectos de las amenazas que no son controlables; el problema es que si la empresa es débil le será difícil afrontar esta situación, por lo cual debe prepararse en caso su ocurrencia, porque no son certeras las adversidades.

Le invitamos a ver el siguiente video con información relevante:



* 1. ***Balanced Scorecard* (BSC)**

El *Balanced ScoreCard* es un modelo o herramienta de gestión empresarial que convierte la visión o el objetivo a más largo plazo que tiene la empresa en acciones explícitas, mediante un conjunto de indicadores de gestión divididos en cuatro categorías o perspectivas que deben regir la empresa u organización; estas perspectivas son las siguientes:



En la siguiente figura se puede identificar la interacción que estas cuatro perspectivas tienen alrededor de la visión y misión empresarial, que para su logro y desarrollo deben fijar y alcanzar objetivos por cada perspectiva, detallando los instrumentos de indicadores y metas de resultado.

**Figura 12**

*Modelo de Balanced Scorecard para la gestión empresarial*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | **Perspectiva Financiera: Desarrollos para tener éxito financiero ante los accionistas** | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Objetivo** | **Indicador** | **Meta** | **Estado** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Perspectiva Clientes: ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes para poder llegar a cumplir la visión?** | | | |  |  | **Perspectiva proceso internos: Desarrollos para tener éxito financiero ante los accionistas** | | | |  |
|  | **Objetivo** | **Indicador** | **Meta** | **Estado** |  |  | **Objetivo** | **Indicador** | **Meta** | **Estado** |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Perspectiva Procesos aprendizaje: ¿Cómo mejorar la capacidad y facilitar el cambio para llegar a la visión?** | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Objetivo** | **Indicador** | **Meta** | **Estado** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* 1. **Gestión Basada en Procesos**

Convencionalmente, las organizaciones empresariales se han estructurado desde una concepción por departamentos o áreas funcionales, por la afinidad de las actividades, lo que dificulta tanto las comunicaciones en la agregación de los valores de una a otra función como la construcción y demandas hacia los clientes; este enfoque de gestión ha permitido definir estructuras a partir de jerarquización de cargos, pero el funcionamiento de la empresa, los flujos de información y comunicación interna o las relaciones con los cliente, no se ven reflejados con absoluta claridad y fluidez.

La **Gestión Basada en Procesos** percibe a la empresa u organización como un conjunto de sistemas interrelacionado de procesos y subprocesos de diferente índole, que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los clientes. Es un modelo de gestión alternativo al modelo tradicional caracterizado por estructuras jerárquicas meramente funcionales que describen agregaciones de valor, de manera desarticulada, que depende del paso de áreas a áreas funcionales.

Entonces, ¿cuál es la diferencia de la gestión de procesos frente al modelo tradicional?



La **Gestión por Procesos** es la forma de gestionar las organizaciones basándose en los procesos que desarrolla la empresa, pero ordenados como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido continuo, para lograr los resultados deseados, con lo cual es posible la satisfacción a los requerimientos técnicos y específicos que los clientes han planteado de manera mucho más eficiente y eficaz, lo que implica una concentración en los proceso propiamente dichos y no en la estructura jerárquica y de protocolos de comunicación entre áreas funcionales. 

Esto es, porque la calidad de los productos o servicios como la satisfacción del cliente dependen de tales procesos, es decir, son una consecuencia del trabajo bien hecho y de una agregación adecuada y oportuna de valores por parte de la empresa. En este sentido, el modelo de gestión por procesos, requiere una estructura organizacional que parte de la clasificación de los procesos que adelanta la empresa. A esta estructura se le asignan equipos de trabajo gestionados por un líder de proceso quien coordina las actividades internas y externas con otros grupos de procesos.

¿Cuáles son las características de la Gestión Basada en Procesos?

En este enfoque, los objetivos que define la organización empresarial se fijan desde el aporte que los procesos puedan obtener o dar.

Veamos el siguiente ejemplo:



Como observamos en el ejemplo, este ejercicio permite desarrollar sinergias entre las diferentes funciones o subprocesos; en el caso planteado, el proceso comercial y de facturación se homologarían en una sola secuencia lógica en favor de la satisfacción al cliente, de una manera mucho más eficiente y eficaz.

En el modelo de gestión por procesos es fundamental conocer qué proceso existe detrás de un objetivo para trabajar la iniciativa de acción estratégica y lograr el objetivo.

