| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Asistencia para la inteligencia empresarial |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 210601023. Apoya actividades de planeación estratégica acorde a lineamientos organizacionales. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210601023-01. Preparar el informe de diagnóstico según metodología y técnicas para su elaboración, según necesidades, objetivos y direccionamiento estratégico de la organización.  210601023-02. Aplicar herramienta de planeación estratégica con base en insumos entregados por la alta dirección de acuerdo al direccionamiento y políticas de inteligencia.  210601023-03. Documentar las actividades desarrolladas según el cronograma de trabajo y plan de acción conforme a la estrategia de inteligencia empresarial.  210601023-04. Ejecutar acciones de acuerdo al plan de mejoramiento según estrategia de inteligencia empresarial. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 1 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Fundamentos de administración, direccionamiento estratégico e inteligencia empresarial |
| BREVE DESCRIPCIÓN | En este material de estudio se introduce, desde la investigación y el diagnóstico, el tema de la administración, para conocer el entorno y luego desarrollar su fundamento, el proceso administrativo para dar vida a la misma, llegando a la proyección de esta, a través del direccionamiento estratégico. Con el ánimo de mantener vigente a la organización, se desarrolla la inteligencia empresarial. |
| PALABRAS CLAVE | Administración, direccionamiento estratégico, proceso administrativo, empresa, inteligencia empresarial. |

| ÁREA OCUPACIONAL | Finanzas y administración |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

# **TABLA DE CONTENIDOS**

**1. Fundamentos de administración**

**2. Empresa**

2.1 Tipologías

2.2 Estructura organizacional

**3. Diagnóstico organizacional**

**4. Direccionamiento estratégico**

**5. Inteligencia empresarial**

5.1 Clases, recursos y técnicas

5.2 *E-commerce*

**6. Plan de mejoramiento**

**INTRODUCCIÓN**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Apreciado aprendiz, bienvenido a este componente formativo donde se aborda el análisis del entorno en el que se desarrolla una empresa, el diseño de la organización y la ejecución de todo lo planeado, enfilado a cumplir con el direccionamiento estratégico que esta tiene definido.  En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que se estudiará en el presente recurso educativo. |

**GUION DE VIDEO INTRODUCTORIO**

| **Tipo de recurso** | Video animación 2D | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Título** | Integración de la administración en la empresa | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración** | **Texto** |
| 1 |  | N/A | El tema que se desarrolla en este componente formativo, se encuentra relacionado con el análisis del entorno que va a afrontar la empresa, el diseño de la organización que se espera desarrollar y la ejecución de todo lo planeado, con el fin de llevarla adonde el direccionamiento estratégico definió. Esto es un gran trabajo y requiere realizar nuevos esfuerzos, inversiones y adaptaciones, con el fin de mantenerla a la vanguardia de las exigencias del cliente, el entorno y el mercado.  Para iniciar este estudio, aprenderá sobre la administración, la cual es un instrumento que permite alcanzar objetivos en diferentes áreas de conocimiento y sectores productivos. Para que funcione, se deben conocer con claridad los elementos que la componen como: objetivo, eficacia, eficiencia, grupo social, coordinación de recursos y productividad. | Organización  Direccionamiento estratégico  Administración  Componentes |
| 2 |  | N/A | Seguidamente, se presenta a la empresa como la unidad de factores que suman o generan valor para el logro de los objetivos. Es en ella donde se aplica la administración, haciendo posible que la empresa crezca y se consolide conforme se estipula en las etapas que la conforman. | Empresa  Utilidades  Resultados  Productividad  Competitividad |
| 3 |  | N/A | Al emprender o poner en marcha una idea de negocio, se hace necesario analizar el entorno en el que la empresa se va a ubicar, con el fin de preparar el camino y aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mismo, identificar las amenazas presentes, de manera que sea posible diseñar las estrategias que se usarán frente a las contingencias que puedan presentarse, evitando efectos contradictorios con la proyección estratégica definida. | Diagnóstico  Entorno |
| 4 |  |  | El diagnóstico aporta pautas a tener en cuenta en la planeación, porque es en esta etapa donde se establece todo el fundamento como punto de partida para la empresa; cuál es el propósito, su proyección a largo plazo, la razón de ser, qué actividades realizará, con qué tecnología, para quién, y la estrategia a implementar o la ruta de acción para el logro de los objetivos organizacionales que conlleven a un direccionamiento estratégico asentado en la realidad y que prepare a la organización para afrontar los retos que se deban asumir. | Direccionamiento estratégico  Planeación  Visión  Misión  Objetivos estratégicos |
| 5 |  | N/A | La inteligencia empresarial llega para dar dinamismo a la organización, a través de la tecnología, haciendo posible que la actividad empresarial se impacte en todos sus componentes y la organización en todas sus fracciones. Su estructura ofrece una serie de oportunidades que afectan directamente el direccionamiento estratégico haciendo posible, de manera dinámica y visible, la proyección de la organización.  Está apalancada en recursos tecnológicos y gerencia la información que es obtenida a través de diferentes técnicas y se fundamenta en sacar el mejor provecho al *e-commerce* aportando, al crecimiento de la organización en cuanto a cobertura, visibilidad y producción de ventas a menor precio. | Inteligencia empresarial  *e-commerce* |
| 6 |  |  | La empresa, al estar bajo la influencia de diferentes factores del entorno, indefectiblemente presentará dificultades o retos por afrontar, los cuales deben ser asumidos con tal responsabilidad que conlleven al análisis de la información, a través de la trazabilidad, para encontrar esos hallazgos que den lugar a la implementación de un plan de mejoramiento y de acciones preventivas y correctivas, según sea el caso. | Plan de mejoramiento  Calidad  Acción de mejora  Mejora continua  Trazabilidad |
| **Nombre del archivo** | **Video: 134104\_v1** | | | |

