**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| **PROGRAMA DE FORMACIÓN** | Gestión de Negocios y Finanzas |
| --- | --- |

| **COMPETENCIA** | 260102034 - Medir riesgos del servicio acuerdo con marcos de referencia y proceso de negocio. | **RESULTADOS DE APRENDIZAJE** | 260102034 - 01 Caracterizar tipo de negocio según condiciones del entorno. |
| --- | --- | --- | --- |

| **NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO** | CF010 |
| --- | --- |
| **NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO** | Modelos de negocio y sistema de gestión del riesgo. |
| **BREVE DESCRIPCIÓN** | Estabilizar el negocio en sus inicios, durante y después del equilibrio financiero significa resguardar las oportunidades de crecimiento de amenazas y riesgos que afecten la interoperabilidad de las actividades y perjudiquen las estrategias y la implementación de modelos de negocios que favorecen la fundamentación de la columna vertebral de la empresa. |
| **PALABRAS CLAVE** | Marketing, Modelos de Negocio, Procesos, Outsourcing, vulnerabilidad. |

| **ÁREA OCUPACIONAL** | 1. FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN |
| --- | --- |
| **IDIOMA** | Español |

1. **TABLA DE CONTENIDOS:**

**Introducción**

**1. Negocio**

1.1. Clasificación

1.2. Etapas

1.3. Marcos de referencia

1.4. Procesos organizacionales

1.5. Tercerización de servicios

**2. Gestión del riesgo**

2.1. Indicadores

2.2. Normativa

**INTRODUCCIÓN**

Los negocios han creado la necesidad de que los desarrollos de las ideas estén fundamentados en la selección de un modelo para abarcar todos los puntos críticos y necesarios para su interrelación con el mercado.

Por tanto, se hace énfasis en la ambición de estabilizarse en el tiempo, creciendo con eficiencia en todos los aspectos sostenibles, aplicando los modelos de negocios a los diferentes contextos de la empresa con el fin de satisfacer las demandas de la sociedad cambiante a través de ventajas competitivas que la optimicen continuamente, por lo anterior, le invito a revisar el siguiente video: Modelos de negocio y sistema de gestión del riesgo.



1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS:**

1. **Negocio**

Entiéndase negocio como la fuente de actividades de servicios, industriales, comerciales, ganadería y agricultura, construcción, transporte, financieros y profesionales que ofrece una empresa u organización apoyados en la promoción de la misión, la visión, los objetivos generales, las políticas y valores organizacionales.

Las empresas nacen de una idea de negocio en la que se lleva a cabo una observación de la realidad del mercado, un análisis de los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones para invertir en la idea, sí esta es viable se puede constituir ante la Cámara de Comercio y la DIAN con el fin de empezar a operar de manera legal.

Una empresa puede ser con fines de lucro cuando genera una idea de negocio donde se obtienen ingresos y puede ser sostenibilidad en el mercado a través de lo que produce o vende, pero también se consolidan empresas sin ánimo de lucro, como: las iglesias, las fuerzas militares, las fundaciones y las ONG, que benefician a la comunidad mediante el servicio que prestan sin recibir una remuneración por lo que hacen.

| **Importante…**  **La idea de negocio tiene su génesis en la necesidad o preferencia de un producto o servicio que llame el interés de cliente o usuario y del cual este, está dispuesto a comprar y pagar.** |
| --- |

La mayoría de los negocios nacen al hacer la identificación de necesidades por satisfacer en un sector de la población, lo cual genera ganancias para el emprendedor, pero esto solo se da si se parte de una investigación del producto, del mercado y de la competencia, entre otros factores, lo cual lleva a la conclusión de factibilidad del mismo.

Ahora bien, las ideas de negocios son ejecutadas basadas en el estudio de los modelos de negocios ya existentes, basta con revisar la competencia y lo que ha dado resultado para deducir el modelo de negocio que necesita para generar inversión y financiamiento. Por lo anterior, es importante profundizar en la importancia del modelo de negocio como eje central para una nueva empresa o la ampliación de una línea de producto de una empresa existente.

* **Modelos de Negocio**

El modelo de negocio permite desarrollar inversiones para obtener ganancias a través de los diferentes servicios y productos que la empresa comercializa, para utilizar un modelo de negocios, la organización gestiona un plan comercial teniendo en cuenta los siguientes elementos:

* El mercado objetivo,
* Lo que desea vender o el servicio que quiere ofrecer,
* Los precios del producto en el mercado en general.
* Los costos para la producción del producto o la prestación del servicio,
* Los gastos adicionales,
* El talento humano potencial que requerirá,
* El análisis de los desafíos en prospectiva con el producto o el servicio.
* La competencia directa e indirecta y
* Las oportunidades para el financiamiento del emprendimiento o negocio.

Los modelos de negocios son necesarios para hacer negocios de manera rentable focalizándose en las estrategias de las que dispone la empresa. Aquí es vital hablar de un término clave: la inversión, es decir la persona o personas que están dispuestos a invertir, por lo que cualquier toma de decisiones parte del análisis de la idea de negocio.

Para identificar sí esta es rentable reflexione en los siguientes elementos:

* Analice las cifras y la propuesta de valor de la empresa en la cual desea invertir,

Evalúe cuáles son las empresas que generan confianza para invertir dinero en el mismo sector económico.

* Reflexione si el producto o servicio satisface las necesidades del cliente a un costo razonable,
* Verifique si el precio es competitivo frente a otros productos iguales o similares en el mercado.
* Analice si hay aumento en la rentabilidad,
* Revise si se estudió bien el contexto comercial, la oferta y demanda del mercado.

| **Importante…**  **Tenga en cuenta que las empresas que subestiman los costos de financiación del negocio, omitiendo la rentabilidad y estabilidad del negocio en funcionamiento hasta que los ingresos prevalezcan por encima de los egresos, es un fracaso, por lo que debe replantearse.** |
| --- |

Por ello, como inversionista o analista del mercado es importante que analice y evalué el triunfo del modelo de negocio de la empresa a través de las ganancias totales, del flujo de caja, de los ingresos netos y de la utilidad bruta, para que tenga conocimientos claros y exactos de las ganancias reales que ofrece el negocio.

Para entender mejor los elementos que debe tener en cuenta en un modelo de negocio revise el siguiente contenido:

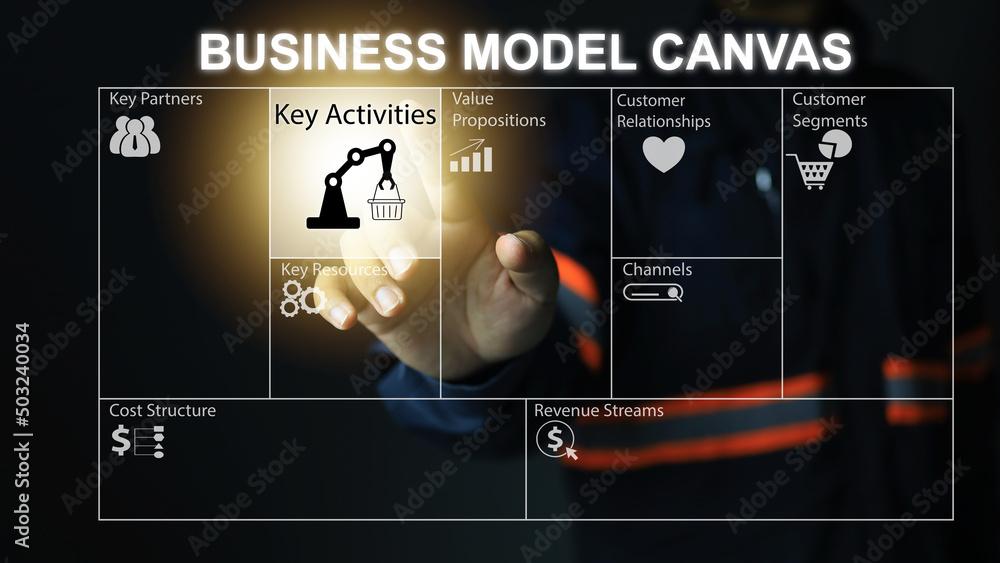
| Recurso de aprendizaje  DI\_CF10\_1 \_ModNegocio |
| --- |

* **Cómo construir el modelo de negocio**

Para llevar a cabo el diseño de un negocio, es importante que realice un esquema o representación gráfica en el que se describen los aspectos claves para llegar al cliente, los medios que utilizará para darse a conocer y las cifras que le indican que el negocio es viable.

El modelo de negocio se plantea en el proceso deplaneación estratégica**,** allí se formulan los objetivos generales de la empresa y las estrategias que permitan cumplir con ellos, por ende, el modelo de negocio es más una estrategia que se utiliza para expresar visualmente la importancia que tendrá la empresa para el cliente.

En la representación de la información del modelo de negocio se trabajan los elementos fundamentales del negocio, siendo conscientes de una estructura coherente para expresar fácilmente el concepto de la idea de negocio.