En el ejemplo anterior en el que se pretende aumentar la facturación, se debe definir en el proceso comercial:

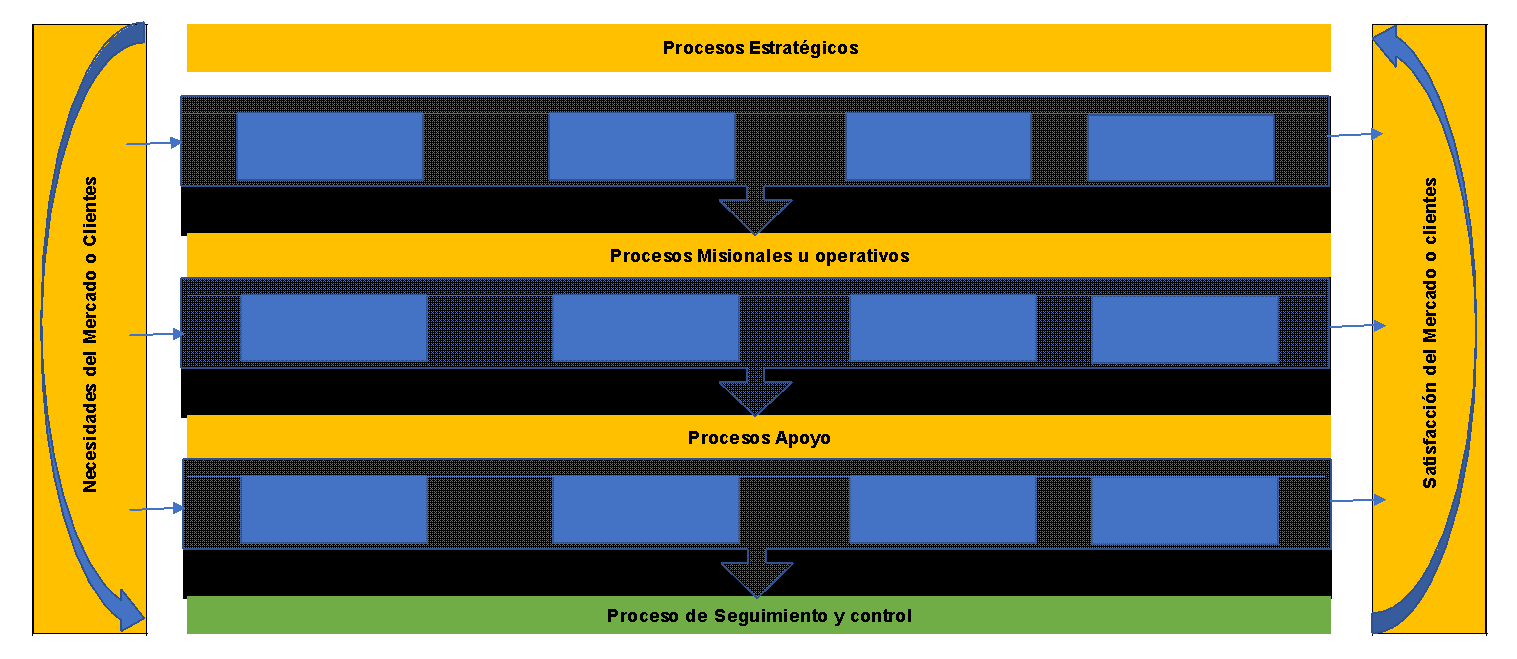
* + - Desde el portafolio de la empresa, establecer la línea o producto/servicio específico en el que se quiere el aumento de facturación.
    - Definir el mercado o segmento de clientes a los que se orientará el esfuerzo comercial.
    - Identificar los medios de comercialización que se utilizarán en el proceso, es decir, los canales de distribución, publicidad, etc.
    - Otros aspectos que la empresa considere pertinentes.

**Mapa de procesos**

Es el recurso esquemático gráfico descriptivo que resume por categorías todos los procesos de la organización empresarial. Se parte de las necesidades de los clientes externos, las cuales interpreta y procesa la empresa por medio de procesos estratégicos, misionales u operativos, y los procesos transversales o de apoyo para que la empresa cumpla con su misión y el logro de los objetivos trazados en aras de la visión trazada.

**Figura 13**

*Esquema de mapa de procesos*



Entonces, ¿cuál es la definición de proceso?



Un proceso es un conjunto de pasos, fases o actividades ordenadas de manera lógica y secuencial, que se relacionan entre sí o que interactúan con otros conjuntos de procesos o actividades.