**DESARROLLO DE CONTENIDO**

**1. Fundamentos de administración**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La administración se ha convertido en un instrumento que permite alcanzar los objetivos trazados, por el impacto que genera en las organizaciones y por ser el medio para realizarlo. Además, es una ciencia que ha venido evolucionando a lo largo de los años, ganando una indispensable importancia en las empresas, que dependen de esta para lograr una proyección consistente a través del trabajo coordinado entre todos los miembros que la conforman, aunando esfuerzos y optimizando los recursos asignados para llegar al crecimiento, consolidación y trayectoria, a través del tiempo.  A continuación, se profundiza en la administración desde la historia que dio su origen, hasta llegar a la implementación en las organizaciones, mediante la aplicación del proceso administrativo. |

**Historia**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La administración aparece debido a la necesidad para subsistir desde la época de la prehistoria, donde es utilizada de forma rudimentaria, para organizar grupos, para el trabajo, como la caza a la que se dedicaban los hombres y la agricultura a cargo de las mujeres, conformando grupos por edad y por sexo. Luego, el hombre busca asentamientos, se desarrollan las civilizaciones y aparece el Estado, designando trabajo colectivo y cobrando el tributo. A continuación, una síntesis en cuanto a la trayectoria e historia de la administración: |

**Figura 1**

*Historia de la administración*



Nota. Tomado y adaptado de Münch (2014).

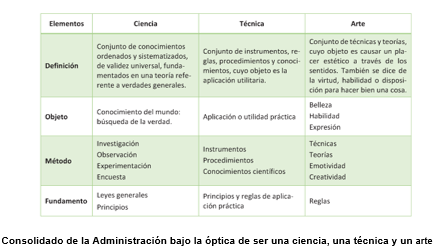
**Imagen:** **134104\_i1**

**La administración como ciencia, técnica y arte**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Con el fin de ampliar el universo de la administración, es necesario mencionar que la administración ha sido considerada como una ciencia, una técnica y un arte, como se presenta en la siguiente tabla. |

**Tabla 1**

*La administración como ciencia, técnica y arte*



Nota. Tomada y adaptada de Sal.

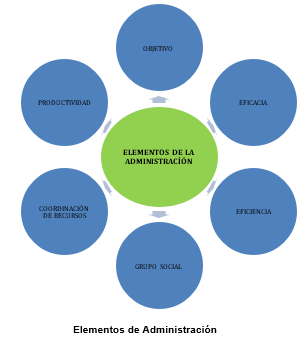
**Imagen: 134104\_i2**

**Elementos y características de la administración**

| Cuadro de texto |
| --- |
| De acuerdo con las diferentes teorías planteadas acerca de esta ciencia, la administración en sí misma está integrada por los siguientes elementos básicos: |