Es por ello que en la mayoría de las empresas el Lienzo Canvas o modelo Canvas es el esquema que se utiliza con frecuencia para gestionar estratégicamente la comprensión y las conexiones entre lo que se desea y cómo convertirlo en negocio, además ofrece información efectiva de las probabilidades de lo que puede ser el negocio.

* **Lienzo de modelo de negocio o modelo canvas**

Es un documento, generalmente de una página en el que se gráfica en detalle lospuntos clave para llevar la idea al mercado, asimismo, es referenciada como una hoja de ruta que desglosalos elementos estratégicos para llevar a buen puerto el producto con éxito. El lienzo de modelo condensa los siguientes elementos:

* **La propuesta de valor:** es fundamental para cualquier negocio, es el concepto fundamental del intercambio de valor entre su negocio y sus clientes.La propuesta de valor siempre va a estar condicionada a la percepción de valor para el cliente, es así como este se motiva a efectuar la compra o más bien establece la razón por la cual es incitado a comprar.

Tenga en cuenta observar los segmentos de los clientes, la utilidad y práctica, explorar donde los productos o servicios resuelven necesidades para los clientes o le ofrecen ventajas con la compra, la innovación, el tipo de valor que brindará al cliente,por lo cual debe tener en cuenta los siguientes criterios para que la competencia no imite tan fácilmente un producto:

| Recurso-tarjetas  DI\_CF10\_1\_PropuestadeV\_Criterios |
| --- |

Para escribir este apartado tenga en cuenta reflexionar en los siguientes elementos:

* **Por qué un cliente elegirá su producto** por encima de la competencia,
* Mencione los **beneficios** que reciben los clientes al elegir su negocio,
* Resalte qué lo hace **diferente de la competencia,**
* Céntrese en cómo los clientes definen su valor, **cómo quiere que ellos vean su producto o servicio.**
* Imagine cómo **aumenta el interés o disminuye el problema** para la persona que hace uso de su producto o servicio.

| **Para recordar…**  **Cada propuesta de valor debe hablar sobre el desafío de un cliente y defender el negocio como la resolución de problemas.** |
| --- |

* **Segmento de Clientes**: concéntrese en los clientes que están interesados en su producto o servicio, que realmente lo necesitan y desean adquirirlo. Enfocarse en segmentos de mercados amplios disminuye la efectividad y aumenta la pérdida de tiempo y dinero en personas que no son ni serán sus clientes potenciales en el presente y futuro.

Para lograr la segmentación de los clientes debe:

* Medir y comprender cuál es el tamaño de su mercado,
* Definir a cuántas personas quiere llegar,
* Dividir el mercado objetivo en categorías más pequeñas y definidas, segmentando a los clientes que comparten características similares, como: datos demográficos, intereses, necesidades o ubicación,
* Enfoque sus esfuerzos a esa segmentación,
* Analice quienes serán a las personas con más probabilidades de convertirse en clientes.

Tenga en cuenta que la segmentación de manera demográfica es vital para caracterizar la población, revise la siguiente lista:

* La edad,
* El sexo,
* El estado civil,
* El tamaño de la familia,
* La ocupación,
* El nivel educativo,
* Los ingresos,
* La raza,
* La nacionalidad y
* La religión, etc.

Para la recopilación de estos datos lo puede hacer directamente con el cliente o utilizando bases de datos, también puede apoyarse de los perfiles de las redes sociales para extraer esta información para el beneficio del negocio, ya que la finalidad es establecer hacia dónde dirigirá sus esfuerzos e intereses relacionados con los posibles clientes compradores.

En este punto es fundamental conocer el comportamiento del consumidor y su conducta de compra, ya que estos pueden ser acciones de interacción entre el producto, el consumidor y las redes o aplicaciones.

* **Canales:** establece la relación de la empresa con el cliente a través de diferentes puntos de contacto, dicho en otras palabras, son los instrumentos por donde pasa el producto o servicios hasta llegar al cliente final, estos pueden ser:

| DI\_CF10\_1\_Canales  pestañas  Recurso de aprendizaje |
| --- |

* **Relación con clientes:** se definen como la forma en que la empresa interactúa con los clientes, de manera virtual, a través de un teléfono o atención de manera personal. Las relaciones con los clientes describen los tipos de contactos que la empresa establece con segmentos de clientes específicos, permitiendo aclarar los puntos de responsabilidades entre el negocio y el cliente y los modos utilizados para relacionarse entre ellos.

Por lo anterior, la empresa delimita el tipo de relación que quiere establecer con cada grupo de clientes, estas se funden a través de sus diferentes canales, las cuales también pueden variar desde personales hasta virtuales, o cortas hasta a largo plazo, y pueden apuntar a adquirir clientes, retener clientes o impulsar las ventas. El tipo de relaciones con los clientes establece la influencia que se tiene en la experiencia del cliente.

* **Actividades clave**: acciones en las que se determina cómo llegar a desarrollar la propuesta de valor, entre las actividades clave se encuentran:
* El tiempo empleado,
* Las estrategias,
* La distribución del producto,
* La calidad en el diseño y
* La producción de grandes cantidades del producto. Estas acciones son importantes para la estructura el modelo de negocio y la propuesta de valor.

Las tareas esenciales que se realizan para alcanzar los segmentos de clientes y crear fuentes de ingresos pueden variar según el modelo de negocio. Estas acciones pueden ser críticas, ya que deben ejecutarsepara mantener su ventaja competitiva**,** es decir, un producto que ingrese a la línea de producción es evaluado e investigado desde su diseño, costos y el tiempo que tarda en producirse.

No olvide que para desarrollar nuevos productos es muy conveniente ejecutar una investigación y revisar los resultados para orientar el desarrollo. 

Unas de las tareas en las que hoy en día se hace hincapié es en la comprensión de la innovación y las nuevas tendencias del mercado para garantizar así que se cumplan las expectativas de los diferentes entornos.

Por otro lado, analizar las fortalezas y debilidades del producto es propicio para desarrollar otro punto clave como lo es la estrategia que colma los vacíos del mercado satisfaciendo la necesidad a raíz de nuevos productos. Es importante que observe los elementos relacionados para comprender las actividades que son fundamentales para mantener buenas relaciones con el cliente para aportar a la propuesta de valor y aprovechar los flujos de ingresos.

Por lo anterior, es indispensable que el cuadro de las actividades claves sea revisado constantemente, ya que en la medida que el negocio crezca será necesario incluir o modificar las tareas esenciales.

* **Recursos clave:** son los elementos indispensables para alcanzar las actividades claves del negocio, estos pueden ser: económicos, humano y físicos, que dependen en gran medida de los medios a utilizar basados en los recursos clave que necesite en los canales, en la propuesta de valor, en la relación con el cliente y en los ingresos.

Es importante dentro de los recursos claves asignar los espacios necesarios, como:

* Edificios para su funcionamiento,
* Contar con la maquinaria requerida,
* Contar con el equipo que se requiere,
* Vincular el talento humano capacitado,
* Contar con el capital financiero (efectivo y crédito), entre otros elementos.

También es importante definir qué tipo de materiales necesita, qué tipo de equipo se requiere y los perfiles de personas que necesita emplear, ya que juegan un papel directo al momento de dar vida a la propuesta de valor para su segmento de clientes elegido y define lo mínimo que necesita para entregar a sus clientes.

Si la empresa no tuviese algunos de los recursos que se necesitan tiene la opción de arrendar o solicitarlos a los aliados claves para poseerlos y proporcionar de manera efectiva el acceso a los recursos.

* **Aliados clave:** ayudan a que su modelo de negocio fluya, ya que consiste en desarrollar relaciones con otras empresas comerciales, como: los fabricantes, los socios y los proveedores que permitirán que el negocio tenga la fortaleza suficiente en aquellas áreas en las que usted por si solo es ineficaz.

Establecer las relaciones con otras empresas es empoderar su negocio en aquellos eslabones en los que se es poco efectivo. 

Muchas organizaciones hacen uso de alianzas estratégicas entre compañías que no generan ningún peligro entre sí, es decir, que no son competencia la una para la otra para beneficiarse mutuamente.

Dentro de los aliados clave, también se encuentra la relación entre empresas competitivas en el mercado, quienes recurren a esta simbiosis para trabajar juntas, sensibilizar el mercado compartido y ganar nuevos clientes.

Otra unión que pueden celebrar las empresas es aquella en la que desarrollan nuevos negocios, es decir, crean una nueva organización completamente diferente en la que las dos obtengan una rentabilidad mucho mayor que la que obtienen cuando operan por separado. Por último, una de las asociaciones más comunes, es la relación de la empresa con los proveedores que tiene como objetivo: generar calidad, confianza y respaldar los suministros entre los roles de proveedor y comprador.

* **Estructura de costes**: consiste en establecer menos gastos para generar productos más accesibles, por ello, es recomendable minimizar cualquier costo siempre que sea posible. Ahora bien, se deben identificar todos los costos que se quieren disminuir para generar productos a bajo costo y de esta manera entrar a competir en el mercado, sin embargo, tenga cuidada ya que puede convertirse en una bomba de tiempo que lo puede llevar al fracaso, puesto que para algunas empresas los precios bajos son ilógicos.