Entre todos los procesos se permite convertir la entrada (requisitos, recursos, etc.) en salidas deseadas (logros, avances en bienes productos, servicios), en una cadena definida previamente, en la cual se añade valor en cada proceso; esto quiere decir que los resultados de un proceso pueden ser las entradas del siguiente proceso En este propósito, cada conjunto de actividades o proceso, subproceso demandarán recursos de diversa índole como materias primas, insumos o suministros, mano de obra, maquinaria y equipos, entre otros, los cuales se adecuan en lo que se denomina método o procedimiento de trabajo.

Pero revisemos los diferentes tipos de proceso



Ahora, conozcamos los pasos que se deben seguir para aplicar el modelo de gestión por procesos:



1. **Norma ISO 9001**

La calidad es una característica propia y natural de todo producto, bien o servicio, la cual es evidenciada por los clientes y su grado de satisfacción al momento de su consumo o uso. Es en este momento que este concepto tiene validez real, razón por la cual las empresas se preocupan por identificarlo de forma permanente, verificando la correcta agregación de los valores y el cumplimiento de los preceptos misionales. Anteriormente, las empresas revisaban la idoneidad de cada uno de los productos, lo que conllevaba elevados costos. Con el tiempo, se concluyó que una vez realizado el análisis sistémico, en los que los productos dependen de procesos controlados que tienen una oportuna y correcta agregación de los valores, es posible garantizar la calidad esperada. La empresa define la forma de elaborar o desarrollar sus actividades para alcanzar este fin, estableciendo un sentido de disciplina en el cumplimiento de estos procesos.

En esta evolución de refinamiento de la calidad, surge la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés); organización privada, autónoma e independiente que se dedica a establecer lineamientos que favorecen la uniformidad de los procesos en las empresas, que los aplican en los distintos sectores productivos de bienes, productos o servicios (ICONTEC, 2015).

¿Qué son la familia de lineamientos o normas ISO 9000?



Son un conjunto de indicaciones que las empresas deben llevar a normas de ordenamiento y cumplimiento, que establecen las directrices para conseguir una determinada calidad del producto o servicio final, que también ayudan a definir un sistema de gestión de procesos de la misma.

En sus inicios, estos lineamientos se idearon para empresas que producían productos materiales, excluyendo las compañías que se dedicaban a la prestación de servicios. Posteriormente, mediante diversas modificaciones y actualizaciones que sufrieron hacia el año 2000 se incluyó cualquier tipo de empresa.

A continuación, se presentan algunas de estas normas:

* **ISO 9000:** establece las directrices y principios básicos de calidad, así como el vocabulario de un sistema de gestión de calidad, Se encarga de definir la terminología utilizada de manera común, de tal manera que no haya diferencias de conceptos al momento de auditorías de calidad o de procesos en las empresas.
* **ISO 9001**: define el conjunto de requisitos mínimos en un sistema de gestión de la calidad, para que las empresas tengan un ejercicio eficiente. Es la norma más aplicada, ya que determina los mínimos estándares que deben alcanzar las empresas en una adecuada gestión, con el fin de obtener sus propósitos de eficiencia y cumplimiento de su promesa de valor al cliente, garantizando que los bienes, productos o servicios tengan idénticas características. Es de obligatorio cumplimiento.
* **ISO 9004:** busca la mejora continua en el desempeño del sistema de gestión de calidad en las empresas, logrando niveles de eficiencia por rendimientos, innovación procedimental; procura que se den mejores resultados en los procesos.

Ahora, veamos algunas diferencias entre la familia de normas ISO 9000

| ISO 9000 | ISO 9001 | ISO 9004 |
| --- | --- | --- |
| Se ocupa del vocabulario y los principios básicos para que las empresas y clientes hablen el mismo idioma. | Define los requisitos y lineamientos de cumplimiento que establecerá la empresa para garantizar la calidad | Promueve el mejoramiento continuo de las prácticas y otros procesos de la empresa. |

La finalidad general de la aplicación de las normas ISO 9001 es lograr que las empresas consigan niveles de calidad sostenible y la satisfacción del cliente, mediante el establecimiento de los procesos y una mejora continua periódica.