**Figura 2**

*Elementos de la administración*



**Imagen: 134104\_i3**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Todos estos elementos marcan una interacción específica y exclusiva en cada organización, haciendo de esta ciencia un instrumento útil y eficaz, de manera que sea identificada por las siguientes características: |

**Figura 3**

*Características*



**Imagen: 134104\_i4**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Con estos fundamentos, es preciso mencionar que, para poner en marcha una empresa, necesariamente se requiere acudir a la administración, realizar un proceso de diseño y proyección que sirve de fundamento para la estructuración de la empresa, donde todo lo anterior se cohesiona para darle vida a la actividad empresarial y, posteriormente, controlar y evaluar los resultados. |

**Proceso administrativo**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Es un proceso sistémico e integral donde la administración se implementa a través de dos fases: mecánica y dinámica. La primera fase establece los fundamentos para su implementación y la segunda fase pone en marcha y, a prueba, todo lo definido en la primera.  También cuenta con cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. Cada una cobra importancia en la medida en que la empresa inicia su estructuración para la operación o puesta en marcha de la idea de negocio o emprendimiento, a fin de garantizar el logro de los objetivos, mediante una ejecución dinámica y coordinada que lleve a la organización a su crecimiento, consolidación y permanencia en el mercado. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Punto caliente | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | A continuación, se podrá conocer más sobre las fases y etapas del proceso administrativo: | |
|  | | |
| **Código de la imagen** | **134104\_i5** | |
| **Punto caliente 1** | En esta etapa, se definen: la razón de ser de la empresa o misión, la visión que se desea alcanzar, los objetivos organizacionales, así como también los propósitos, las premisas, estrategias, políticas, planes, programas, proyectos, presupuestos, procesos y procedimientos, y también la magnitud de la empresa y las áreas que esta requiere para su operación. | I Planeación |
| **Punto caliente 2** | En esta etapa, se define la estructura orgánica y se designan puestos de trabajo de acuerdo con los objetivos organizaciones y de área o departamento; de esta manera, se forma un conjunto de estructuras que decantan lo establecido en la planeación, para la puesta en marcha de la organización. | II Organización |
| **Punto caliente 3** | En esta etapa, se incluyen la integración y la dirección; la integración encargada de articular los elementos y recursos de la organización para una adecuada operación; en cuanto a la dirección, se encarga de poner en marcha las determinantes definidas en las etapas anteriores, obteniendo resultados de estas. En suma, la integración y la dirección hacen parte de un solo dinamismo que pone en marcha todo lo diseñado y estructurado en las etapas anteriores, dando lugar a la ejecución. | III Dirección |
| **Punto caliente 4** | Esta etapa se realiza basada en los principios de los estándares de excepción, del equilibrio y del carácter medial, del control de lo que confluye en una evaluación estructurada de resultados, manteniendo un equilibrio entre lo realizado y el deber ser, los cuales se ven reflejados en el proceso establecido para ser implementado en la organización. | IV Control |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Luego de conocer los fundamentos de la administración, concentrados en su definición y el proceso administrativo, se concluye que la planeación es considerada el fundamento de la organización y, por lo tanto, las etapas de organización, dirección y control se constituyen en columnas o pilares de la empresa de esta manera: |

**Figura 4**

*Pilares de la empresa*

Diagrama

Descripción generada automáticamente

**Imagen: 134104\_i6**

**2. Empresa**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Las empresas son entes económicos que, gracias a la cohesión de recursos y coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos, son fuente de ingreso para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promoviendo el desarrollo económico de la sociedad. |

**Imagen:134104\_i7**

**2.1 Tipologías**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Las tipologías de las organizaciones corresponden a características específicas que las relacionan y agrupan en cuanto al tamaño, actividad, origen de capital y, de acuerdo con su forma jurídica o tipo de sociedad. A continuación, abordaremos cada una de estas tipologías: |

**Tamaño**

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| La magnitud de la empresa estaba dada por la cantidad de colaboradores en actividad, pero, a partir del mes de junio de 2019, el Gobierno Nacional mediante el Decreto 957 de 2019, definió que el criterio único de clasificación del tamaño de las empresas, corresponde a sus ingresos por actividades ordinarias, entrando en vigencia, en diciembre del mismo año.  Para conocer esta clasificación, lo invitamos a leer el **Decreto 957 de 2019**. | |