En tal sentido, se recomienda que revise y analice la propuesta de valor, para que ese sea su fuerte y no el precio bajo que le pudiese ofrecer al cliente. Los modelos de negocios son definidos por la propuesta de valor, por lo que están menos preocupados por los costos de transacción y se enfocan en tener un alto nivel de personalización y desarrollado según las preferencias de los clientes.

A continuación, se explican los costos que debe analizar para la sostenibilidad del modelo negocio y otros factores a tener en cuenta:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1\_ Costos |
| --- |

Por último, la estructura de costos es más fácil de calcular si previamente se han identificado los aliados, actividades y recursos clave para garantizar la sostenibilidad del negocio en la medida de un largo plazo y no fracasar en los primeros años por no haber establecido los costos que requería el modelo de negocio.

* **Estructura de ingresos**: para establecer losflujos de efectivo que generará la empresa, primero ha de fijar el precio del producto o servicio que ofrecerá, para ello, es importante resaltar la propuesta de valor, ya que es allí en donde se comprende el papel que juega el producto o servicio en la adquisición del cliente y cuánto se está dispuesto a pagar para satisfacer la necesidad.

La razón para definir los precios radica en conocer sí para la empresa es rentable su participación en el mercado, sí el costo de diseñar y producir un producto es mayor que lo que el cliente está dispuesto a pagar por él o mayor que los ingresos que generará el producto antes de que finalice su ciclo de vida, entonces no tiene sentido comercial seguir adelante con el producto.

En el modelo canvasse fundamenta el efectivo que se forjará en la fijación de precios dependiendo del mercado, del volumen, la negociación, la subasta, la licitación o la gestión del rendimiento, estas variables pueden utilizarse para determinar el precio de un flujo de ingresos y así poder representar en el modelo canvas los ingresos para cada segmento de clientes de la empresa.

Algunas fuentes de ingresos que generan el flujo de efectivo para la empresa son:

* La suscripción,
* La venta de activos,
* Las tarifas de uso,
* Las Licencias a terceros,

Las tarifas de publicidad,

* Las comisiones y los
* Servicios de alquiler, entre otros…

**El flujo de ingresos de la empresa muestra el efectivo que gana con cada segmento de sus clientes.**

* 1. **Clasificación**

Las empresas se pueden clasificar de diferentes maneras: según las condiciones y características de cada una, entre ellas se pueden mencionar:

* Según el tipo de modelo de negocio:

El tipo de modelo de negocio caracteriza una serie de empresas que se apoyan en él con el fin de posicionarse en el mercado, entre ellos se tiene:

**Modelo de franquicia**

Es el mejor modelo para la expansión de la empresa, la franquicia permite al franquiciador licenciar sus recursos y el nombre de la marca, utilizar la propiedad intelectual y los derechos de una franquicia para vender los productos y servicios a cambio de regalías, unos ejemplos clásicos son: Subway, McDonald's, Coca-Cola.

La franquicia es la manera privilegiada de expandirse para la mayoría de las marcas pequeñas y grandes, porque ya se ha demostrado que es una excelente forma de crecer. Hay tres tipos de modelos los cuales se describen a continuación:

| recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_franquicia |
| --- |

**Modelo de negocio de suscripción**

Este modelo permite que el cliente obtenga servicios pagando una cantidad fija cada mes o año, en este caso, la empresa tiene que proporcionar suficiente valor a su cliente para que visite el sitio web una y otra vez. También permite a las empresas segmentar el mercado y ofrecer un número específico de artículos en su contenido bajo diferentes planes y precios conocidos como ofertas escalonadas. Ejemplos: Netflix, LinkedIn, Amazon Prime.

En este modelo el cliente tiene la opción de renovar o cancelar la suscripción una vez finalice el contrato, por lo que acepta pagar por un producto o servicio por un período de tiempo y la empresa cumple con esta oferta siempre que el cliente complete sus pagos recurrentes. Una suscripción es una especie de contrato entre la empresa y el cliente. A continuación, se explican algunos modelos de negocio:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_Suscripción  línea de tiempo |
| --- |

**Modelo de negocio de venta directa**

En este modelo, los productos se venden directamente a los clientes finales, ya sea en una conversación individual o en una pequeña reunión y el vendedor obtiene una parte de cada venta. Aunque la tecnología ha superado el método de venta directa en muchos sentidos, todavía muchas empresas prefieren dar un toque personal a sus clientes. Ejemplos: Herbalife y Avon.

La venta directa es muy popular en diferentes partes del mundo, puesto que enfatiza en los métodos de venta y la manera de invertir en la mejora de habilidades de venta. Este modelo de negocio tiene ciertos tipos y métodos de venta, los más destacados son:

**Tabla 1**

*Modelo de negocios*

| **Tipos de ventas** | **Métodos de ventas** |
| --- | --- |
| **Un solo nivel**  Un vendedor gana una comisión por distribuir productos. Un caso muy referenciado es de las agencias de publicidad, en las cuales el empleado obtiene cierta comisión de la suma de los servicios que vendió. | **Ventas en línea**  Las empresas de ventas de un solo nivel y de varios niveles adoran este método. Pequeñas y grandes empresas venden productos y servicios a través de sus propios sitios web o cuentas de redes sociales. |
| **Multinivel**  Un representante no solo vende productos, sino que también reclutas nuevos vendedores, pues de esta manera obtiene una retribución tanto por sus propias ventas, como por las realizadas por las personas que han reclutado. | **Ventas de anfitriones**  Consiste en celebrar una fiesta o reunión entre un grupo de clientes y presentarles un producto. Los participantes disfrutan de un ambiente relajado de celebración y se inclinan cada vez más a comprar algo, también puede llevarse la presentación en el sitio de oficina u otro espacio. |

**Modelo de negocio de marketing de afiliados**

En este modelo, las empresas ganan dinero presentando, reseñando y recomendando los productos o servicios de otras empresas, por ejemplo: los sitios web de reseñas de productos. Estos se pagan en función de las oportunidades de venta que brindan a sus empresas proveedoras.

El marketing de afiliación puede atraer a muchas personas diferentes en comparación con otros modelos comerciales, es quizás una de las formas más diversas de ganar dinero en línea, ya que existen diferentes tipos de vendedores afiliados, ya que nunca se sabe si la persona realmente usó el producto alguna vez o sí solo lo está promocionando por el dinero. Se relacionan a continuación los siguientes tipos de marketing de afiliación:

| Recurso de aprendizaje  Video  DI\_CF010\_1.1\_marketingafiliados-motion |
| --- |

**Modelo de negocio de consultoría**

Las empresas que brindan servicios de consultoría mediante la contratación de personas calificadas y con experiencia a quienes se les asignan los proyectos del cliente. Estas empresas tienden a cobrar por hora y/o toman un porcentaje de participación en función de la finalización exitosa del proyecto. Ejemplo: empresas de desarrollo de software o sitios web.

Por lo anterior, los consultores buscan crear estrategias a través de modelos de negocios innovadores y recientes, por ello, se describen aquí algunos de estos modelos de negocios:

| Recurso de aprendizaje  Video  DI\_CF010\_1.1\_Consultoria. animación |
| --- |

**Modelo de negocio basado en agencias**

Este es un modelo de negocio basado en proyectos, donde se contrata a una empresa externa para completar una tarea específica. Tradicionalmente, las organizaciones que carecen de experiencia interna contratan agencias para obtener una solución personalizada para sus necesidades. Ejemplo: McDonald 's.

Sin duda, este modelo es vital, ya que ayuda a las empresas aahorrar costos en la contratación de expertos para realizar su trabajo. Las empresas pueden acceder al soporte de expertos que mejoran sus marcas, el modelo presenta los beneficios:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_Agencias |
| --- |

**Modelo de negocio educativo en línea**

Dirigido a la industria educativa, incluidos estudiantes y profesores, en este modelo de negocio se obtiene acceso a recursos educativos a través de tarifas planas de cursos o suscripción. Se puede decir que es como una combinación de tarifas de cursos y un modelo basado en suscripción. Ejemplos: LinkedIn, Photoshop, software de Adobe.

Los modelos de negocios de aprendizaje en línea más comunes y exitosos que puede seguir para su comodidad son:

| Recurso de aprendizaje  Infografía modal  DI\_CF010\_1.1\_ EDUCATIVO |
| --- |

**Modelo de negocio multimarca**

Este modelo se basa en la comercialización de más de dos productos, casi similares pero que compiten entre sí y están bajo una sola organización, pero con diferentes marcas. Se hace para crear economías de escala y construir un imperio. Ejemplos: Nestlé, Unilever y Procter & Gamble.

Este es tipo de negocio una buena idea para las organizaciones que buscan tener presencia en diversos campos, puesto que les ayuda a maximizar las ganancias, conozca las ventajas:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_Multimarca\_ventajas  Puntos calientes |
| --- |

**Modelo de negocio de comercio electrónico**

Un modelo comercial simple pero muy prometedor, el comercio electrónico permite a los compradores y vendedores conectarse y realizar transacciones utilizando una plataforma en línea (tienda en línea). Ejemplo: Amazon, OLX, Walmart, etc.