La norma ISO 9000 se divide en siete lineamientos básicamente:

* Enfoque al cliente
* Liderazgo gerencial
* Participación del equipo de trabajo o personal de la empresa
* Enfoque basado en los procesos empresariales
* Mejora continua
* Enfoque basado en hechos que soporten la toma de decisiones
* Gestión de las relaciones



**Llamado a la acción**

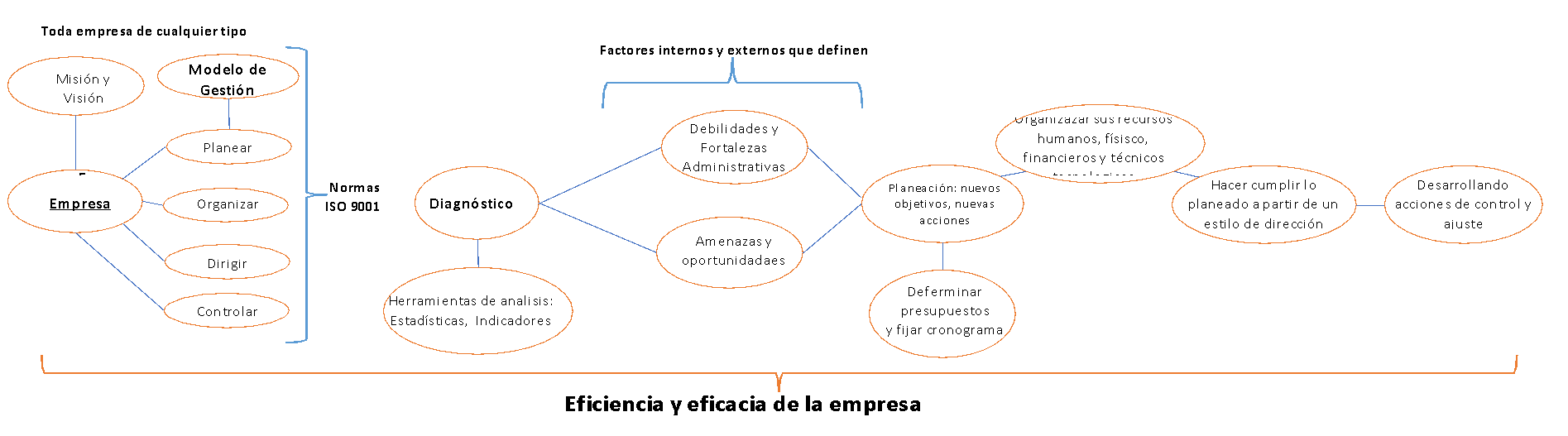
Para ampliar sobre los aspectos propios de cada enfoque y la manera de aplicación según el enfoque de ciclo PHVA, con el cual debe operar la norma, se invita a consultar el anexo: Norma ISO 9001.

Entre los principales fines que se buscan con la aplicación de la norma ISO 9001 se encuentra:





**Síntesis**

****

1. **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS (OPCIONALES SI SON SUGERIDAS)**

| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA** | |
| --- | --- |
| **Nombre de la actividad** | Conceptos claves de las organizaciones y su gestión administrativa |
| **Objetivo de la actividad** | Fortalecer los conceptos relacionados con la gestión en las empresas, los modelos de gestión, iniciativas estratégicas y las actividades empresariales. |
| **Tipo de actividad sugerida** | Emparejamiento |
| **Archivo de la actividad**  **(Anexo donde se describe la actividad propuesta)** | Actividad didáctica 1 |

1. **MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| **Tema** | **Referencia APA del Material** | **Tipo de material**  **(Video, capítulo de libro, artículo, otro)** | **Enlace del** r**ecurso o**  a**rchivo del documento o material** |
| --- | --- | --- | --- |
| Gestión por procesos | Asturias Corporación Universitaria, Gestión por Procesos (s.f.) | Artículo | <https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf> |
| Indicadores de gestión | Terreros, D. Indicadores de gestión empresarial: características y tipos. | Artículo | <https://blog.hubspot.es/marketing/indicadores-de-gestion> |
| Plan de acción, cómo se elabora y ejemplos | Zarate, D. ¿Qué es un plan de acción?, ¿cómo se elabora? y ejemplos. | Artículo | <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa> |