**Actividad**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Los sectores económicos son una división de la actividad económica de un territorio. En Colombia, son cuatro los sectores económicos: primario, secundario, terciario y cuaternario. |

| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | | A continuación, se describen cada uno de los sectores económicos: |
| **Imagen: 134104\_i8** | | |
| **Sector primario** | Está dedicado a la explotación de la tierra o a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. | |
| **Sector secundario** | Se basa en la producción de bienes, mediante la transformación o extracción de materias primas. | |
| **Sector terciario** | Se ofertan servicios intangibles a disposición de la comunidad en general. | |
| **Sector Cuaternario** | Son las actividades intelectuales asociadas con el gobierno, la cultura, las bibliotecas, la investigación científica, la educación y la tecnología de la información. | |

**Origen de capital**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Según el origen del capital correspondiente a la inversión original para dar inicio a la operación de la empresa esta puede ser privada, pública, si el capital proviene del Estado, o mixtasi el capital aportado proviene de socios que pueden ser personas naturales o jurídicas y de entidades del Estado, simultáneamente. |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| “Las sociedades de economía mixta se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo disposición legal en contrario” (Art. 461 del Código de Comercio). | |

****

**Imagen: 134104\_i9**

**Según su forma jurídica**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Hace referencia a la constitución legal que se realiza de la empresa y en qué tipo de sociedad se convierte la organización al ser legalmente constituida, asumiendo unas características que la identifican, así como unas responsabilidades legales y fiscales, ante el Estado. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Modal | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | A continuación, se presentan los diferentes tipos de sociedades o formas jurídicas existentes: | |
|  | | |
| **Código de la imagen** | **134104\_i10** | |
| **Punto modal 1** | En las empresas de responsabilidad limitada, los socios responderán hasta por el monto del capital aportado. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios, una mayor responsabilidad, prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades. | **Sociedad Limitada** |
| **Punto modal 2** | Esta sociedad se forma por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Esta será administrada por gestores temporales y revocables y tiene una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras S.A. | **Sociedad Anónima** |
| **Punto modal 3** | Tiene como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar, o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros. Sus asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos, además, aportan alguna destreza tecnológica o el conocimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. | **Empresa Asociativa de Trabajo** |
| **Punto modal 4** | Todos los socios de la entidad, en colectivo, responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales. | **Sociedad Colectiva** |
| **Punto modal 5** | Creada en la legislación colombiana por la Ley 1258 de 2008. Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. La podrán constituir una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables únicamente hasta por el monto de sus respectivos aportes. | **Sociedad por Acciones Simplificada** |
| **Punto modal 6** | Se formará siempre entre uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales, denominados socios gestores, y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes, reconocidos como socios comanditarios. | **Sociedad en Comandita Simple** |
| **Punto modal 7** | Se forma siempre entre uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales reconocidos como socios gestore*s*, y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes denominados socios comanditarios. | **Sociedad en Comandita por Acciones** |
| **Punto modal 8** | La sociedad unipersonal no existe como consecuencia de la creación de las S.A.S.; lo que existe es la Empresa Unipersonal, creada por la ley 222 de 1995, que no tiene la característica de sociedad (Gerencie.com, s.f.). | **Empresa Unipersonal** |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| La sociedad es la reunión de personas naturales o jurídicas que unen sus esfuerzos bajo una figura legal, constituida mediante escritura pública y cumpliendo con todos los requisitos de ley para su creación, bajo la cual se asigna un nombre que debe quedar instaurado en todos los estamentos relacionados con la constitución de la empresa y que debe declarar, con claridad, el tipo de responsabilidad a que corresponde. | |