Este modelo de negocio permite a las empresas y los consumidores realizar compras o vender cosas en línea, a continuación, se muestran algunas alternativas:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_ComercioE  Video motion |
| --- |

**Modelos de negocio basados ​​en blockchain**

La tecnología más avanzada, futurista y moderna de Blockchain ha cambiado todo el panorama de las transacciones, involucrando un sistema de red descentralizado a escala global. El uso de una red descentralizada mejora la confianza y permite a los consumidores realizar transacciones entre pares. Las empresas basadas en Blockchain obtienen ganancias utilizando tokens y ofrecen Blockchain como servicio. Ejemplo: Amazon, Microsoft, Spotify.

Se presentan a continuación los modelos de negocios basados en blockchain:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.1\_BLOCKCHAIN  acordeón |
| --- |

**1.2. Etapas**

Las etapas expresan directamente el negocio como un todo, dando a conocer las diferentes fases por las que atraviesa el modelo desde sus comienzos hasta su final, además de analizar los requisitos que se han de tener en cuenta para cada ciclo.

Cada etapa del modelo necesita de la formulación de estratégicas y tácticas que sean lo suficientemente completas para liderarlo adecuadamente. La importancia de cada ciclo radica en los lineamientos y pautas, ya que las empresas que naufragaron lo hicieron en gran parte por no conectar el proceso a los lineamientos, para conocer las etapas le invito a revisar el siguiente contenido:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.2\_Etapas\_video motion |
| --- |

Cada etapa del modelo de negocio contribuye considerablemente a los esfuerzos de éxito o fracaso del ejercicio en los que se impacta de manera directa los periodos de la empresa. Se sugiere que atienda a los lineamientos de cada fase, que se tome la tarea de analizar y comprender las necesidades para así tomar las decisiones acertadas.

**1.3. Marcos de referencia**

Se describe como un conjunto específico de ideas en las que alguien puede basar su juicio. También se le conoce como suposición que determina un comportamiento típico. Tiene un impacto directo en el posicionamiento de los productos y servicios de una marca. 

El marco de referencia se define como un proceso que permite comparar un producto o servicio con otras ofertas de marcas rivales. Por lo general, los interesados ​​potenciales la realizan para conocer el mercado objetivo de una empresa específica.

Estos se utilizan en un contexto general en el que se sitúa, infiere o examina una situación. Si se dice que pertenece a un marco demasiado estrecho, significa que se dejan de lado algunos factores esenciales, mientras que un marco demasiado amplio significa factores que pueden resultar irrelevantes para el contexto o simplemente distracciones. El hecho es que se considera una herramienta esencial para cambiar las mentes en función de nuestra comprensión de la situación.

En los negocios, los marcos de referencia son una estructura de puntos de vista, valores y costumbres a través de los cuales un individuo o grupo puede percibir, identificar, evaluar información y datos, puede comunicar ideas, conceptos y monitorear el comportamiento. Se utiliza para describir la distribución consciente o atenta de un producto o servicio en el mercado. El marketing comienza cuando se crea una referencia, porque al principio, es la forma en que el consumidor en el mercado percibe el servicio o producto.

También es un concepto que asegura cómo el público objetivo ve un producto o servicio en el mercado. Su idea básica es crear una imagen particular, una vista u opinión sobre el servicio, producto o concepto que comercializan las entidades comerciales.

Es por eso que los marcos de referencia también pueden describirse como la concepción de una acción, el resultado y las contingencias que están vinculadas con una elección específica.

| **Importante…**  **El nombre de la marca a menudo se convierte en un marco de referencia para los productos o servicios lanzados por la marca. Ejemplo: SAMSUNG, una marca mundial, lanzó un nuevo producto en el mercado de consumo, ya está establecido, ya que la gente lo comparará con los otros productos lanzados por la marca.** |
| --- |

En el siguiente contenido conocerá las ventajas del marco de referencia en un modelo de negocios:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.3\_Ventajas\_MarcoR  Carrusel de imágenes |
| --- |

**Clasificación de los marcos de Referencia**

El marco de referencia ofrece a la mayoría de las organizaciones una **f**uente confiable de información que le ayuda a gestionar su negocio ante los desafíos que enfrenta en el mercado, es decir, la estructura se usa para comprender y asegurar que las labores se realizan de manera eficiente y se monitorean constantemente. A continuación, se describen cada uno de los marcos que apoyan a la organización desde diferentes ámbitos en la preparación hacia la estabilidad y posicionamiento del mercado:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.3\_Clasificación\_MarcosR |
| --- |

**Técnicas de Análisis**

Las técnicas de análisis enfocadas en los marcos de referencia auxilian a las empresas en la comprensión de los elementos para el crecimiento del negocio, analizando los procesos internos, las políticas, el contexto externo y los activos de la información para lograr los objetivos de la empresa.

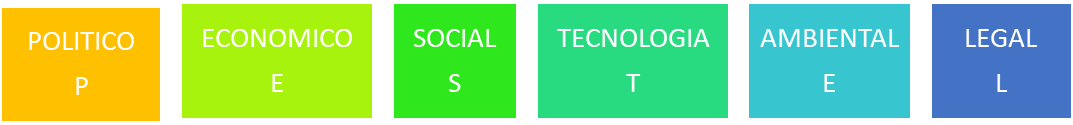
Con la implementación de estos modelos se brindan conocimientos e información necesaria para responder a los riesgos y soluciones empresariales, por lo que se utilizan diversidad de técnicas:

* **Análisis PESTEL**

Es un marco o herramienta utilizada por los especialistas en marketing para analizar y monitorear el entorno de marketing externo que tienen un impacto en la empresa, el resultado se utiliza para identificar amenazas y debilidades en un análisis FODA. Esta técnica se utiliza en las primeras fases del desarrollo de la estrategia para describir el panorama y el entorno en el que opera una organización.

Esta herramienta es especialmente útil cuando se inicia un nuevo negocio o se ingresa a un mercado extranjero. A menudo se utiliza en colaboración con otras herramientas analíticas de negocios, como el análisis DAFO\_FODA y las Cinco Fuerzas de Porter, para brindar una comprensión clara de una situación y los factores internos y externos relacionados.

El término Pestel contempla los siguientes elementos:



* **Las cinco fuerzas de Porter**

Ayuda a analizar el grado de competencia dentro de una determinada industria. Es especialmente útil al iniciar un nuevo negocio o al ingresar a un nuevo sector industrial. Según este marco, la competitividad no proviene sólo de los competidores, el estado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas:

* Amenaza de nuevos participantes,
* Poder de negociación de los proveedores,
* Poder de negociación de los compradores,
* Amenaza de productos o servicios sustitutos y
* Rivalidad existente en la industria.

| **Importante…**  **Es una herramienta poderosa que se utiliza para establecer las principales competencias en el entorno, comprender las fuerzas que sensibilizan el mercado, aumentar la rentabilidad y mantenerse siempre un paso delante de la competencia, ayuda a ajustar las estrategias en caso de ser necesario y finalmente evita dar pasos en falso aprovechando la fuerte posición.** |
| --- |

El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa también se convierte en otras de las ventajas que ofrece el análisis de Porter, ya que ayuda a identificar los factores críticos que le afectan.

Las cinco fuerzas de Porter son:

* Competencia
* Proveedor
* Comprador
* Amenaza de nueva entrada
* Amenaza de productos sustitutos

Estas cinco fuerzas sustentan la estrategia, le ayudan a analizar los intereses e inclinaciones de la industria, le permiten evaluar las opciones de inversión y medir la competencia.

* **Matriz de Ansoff**

Es un Modelo de análisis de crecimiento que se compone de cuatro estrategias de desarrollo que puede utilizar para ayudar a fortalecer el negocio, analizar los riesgos asociados a cada uno, resume rápidamente las estrategias y las compara con el riesgo que está asociado a cada una de ellas. Esta herramienta de análisis es ideal para los especialistas en el marketing, puesto que les ayuda a comprender el crecimiento y el diseño de estrategias motivados por la expansión del negocio.

En este modelo se fusiona la penetración del mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos, que son algunas de las alternativas que la empresa utiliza para alcanzar y aumentar la oferta de los productos.

Cada una de estas estrategias viene con un cierto nivel de riesgo en la implementación que los líderes de la organización pueden evaluar antes de seguir adelante con el uso de la estrategia.

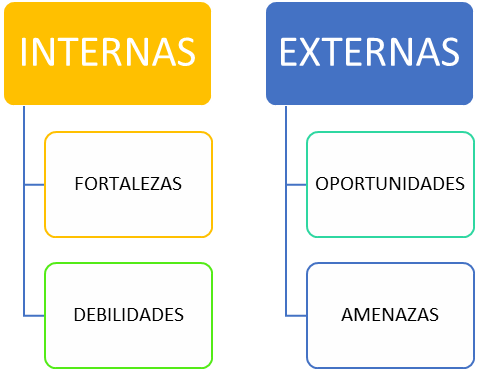
La matriz de Ansoff está compuesta por los siguientes elementos:



* **Análisis FODA**

Método o herramienta que le permite analizar qué procesos lleva mejor la empresa y analizar los factores internos y externos que la pueden afectar, por lo que se usa en el desarrollo de la planeación estratégica, ya que permite diseñar estrategias para el futuro. Identifica las áreas del negocio que se encuentran estancadas y le orienta para que las aproveche.