1. **GLOSARIO**

| **TÉRMINO** | **SIGNIFICADO** |
| --- | --- |
| **Amenaza** | Es la probabilidad de que un factor, variable o aspecto crítico externo, muy relacionado con la actividad de la empresa, la afecta sin poder evitarlo, solo se puede mitigar o reducir el impacto. |
| **Cronograma** | En planeación, se refiere a la determinación en función del tiempo de las actividades a realizar y los recursos a utilizar, para el desarrollo de las estrategias y acciones propiamente definidas en el plan de acción |
| **Debilidad** | Es el comportamiento que tiene una variable controlable dentro de un factor, que hace que los impactos para la empresa sean desfavorables; por ejemplo, retrasos en las entregas. |
| **Diagnóstico** | Es un proceso de análisis integral de información de los diferentes aspectos o factores en los cuales está inmerso el ejercicio empresarial, con el fin de identificar el estado actual de competitividad, los aspectos a mejorar y las oportunidades por las que debe optar para un mejor futuro. |
| **Estadísticas** | Son conjuntos de información agregada por tipo de variable o factor en la empresa, que se consolidan para efectos de análisis y toma de decisiones. |
| **Factores** | Conjunto de variables o aspectos que se agrupan por su familiaridad facilitando su análisis; por ejemplo, los factores económicos, de comercialización y de ventas. |
| **Factores relevantes** | Son los aspectos o variables que inciden en la empresa de manera significativa, se denominan críticos, porque repercuten en el estado actual de la empresa. No siempre son los mismos, pueden cambiar con el tiempo. |
| **Modelo de gestión** | Concepción ideológica de concepto que fundamenta un criterio de cómo administrar los procesos en una empresa, conlleva aspectos estratégicos y operativos como el control. |
| **Norma** | Lineamiento discrecional que adoptan las empresas de obligatorio cumplimiento, que se aplica para favorecer la gestión y los procesos empresariales. |
| **Proceso administrativo** | Serie de fases de actividades que buscan dar un eficiente uso de los recursos y facilitar la dinámica empresarial, es decir, posibilita el cumplimiento de un propósito empresarial. |
| **Objetivos** | Propósitos de logros que fija la empresa a partir de su condición actual, los cuales pueden ser para crecer, vender, cambiar, pero a su vez pueden ser mitigar o erradicar una debilidad ya que es plenamente controlable. |
| **Oportunidad** | Son las posibilidades que se le presentan a la empresa de poder actuar en condiciones de favorabilidad o beneficio, desarrollo a partir de un factor o variable externa. |

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ATA-Autónomos-Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (2021, mayo). Diagnóstico Empresarial en tiempos de Covid-19. <https://ata.es/wp-content/uploads/2021/05/ATA-guia-diagnostico-empresarial-en-tiempos-de-covid-murcia-V2.pdf>

Beltrán Duque, A y Anzola Morales, O. L. (2013). Mejorando la competitividad de la PYME. Ediciones Universidad Externado de Colombia.

Garza, T. J. (2009). Administración Contemporánea. Reto para la empresa. Ed. Alhambra Mexicana.

Gregori, P. (s.f.). *Herramientas estadísticas básicas de la calidad*. <http://www3.uji.es/~gregori/docencia/mt1021-1516/tema5-herramientas-pablo.html>

ICONTEC, (2015). Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 9001- Cuarta actualización.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

JDELCA, A. E. (2020). *¿Cómo iniciar el proceso del diagnóstico empresarial en mi organización?* <https://www.youtube.com/watch?v=xbS2KO92BZU>

Laurence, P. (2014). Diagnóstico Organizacional. En L. Jayh, México D.F.: Centro Regional de Ayuda Técnica.

Rodriguez, D. (2012). *Diagnostico organizacional* (4ta Edición ed.). Mexico, D.F.: Alfa Omega Grupo Editor, S.A.

Tlaxcala, I. t. (s.f.). *Herramientas Estadisticas- Instituto tecnológico Apizaco de Tlaxcala*. <https://alfredogutierrez.weebly.com/16-herramientas-estadisticas.html>

**CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** | Carlos Fernando Riaño | Experto | Regional Bogotá - Centro de Diseño y Metrología | Junio de 2022 |
| María Fernanda Chacón Castro | Diseñador instruccional | Regional Distrito Capital - Centro de Gestión Industrial | Julio de 2022 |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes. | Responsable Equipo Desarrollo Curricular | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura | Julio de 2022 |
| Carolina Coca Salazar | Asesora Metodológica | Regional Bogotá - Centro de Diseño y Metrología | Julio de 2022 |
| Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda | Corrección de estilo | Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología | Julio de 2022 |

1. **CONTROL DE CAMBIOS**

**(Diligenciar únicamente si realiza ajustes a la Unidad Temática)**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del** c**ambio** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** |  |  |  |  |  |