**2.2 Estructura organizacional**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Conociendo los objetivos que se plantea una empresa, es preciso definir la necesidad de contar con un equipo de trabajo claramente establecido y consciente de las funciones, responsabilidades y alcance de su labor, en el cargo o puesto de trabajo. Para definirlas, es necesario conocer la estructura organizacional denominada también como organigrama o esquema organizacional, que fundamenta el quehacer de la organización. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Punto caliente | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | Las principales áreas funcionales de la organización son: | |
|  | | |
| **Código de la imagen** | **134104\_i11** | |
| **Punto caliente 1** | Es reconocida como alta gerencia, gerencia, dirección, administración, entre otros. En ella se define el rumbo de la empresa, es decir, se establece lo que se quiere lograr, a través de su operación u objetivos; se toman decisiones acerca del rumbo de esta y se dirigen las operaciones que debe desarrollar para alcanzar lo planteado. | **Dirección** |
| **Punto caliente 2** | Es el área encargada de buscar el talento humano que permitirá llevar a cabo el cumplimiento de objetivos de la organización, a partir de la definición de estrategias para la productividad, ligada a los planes de beneficios, orientados al personal o equipo de trabajo de toda la organización. | **Recursos humanos** |
| **Punto caliente 3** | Esta área está ligada directamente a la razón de ser de la empresa o su misión. En ella se transforma la materia prima en productos terminados, optimizando y garantizando la calidad de los recursos en el proceso productivo, cumpliendo con los estándares de calidad y satisfacción del cliente. | **Producción** |
| **Punto caliente 4** | Se registran todas las operaciones que realiza la empresa y es responsable de los recursos monetarios y financieros que esta posee; aquí se maximizan los recursos obtenidos por la empresa a través de las inversiones. En esta área, se elaboran los informes financieros y se cumple con las obligaciones fiscales. | **Finanzas** |
| **Punto caliente 5** | Esta área direcciona los esfuerzos hacia la planificación y diseño de nuevos productos, conforme con las necesidades del cliente y las tendencias del mercado. Define las estrategias de *marketing* a implementar, según el mercado o segmento, para la captación de clientes mediante una comunicación estratégica. | ***Marketing* y ventas** |

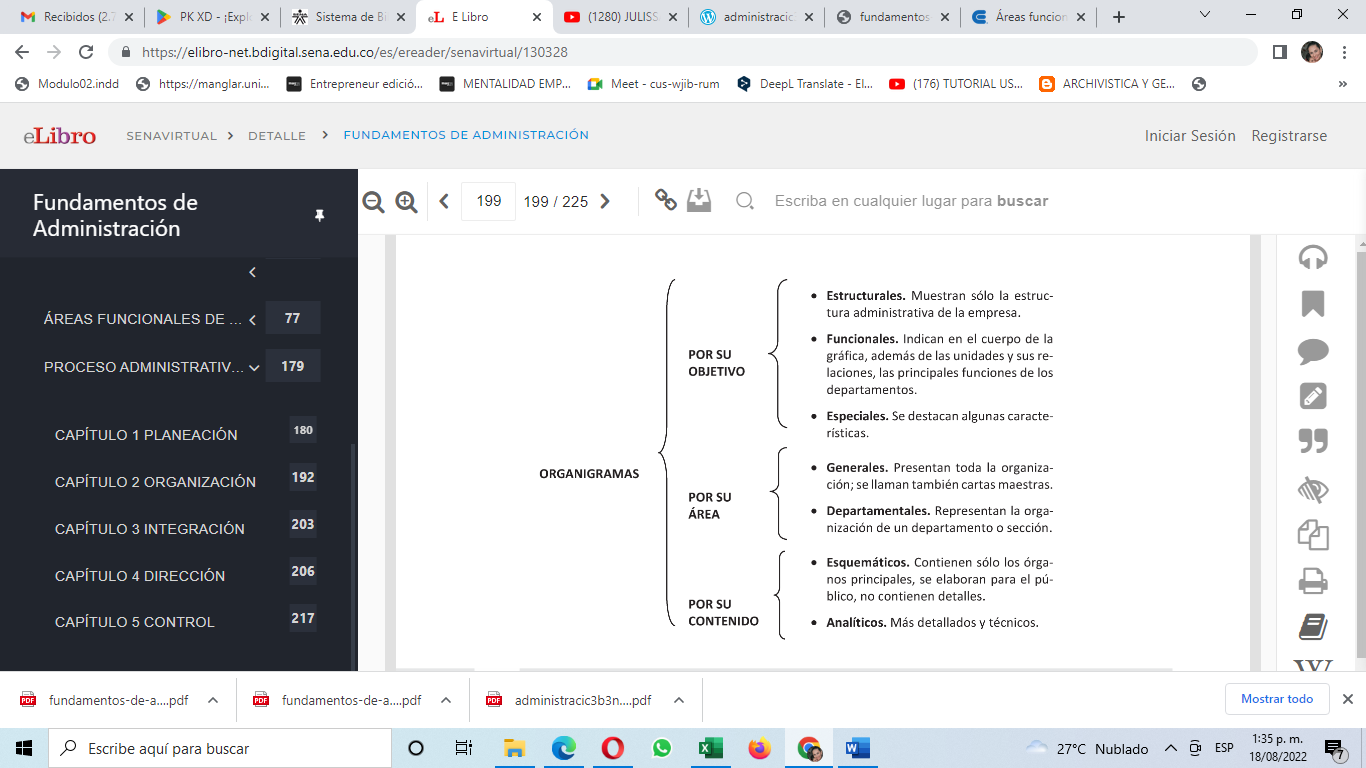
| Cuadro de texto |
| --- |
| En las grandes empresas y dependiendo de su tamaño, se cuenta con otros departamentos como: innovación, tecnología y servicio al cliente. |