Es una técnica muy utilizada por la planeación estratégica, ya que permite diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además, conduce a un análisis basado en realidades y no en supuestos.



* **Análisis de la cadena de Valor**

A través de esta técnica se identifican las actividades principales y de apoyo que generan valor a su producto y reducen costos. Este enfoque analiza e identifica dónde genera mayor valor para el cliente. El objetivo es reconocer las ventajas para la empresa y cuáles requieren de mejora para introducir una ventaja competitiva.

Las empresas se amparan en este análisis porque les brinda la capacidad de producir artículos a bajos costos que los del mercado y ofrecer productos con propuesta de valor para aumentar sus ganancias. Realizar las actividades mucho mejor de lo que las realiza la competencia le garantiza a la organización que compita a través de la ventaja de la divergencia, revise la siguiente tabla que le muestra las actividades que se tienen en cuenta.

**Tabla 2**

*Análisis de la cadena de valor*

| **Actividades principales** | **Actividades de apoyo** |
| --- | --- |
| Logística  Operaciones  Marketing  Servicios | Infraestructura  Gestión de talento humano  Tecnología  Compras |

* **Modelo AIDA**

Contribuye en las decisiones publicitarias para los clientes en diferentes etapas del proceso de toma de decisiones. En cada etapa, los conocedores de marketing deberán adaptar sus campañas de marketing para ayudar a los clientes a pasar de una etapa a la siguiente, por lo que le ayuda a identificar las cognitivas por las que pasa un consumidor durante el proceso de compra de un producto o servicio. Su objetivo es inducir a los compradores que van y vienen en cada etapa, para ayudarlos a realizar la compra final.

En términos generales este modelo atiende las fases por las que atraviesa un cliente en el proceso de compra del producto o la adquisición del servicio. Los elementos del Modelo o técnica AIDA se describen a continuación:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.3\_Modelo\_AIDA  CARRUSEL DE TARJETAS |
| --- |

**1.4. Procesos organizacionales**

Los procesos de la organización permiten que los empleados trabajen juntos sin ningún conflicto para alcanzar la meta. Por lo tanto, sin procesos organizacionales claros y efectivos, su negocio correrá un riesgo significativo.

Los procesos de la organización brindan claridad a los empleados al prestar atención a los diferentes métodos de cómo realizar las tareas. Como resultado, todos los departamentos dentro de la organización pueden trabajar bien juntos como una máquina bien alimentada.

La división de los procesos de la organización son los que se describen a continuación:

| Recursos de aprendizaje  DI\_CF010\_1.3\_División\_procesosO  Carrusel de tarjetas |
| --- |

Estos procesos representan la principal misión que la organización debe cuidar, es por eso que la esta procura alcanzar sus objetivos de manera rápida y eficiente. Si estos no se llevan a cabo de manera adecuada, los resultados podrían producir frustración, confusión, pérdida de eficiencia y eficacia limitada.

Hay otros procesos de naturaleza auxiliares que no está directamente relacionado con la función principal de la organización, pero asisten y respaldan los llamados principales en una empresa, estos deben cumplir los siguientes pasos:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.4\_ProcesoOrg\_pasos-acordeon |
| --- |

Los procesos organizacionales son la secuencia de tareas que, al agregar valor a estas variables y trabajar sobre ellas, generan como resultado final el producto o servicio que ofrecen las empresas. Ahora bien, es importante definir los tipos de procesos existentes dentro de una organización:

* **Según su naturaleza**

Toda organización cuenta con una serie de procesos que le permiten cumplir con los objetivos propuestos y las actividades según el cronograma establecido, por esa razón es indispensable conocer

| Recursos de aprendizaje  Infografía interactiva  DI\_CF010\_1.4\_Naturaleza |
| --- |

cuáles son:

* **Según su desempeño**

Otra forma de identificar los procesos organizacionales tiene que ver directamente con el desempeño en cada una de las áreas, por lo que le invito a revisar el siguiente contenido.

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.4\_Desempeño  Pestañas |
| --- |

Por lo anterior, se hace necesario trabajar el tema de mapa de procesos porque toma gran importancia en la organización empresarial, por lo que se ampliará a continuación.

**Mapa de Procesos**

Este escribe visualmente el flujo de trabajo, mostrando una serie de eventos que producen un resultado final, también se denomina diagrama de flujo, diagrama de flujo de proceso, diagrama de proceso, modelo de proceso o diagrama de flujo de proceso y cumple las siguientes funciones:

* Brinda información sobre un proceso, ayuda a los equipos a intercambiar ideas para mejorar el proceso, aumenta la comunicación y proporciona documentación del proceso.
* Identificará cuellos de botella y retrasos.
* Ayuda a definir los límites del proceso, la propiedad, las responsabilidades y las medidas de eficacia del proceso en el que las organizaciones, con el fin de que las empresas mejoren la eficiencia.

Aquí se hace necesario conocer cuáles son los beneficios del mapa de procesos en las organizaciones y por qué son indispensables en los procesos de sistemas de gestión de calidad, veamos el siguiente listado:

* Inciden en los desperdicios.
* Agilizan los procesos de trabajo y genera comprensión.
* Permiten comunicar visualmente los detalles importantes de un proceso
* Amplían la comprensión de un proceso.
* Examinan cómo se podría optimizar un proceso.
* Mejoran la comunicación entre personas involucradas en el mismo proceso.
* Proporcionan documentación del proceso.

En su proceso de aprendizaje es importante conocer la simbología del mapa de procesos o diagrama de procesos, con el fin de que cuando haga uso de este tipo de herramienta pueda aplicar los conocimientos de forma correcta.

Los símbolos primordiales se utilizan en un mapa de procesos para describir los elementos clave del proceso. Cada elemento del proceso está representado por un símbolo específico, como: una flecha, un círculo, un rombo o flecha de bloque, un cuadro, un óvalo o un rectángulo que se utilizan para trazar o dibujar mapas de procesos, a continuación, podrá conocer cuáles son, cuál es su forma gráfica y lo que representan dentro del diseño:

| Recurso  Slider de imágenes. |
| --- |

| Óvalos | Expresan el comienzo de un proceso o la finalización de un proceso. |
| --- | --- |
| Rectángulos | Expresan una operación o actividad que debe realizarse. |
| Flechas (línea de Flujo) | Representan el flujo de dirección, la conexión entre los pasos. |
| Flecha punteada | Se maneja cuando la relación entre procesos no es inmediata. Solo sale una flecha de un cuadro de actividad. Conexión restringida de procesos. |
| Decisión | El símbolo expresa que se debe tomar una decisión y continuará una dirección debido a esta decisión. |
| Atraso | Representa que pasará algún tiempo antes de que el flujo de proceso continúe. |
| Datos | Expresa las entradas o salidas de cualquier dato utilizado en el mapa de procesos. |
| Documento | Información que puede ser leída, archivo o documento que se estima en el flujo del proceso. |
| Conector | Expresa que hay una inspección en este punto. |

Ahora es indispensable aprender a realizar un mapa de procesos y a aplicar los conocimientos adquiridos mediante el uso de herramientas tecnológicas que le permitan diseñar un gráfico de este tipo para cualquier tipo de empresa en su lugar de trabajo.

Por lo anterior, los mapas de procesos se pueden crear en programas comunes como: Microsoft Word, PowerPoint o Excel, pero existen otros programas más personalizados para crear un mapa de procesos, como: Lucidchart.

Cualquiera de ellos le permite comunicar su proceso a otros para que logre sus objetivos de gestión, por lo que puede usar las siguientes pautas:

* Inicie la creación del mapa con el proceso que precisa ser representado.
* Especifique el nombre del diagrama de procesos en el instrumento.
* Los pasos y actividades involucradas en el proceso.
* Establezca cuando se hace, quien lo hace.
* Describa el inicio del proceso, donde se paraliza o finaliza.
* Haga uso de los símbolos para ayudar a comprender el proceso.



En conclusión, el mapa de procesos presenta visualmente la información para comprender y mejorar la eficiencia en los métodos de la organización.

**1.5. Tercerización de servicios**

La subcontratación es una práctica comercial en la que los servicios o las funciones laborales se subcontratan a un tercero.Colombia tiene una industria de subcontratación de procesos de negocios reconocida regionalmente, con amplia experiencia en áreas comerciales, como: centros de contacto, cobranza, provisión de tecnología interna, marketing, auditoría y consultoría.

Estos servicios se prestan en industrias tan diversas, como: banca y servicios financieros, telecomunicaciones, consumo masivo, salud, gobierno, hidrocarburos, seguros, servicios públicos, logística, entre otras.

En tecnología de la información, una iniciativa de subcontratación con un proveedor de tecnología puede involucrar una variedad de operaciones, desde la totalidad de la función de Tecnologías de la información hasta componentes discretos y fáciles de definir, como recuperación ante desastres, servicios de red, desarrollo de software o pruebas de control de calidad.



La tercerización conocida en el mundo global como Outsourcing se convirtió en una parte integral de la economía empresarial incentivando para que las empresas gestionen recursos donde sean más eficientes. Por tanto, **estas** contratan los servicios de un tercero que les contribuya a la realización de una actividad o función secundaria, para que la empresa siga concentrándose en aspectos mucho más trascendentales.

Beneficios en la utilización los servicios de tercerización:

* Tarifas o costos más bajos,
* Gestión de Habilidades o recursos,
* Eficiencia incrementada,
* Concentración de las estrategias,
* Resistencia para cumplir con las cambiantes condiciones del mercado y
* Dirección a la innovación y el liderazgo intelectual.

La contratación de actividades y funciones empresariales con un proveedor externo en donde los servicios de outsourcing pueden incluir:

* Recursos humanos.
* Contabilidad,
* Relaciones con los clientes,
* Atención al cliente (soporte técnico) y
* Actividades comerciales administrativas.

Los servicios de subcontratación son importantes porque mejoran la velocidad y la eficiencia de varios procesos comerciales entre los que lideran en nuestro país se encuentran:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_1.5\_Subcontratación\_servicios  Infografía estática |
| --- |

Pero, por cuánto tiempo se hace un proceso de Outsourcing para una empresa, sería la pregunta que se debe responder ahora. La respuesta depende de qué se subcontrata y por qué, por lo que, un acuerdo de subcontratación que genere grandes cambios puede requerir más tiempo para obtener beneficios tanto para el cliente como para el proveedor, pero cuando se subcontrata el mantenimiento de escritorio una relación más corta puede funcionar mejor.

En términos generales, se deben evitar los contratos demasiado largos es decir aquellos que oscilan por más de cinco años a menos que haya una gran flexibilidad contemplada en el contrato.

Crear un cronograma y una fecha de finalización para las negociaciones ayudará a controlar el proceso de negociación.

Teniendo claro lo anterior, ahora es necesario conocer cuáles son los tipos de Outsourcing que existen:

| Recurso de aprendizaje  Pestañas  DI\_CF010\_1.5\_Tipos\_tercerización.  tipos de Outsourcing |
| --- |



| Pensamiento Estratégico: Concepto, Impulsores Y Práctica por FÉLIX Matiz  Pinzón - 9789587785005 - Alpha Editorial | Como parte de su aprendizaje autónomo le invito a consultar el material del Matiz, F. & Quintero, I. denominado ¨*Pensamiento estratégico: concepto, impulsores y práctica¨* que se encuentra en la sección de material complementario para reforzar su aprendizaje sobre el tema. |
| --- | --- |

**2. Gestión del riesgo**

Toda organización enfrenta el riesgo de eventos inesperados y dañinos que pueden costarle dinero ollevarla a la quiebra. La gestión de riesgos proporciona una descripción completa de los conceptos, requisitos, herramientas, tendencias y debates clave que impulsan este campo dinámico.

Por tanto, es importante enfocar los esfuerzos en anticipar y comprender los riesgos en toda la organización, además de centrarse en las amenazas internas y externas, enfatizar la importancia de gestionar el riesgo positivo.

| Importante…  **Los riesgos positivos son oportunidades que podrían aumentar el valor comercial o, por el contrario, dañar una organización si no se aprovechan**. |
| --- |



De hecho, el objetivo de cualquier programa de gestión de riesgos no es eliminar todos los riesgos, **sino preservar y agregar valor a la empresa mediante la toma de decisiones de riesgo inteligentes.**

Para iniciar el tema es vital conocer cuál es la importancia de la Gestión de los riesgos en una empresa, porque quizás nunca haya sido más importante que ahora. Los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones actuales se han vuelto más complicados, impulsados ​​por el rápido ritmo de la **globalización**, otro factor de amenaza es el cambio climático según los expertos en riesgos.

| **Importante…**  **La gestión de riesgos es un esfuerzo cooperativo, interfuncional y general que requiere del trabajo de líderes y personal del negocio para documentarse, utilizar las herramientas adecuadas para analizar los riesgos, cotejar la información y presentarla a la dirección de la empresa. Por consiguiente, los expertos que analizan las diferentes amenazas que puede enfrentar el negocio cuentan con un conocimiento profundo de las técnicas de los negocios.** |
| --- |

Un **riesgo externo** reciente que se manifestó como un problema para muchas empresas fue la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de coronavirus, convirtiéndose precipitadamente en una amenaza que afecto la seguridad de los empleados en temas de salud, los medios para hacer negocios y la capacidad de interactuar con los clientes.

Varias empresas actuaron de manera inmediata haciendo ajustes rápidos a las amenazas planteadas por la emergencia, revisando los programas de gestión de riesgos y reevaluando la exposición de los procesos al peligro.

Actualmente, aun se sigue trabajando en las secuelas de control de esta amenaza, incorporando los colaboradores de regreso a los puestos de trabajo, incentivando la presencialidad en la gestión de los trámites administrativos, aunque se resalta que **p**ara algunas empresas este riesgo se convirtió en ventaja para ellas y continúan con algunos colaboradores en teletrabajo porque reduce costos, gestiona recursos y hace uso de las tecnologías de la información.

La empresa debe entonces centrar su atención en el enfoque de la gestión del riesgo, por lo que se hace necesario conocer cuáles son los tipos que existen y cómo se caracterizan para poder utilizarlos adecuadamente.

| Recurso de aprendizaje  Infografía puntos calientes  DI\_CF010\_2\_Enfoques\_Riesgo |
| --- |

Teniendo en cuenta lo anterior, la organización debe entonces conocer la gestión de riesgos desde diversos sectores con el fin de identificar desde cada ángulo la posible existencia del mismo, veamos:

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_2\_GestiónRiesgos  acordeón |
| --- |

| **Importante…**  **Partiendo de la información recolectada anteriormente la organización entonces debe diseñar un programas de gestión de riesgos, el cual le ayuda a considerar la diversidad de problemas que enfrenta, también examina la relación entre los riesgos y el impacto en caída que podrían tener en los objetivos estratégicos de una organización.** |
| --- |

Por lo tanto, un programa de gestión de riesgos debe estar entrelazado con la estrategia organizacional en donde se determinen los riesgos en los que la organización requiere de controles y acciones adicionales que sean aceptables o tolerables. Es importante que se acepten algunos de ellos sin que sea necesaria ninguna otra acción, otros son mitigados, compartidos o evitados por completo, pero cómo hace esto… veamos.

**Identificación de Riesgos**

El comité de riesgo se encarga de la identificación de escenarios de riesgo que podrían impedir o mejorar los objetivos de una organización, a muchos de ellos les resulta útil adoptar un enfoque de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en el que el liderazgo identifica los procesos de misión crítica de la organización y trabaja con las partes interesadas internas y externas para determinar las condiciones que podrían frenarlos y reflexionar su impacto en los activos críticos, un ejemplo se presenta a continuación:

**Tabla 3**

*Identificación de riesgos*

| **Riesgos de la empresa** | **Fuentes de amenazas** |
| --- | --- |
| Riesgos de Personas | Terremotos |
| Riesgos de Instalaciones | Recesiones económicas |
| Riesgos de Procesos | Inundaciones |
| Riesgos Tecnológicos | Ataques cibernéticos |

La tarea final en **e**l paso de identificación de riesgos es que las organizaciones registren sus hallazgos en un registro de riesgos para contribuir en el análisis de probabilidad y el impacto de cada uno, priorizar los riesgos en función de los objetivos del negocio y responder a las condiciones de riesgo. El objetivo final es desarrollar los procesos necesarios para identificar los riesgos que enfrenta la organización, la probabilidad y el impacto de estos diversos riesgos y qué acciones se deben tomar para preservar y mejorar el valor organizacional.

Todo el proceso anterior le permite a la empresa tener unas ventajas e identificar unos retos al hacer gestión de riesgos, ya que la lleva a diseñar un plan de mejora continua con el fin de tener acciones correctivas y preventivas, lo que necesariamente hace más fuerte a la organización.

Pero, es necesario pensar que la gestión eficaz de los riesgos podría tener un impacto negativo o positivo en las ganancias incluso para empresas maduras que desarrollan estrategias poderosas para la prevención del riesgo y el cumplimiento normativo, lo que se refleja en las ventajas y los retos que se describen a continuación:

**Tabla 4**

*Plan de mejora, ventajas y retos*

| Ventajas | Retos |
| --- | --- |
| * Optimización de la conciencia del riesgo en toda la organización. * Seguridad en los objetivos y metas de la organización porque el riesgo se incluye en la estrategia. * Eficiencia y cumplimiento del marco normativo. * Control del riesgo a través de aplicaciones y consistencia de procesos que repercuten en el poder operativo. * Mayor protección en el sitio de trabajo tanto para trabajadores como para clientes. * Diferenciador competitivo en el mercado. | * Los gastos se incrementan inicialmente, ya que los programas de gestión de riesgos pueden requerir software y servicios costosos. * Se requiere en algunos casos que las unidades de negocios inviertan tiempo y dinero para cumplir. * Aceptación de la gravedad del riesgo y su impacto, así como también el tratamiento puede generar el estancamiento de la gestión del riesgo. |

Para hacer la identificación de los riesgos se hace necesario conocer los tipos de análisis que se pueden utilizar como herramientas de recolección de información que le permiten posteriormente organizarla y analizarla, para transfórmala en elementos para la toma de decisiones que mejoren la empresa, pero qué implica eso para la organización, sería la pregunta a responder.