**Estructura orgánica**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Gracias a la división del trabajo y a la departamentalización, se hace necesario definir una estructura organizacional u orgánica que responda a las necesidades de la empresa e incluya las unidades administrativas requeridas para garantizar su operación exitosa, de manera que refleje la forma en que se dará la integración entre las mismas.  Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, mostrando la interrelación, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad. Se encuentran clasificados de la siguiente manera: |

**Figura 5**

*Tipos de organigramas*



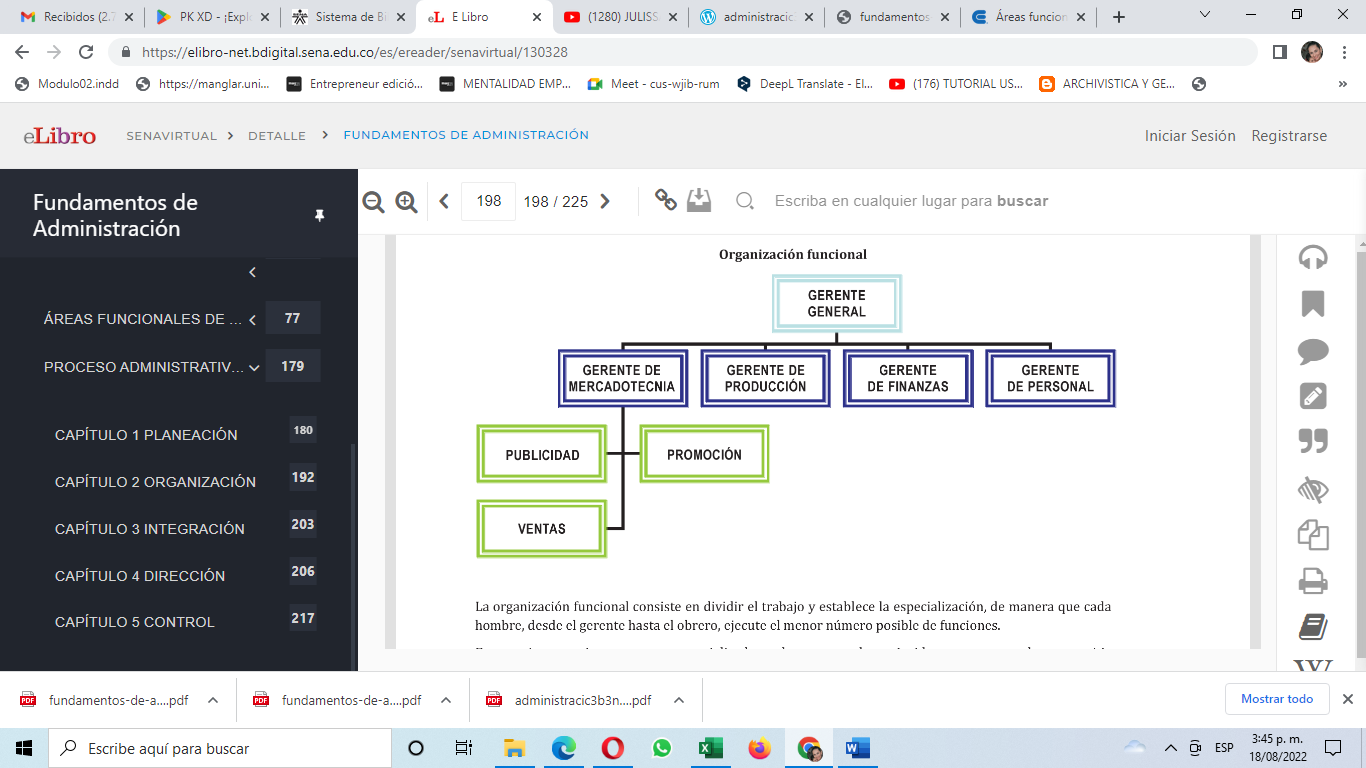
Nota. Tomado y adaptado de Salgado, Guerrero & Salgado (2016).