Por lo anterior, el análisis en la gestión del riesgo ha de tomarse el tiempo para identificar, analizar, categorizar, priorizar y medir el impacto de los factores externos riesgos antes de comenzar el trabajo, para esto existen dos métodos bien establecidos que lo dominan los cuales se describen a continuación: cualitativa y cuantitativa.

| Recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_2\_AnálisisRiesgos  Pestañas |
| --- |

**2.1. Indicadores**

Para monitorear el riesgo a un nivel aceptable dentro de la organización se hace necesario la determinación de los indicadores de riesgo que son métricas utilizadas para analizar las exposiciones de riesgo identificadas a lo largo del tiempo. En consecuencia, cualquier dato que pueda realizar esta función puede ser considerado un indicador de riesgo. El indicador es clave cuando rastrea una exposición de riesgo importante.

La frecuencia con la que se mide un indicador es un factor importante, entre más se actualice un indicador, más útil será el riesgo que representa. aunque, puede haber ocasiones en las que una medición más frecuente muestre solo pequeños cambios en el perfil de riesgo. Por tanto, es importante considerar la tendencia a más largo plazo de las medidas antes de llegar a conclusiones sobre los cambios en la manifestación del riesgo.

Los indicadores que necesita conocer para poder medir los riesgos que se presentan en la organización se describen a continuación:

* **Indicadores clave de riesgo**

Son una forma importante de medir la eficacia, ya que quienes analizan e identifican los riesgos deben demostrar que cumplen con las expectativas no solo de los reguladores y la junta directiva, sino también de sus clientes, inversionistas, compañeros de trabajo y comunidades. Sin medir ningún indicador de riesgo clave, es poco probable que se demuestre el valor del programa de gestión de riesgos de la empresa o el grado en que se han mitigado los riesgos no identificados previamente.

Los indicadores clave de riesgo son esenciales para monitorear el riesgo y mantenerse al tanto de los requisitos de cumplimiento. Hay cientos de métricas que se pueden recopilar, lo que hace que sea crucial priorizar las que son más importantes. Algunos ejemplos incluyen, recesión económica o porcentaje de riesgos clave mitigados en un período determinado. El seguimiento de estos indicadores garantiza que sus riesgos más críticos se controlen constantemente.

Un indicador clave de riesgo es un indicador, o métrica, que se utiliza para evaluar y medir un posible riesgo. Una forma sencilla de pensar en este indicador es considerarlo como si fuera una alarma. Si algo se dirige hacia un desastre, se le informará con la medición, en lugar de esperar a que ocurran los resultados negativos.

Estos indicadores se gestionan a través deherramientas de medición para monitorear el riesgo general, tomar medidas proactivas y razonables para vigilar los tipos de riesgo más críticos, según el tipo de riesgo se pueden clasificar en tres factores:

| recurso de aprendizaje  DI\_CF010\_2.1\_ClasificaciónRiesgo  Tarjetas |
| --- |

La empresa busca que el indicador clave de riesgo responda la probabilidad de riesgo que enfrenta y que podría impedir que su negocio alcance sus objetivos, también puede ser un mecanismo dealerta temprana para señalar que no se cumplirá un indicador clave de rendimiento porque se ha producido un problema.

Para definir un indicador clave de riesgo, tenga presente que cumpla con estas sencillas particularidades:

| **Importante…los indicadores deben ser:**  **Cuantificables: son números o porcentajes.**  **Específico: medir lo correcto asociado con las decisiones.**  **Validación: con un alto nivel de confianza.**  **Medibles: precisos y exactos.** |
| --- |

Los indicadores son una forma de cuantificar y monitorear los mayores riesgos a los que está expuesta una organización o actividad. Al medir los riesgos y su impacto potencial en el desempeño del negocio, las organizaciones pueden crear sistemas de alerta temprana que les permitan monitorear, administrar y mitigar los riesgos clave.

* **Indicadores clave de rendimiento**

Son los indicadores y medidas que utilizan las organizaciones para comprender qué tan bien se están desempeñando los trabajadores, las unidades de negocios, los proyectos, los procesos y las empresas en relación con sus objetivos estratégicos. Sirven como herramientas de seguimiento y toma de decisiones que ayudan a responder las preguntas clave de rendimiento de su organización. 

Puede ser de gran ayuda para informar, cumpliendo con un plan estratégico para que se materialice. Dentro del desarrollo estratégico, debe delinear, comprender y considerar qué riesgos se presentarán a lo largo del viaje.

La forma más sencilla de realizar un seguimiento de los indicadores claves de rendimiento es a través de herramientas de automatización que pueden aprovechar los datos en tiempo real, además de monitorear cualquier cambio realizado para el éxito.

Si no está alcanzando los indicadores claves de rendimiento, buscará resolver los problemas que obstaculizan el crecimiento. Lo anterior, puede ser resuelto respondiendo a preguntas sobre cómo lograr un objetivo trazado en el que su negocio naturalmente asume riesgos.

Por lo que se evalúan las partes críticas de un negocio, es decir, qué necesita para tener eficacia en el cumplimiento de sus objetivos. Por lo anterior, su función principal es monitorear las estrategias y operaciones comerciales y medir su desempeño para que pueda determinar la efectividad y la eficiencia. Es así como la organización puede establecer indicadores clave de rendimiento para medir el éxito, mejorar el rendimiento y guiar la toma de decisiones.

Para definir un indicador clave de rendimiento, tenga presente que cumpla con estas sencillas particularidades:

| **Importante…**  **Cualitativo: utiliza características subjetivas.**  **Cuantitativo: utiliza datos objetivos como porcentajes.**  **Indicador adelantado: mide cambios predecibles debido a situaciones específicas.**  **Indicador rezagado: idea de un cambio después de que ocurre.**  **Entrada: mide los recursos utilizados.**  **Salida: mide el resultado de un proceso o actividad.**  **Proceso: mide la eficiencia de una actividad en particular.** |
| --- |

Es importante para las empresas que se preocupan por garantizar que los riesgos no sucedan o si suceden no afecten los objetivos y se pueda disminuir el impacto con la métrica de los indicadores claves de rendimiento. Identificar y medir la frecuencia y la gravedad del riesgo puede ayudar a la empresa a lograr y mantener el equilibrio, ya que cuenta con las herramientas para crear un plan eficiente para administrar el riesgo, por lo que le invito a revisar la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Indicadores claves de riesgo*

| Indicador | Mide | Propósito |
| --- | --- | --- |
| **Indicador clave de riesgo** | Cuánto riesgo está asociado con una actividad. Generalmente, es un indicador de la posibilidad de que se manifieste un evento adverso futuro. | Brindar señales de alerta temprana o confirmación cuando los riesgos se agitan en una dirección que puede impedir el logro del indicador. |
| **Indicador clave de rendimiento** | Una meta u objetivo de rendimiento para lograr la estrategia y los objetivos comerciales. | Suministrar información sobre cómo la organización está progresando hacia los objetivos estratégicos, o la eficacia de los procesos comerciales. |

Mediante el seguimiento de estas métricas, las organizaciones pueden mitigar de manera más efectiva los riesgos existentes y detectar los riesgos emergentes mucho antes de que puedan tener un impacto perjudicial en la organización.

**2.2. Normativa**

Dentro de los reglamentos y normativa que más se referencian el tema de gestión de riesgos, se encuentra la norma ISO 31000 (2009) expedida por la Organización Internacional de Normalización, en la que se expresan las directrices en la disciplina de gestión de riesgos que documentan a las organizaciones para saber qué hacer en la tarea del riesgo.

La ISO 31000 incluye una lista de principios que fortalecen a las organizaciones en la aplicación de mecanismos de gestión de riesgos. La versión ISO más nueva es la revisada en **2018,** un documento más corto, claro y conciso que incluye funciones, como:

* Identificar,
* Evaluar,
* Responder,
* Informar y
* Revisar.

Además deorientación estratégica de riesgos empresariales y énfasis en la importancia del papel de la alta dirección en la integración de los riesgos en toda la organización.

A continuación, se describen los pasos que se mencionan en la norma ISO 31000 a través de la siguiente representación gráfica.

| Recurso de aprendizaje  Infografía interactiva  DI\_CF010\_2.2\_iso 31000 |
| --- |

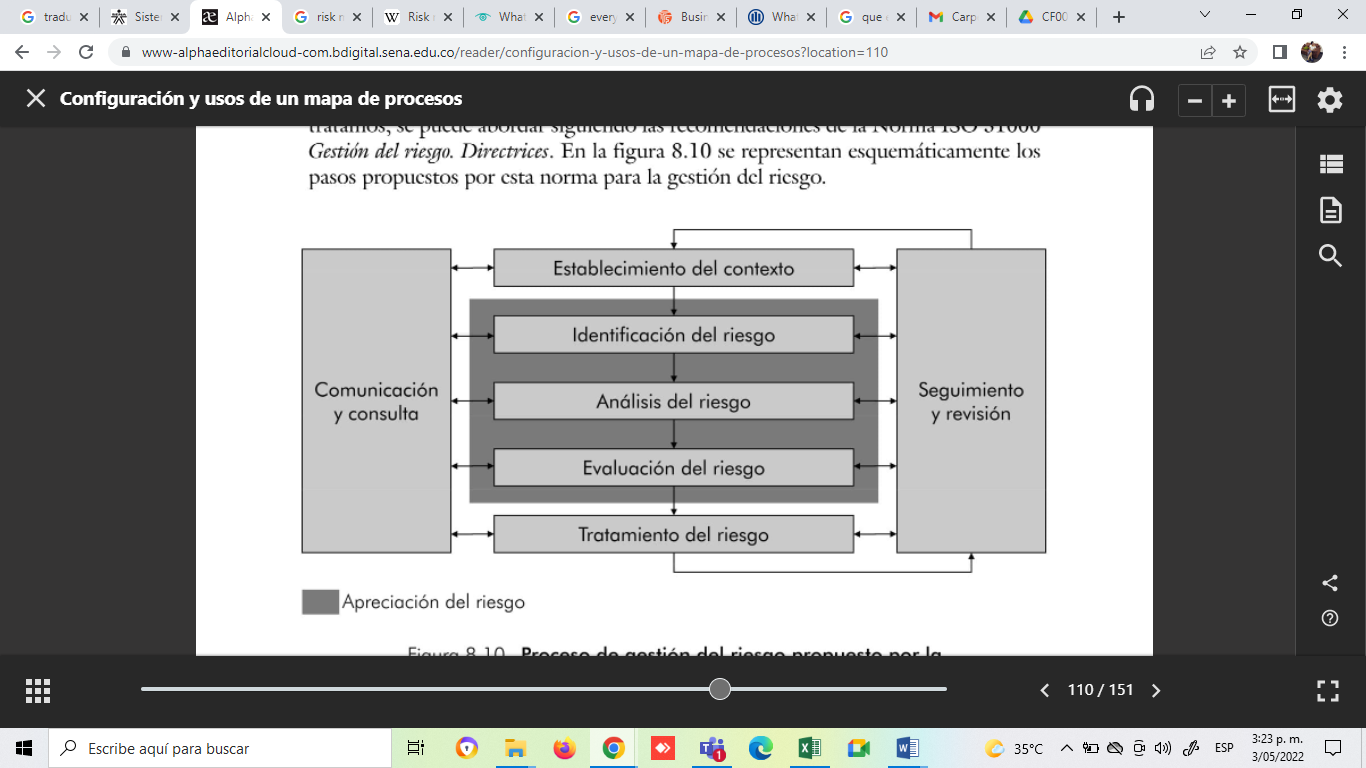
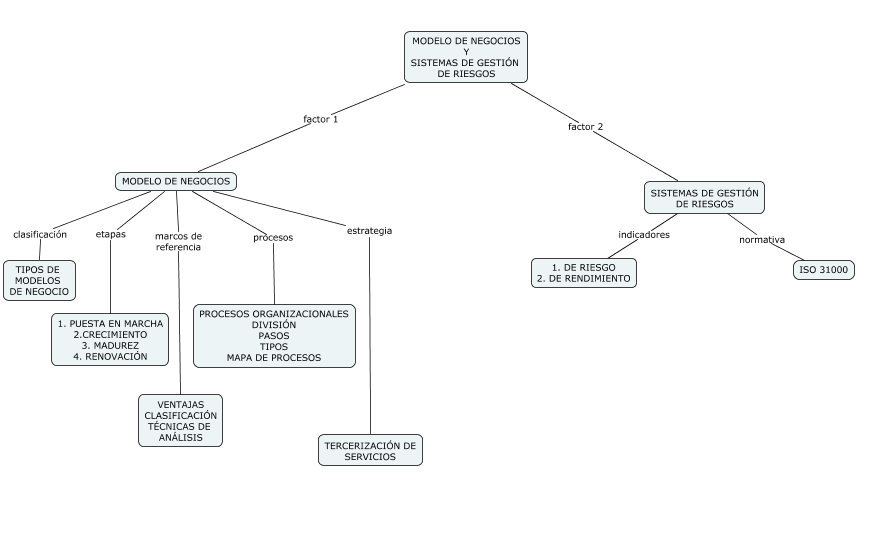


Imagen No. 1. Norma ISO 31000. Proceso de gestion del riesgo. Fuente (Pardo, J. 2019) <https://www-alphaeditorialcloud-com.bdigital.sena.edu.co/reader/configuracion-y-usos-de-un-mapa-de-procesos?location=110>

1. **SÍNTESIS**

Las empresas del siglo XXI deben aprender a identificar su modelo de negocios, por lo que deben implementar la gestión del riesgo con el fin de identificar cuáles aspectos internos o externos les puede afectar para poder hacer frente al cambio y rediseñar su práctica para estar a la vanguardia, por lo anterior le invito a ver el mapa conceptual que sintetiza la información del componente formativo.



1. **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

| **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA** | |
| --- | --- |
| **Nombre de la actividad** | Exploró el negocio |
| **Objetivo de la actividad** | Aplicar los conocimientos sobre modelo de negocios y sistemas de gestión del riesgo en una empresa según el tipo y los riesgos del negocio. |
| **Tipo de actividad sugerida** | Opción múltiple única respuesta |
| **Archivo de la actividad**  **(Anexo donde se describe la actividad propuesta)** | Actividad didáctica |

1. **MATERIAL COMPLEMENTARIO:**

| **Tema** | **Referencia APA del material** | **Tipo de material**  **(Video, capítulo de libro, artículo, otro)** | **Enlace del recurso o**  **archivo del documento o material** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Construcción del modelo de negocio** | Matiz, F. & Quintero, I. (2019). *Pensamiento estratégico: concepto, impulsores y práctica. Editorial Alfaomega.* | **Libro** | [**https://www-alphaeditorialcloud-com.bdigital.sena.edu.co/reader/pensamiento-estrategico-concepto-impulsores-y-practica?location=21**](https://www-alphaeditorialcloud-com.bdigital.sena.edu.co/reader/pensamiento-estrategico-concepto-impulsores-y-practica?location=21) |
| **Gestión del riesgo** | Tamayo Saborit, M. & González Capote, D. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur*. | **Libro** | <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/131885?prev=as&as_all=GESTION__DEL__RIESGO&as_all_op=unaccent__icontains> |

1. **GLOSARIO**

| **TÉRMINO** | **SIGNIFICADO** |
| --- | --- |
| **Coste de producción** | Conjunto de gastos realizados en el proceso productivo de una cosa o servicio. |
| **Incertidumbre** | Situación que se da cuando hay dos o más salidas para una acción en curso, sin que se conozca con exactitud cuál es la posibilidad de ninguna de ella. En ese sentido la planificación en economía actúa como reductora de incertidumbre. |
| **Métrica** | Múltiples medidas. una métrica establece un contexto para la comprensión de las tendencias en los datos en el tiempo. Es una medida cuantitativa que un sistema, componente o proceso tiene un atributo dado. |
| **Negocio** | Es una [operación](https://definicion.de/operacion/) de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores |
| **Ventaja** **competitiva** | Cualquier característica de una empresa que la distingue del resto y la sitúa en una posición superior para competir. Las ventajas competitivas son el liderazgo en costes y la diferenciación de productos. |

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Organización Internacional de Normalización (2018). *Norma ISO 31000. Directrices de la gestión de riesgos.* <https://www.globalstd.com/blog/la-nueva-iso-31000-2018/#:~:text=La%20norma%20ISO%2031000%3A2018,y%20la%20mejora%20del%20desempe%C3%B1o>.

Pardo, J. (2019). *Configuración y usos de un mapa de procesos.* Editorial Alfaomega. AENOR. <https://www-alphaeditorialcloud-com.bdigital.sena.edu.co/reader/configuracion-y-usos-de-un-mapa-de-procesos?location=10>

1. **CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia**  ***(Para el SENA indicar Regional y Centro de Formación)*** | **Fecha** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Autor (es)** | Fabiola Sierra Sarmiento | Experto temático | Regional Norte de Santander - CIES | Abril de 2022 |
| Ana Vela Rodríguez Velásquez | Diseñadora instruccional | Regional Distrito Capital – Centro de Gestión Industrial | Agosto de 2022 |
| Carolina Coca Salazar | Asesor Metodológica | Regional Distrito Capital- Centro de Diseño y Metrología | Septiembre de 2022 |
| Rafael Lizcano | Responsable Equipo  Desarrollo Curricular | Regional Santander – Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. | Agosto de 2022 |
| Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda | Corrección de estilo | Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología | Septiembre de 2022 |
|  |  |  |  |

1. **CONTROL DE CAMBIOS**

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

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

**Nota:**Para la propuesta instruccional se deben tener en cuenta las métricas desarrolladas en el equipo:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1UiJvaklSCICR4BaQ7ga_q04JFa53h_u_>