**Imagen: 134104\_i12**

| Cuadro de texto |
| --- |
| A continuación, se presenta un ejemplo de un organigrama funcional: |

**Figura 6**

*Organigrama funcional*



Nota. Tomado y adaptado de Salgado, Guerrero & Salgado (2016).

Imagen: **134104\_i13**

**Recursos**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La operación de la empresa requiere necesariamente, de una serie de recursos que, elegidos y combinados de manera adecuada, se integrarán armoniosamente, garantizando el logro de los objetivos. Entre ellos se encuentran los recursos financieros, materiales, humanos y técnicos. |

| **Tipo de recurso** | Infografía estática |
| --- | --- |
| **Texto introductorio** | A continuación, se detalla más sobre cada uno de estos recursos: |
|  | |
| **Código de la imagen** | **134104\_i14** |

**Manual de funciones**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Los manuales de funciones son documentos elaborados, basados en la estructura organizacional que contiene las características, interrelación entre órganos, unidades y puestos de trabajo, donde se reflejan la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las líneas de comunicación establecidas. Este tema permite evidenciar la dinámica de la organización, mediante los procesos y procedimientos que cada puesto de trabajo debe afrontar, definiendo las reglas de ejecución, el diagrama de operación, y los formatos correspondientes. |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| Los elementos del manual de funciones son: el nombre del cargo o puesto de trabajo, el objetivo, cantidad de cargos en la entidad, área a la que pertenece, cargo a quien reporta o depende, alcance, funciones a desarrollar, recursos requeridos para su desempeño, requisitos para ocupar el cargo o competencias requeridas para su desempeño, así como también, conocimientos, habilidades, formación y experiencia. | |



**Imagen: 134104\_i15**

**Responsabilidad social empresarial**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la política que le permite a la empresa impactar positivamente el entorno al que pertenece, sumado a que, es una estrategia inherente a la empresa, convertida en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, donde la empresa se ocupa para que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. |

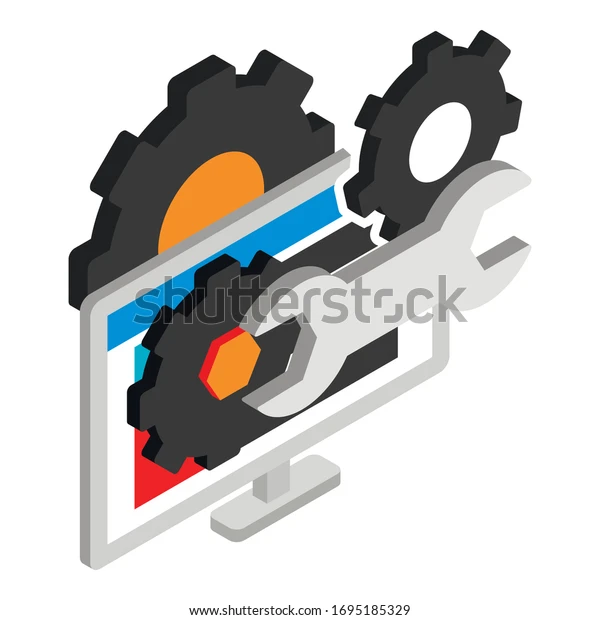
****

**Imagen: 134104\_i16**

| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 2 |
| --- | --- |
| **Introducción** | La RSE está compuesta por principios y líneas estratégicas que podrá conocer a continuación: |
| **Imagen: 134104\_i17** | |
| **RSE**  Se define como una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o su nacionalidad. | |
| **Principios**  Los principios de la Responsabilidad Social Empresarial son: respeto a la dignidad de la persona, empleo digno, solidaridad, subsidiariedad, contribución al bien común, corresponsabilidad, confianza, ética en los negocios, prevención de negocios ilícitos, vinculación con la comunidad, transparencia, honestidad y legalidad, justicia y equidad, empresarialidad y desarrollo social. | |
| **Líneas estratégicas**  La RSE es reconocida al realizar acciones encaminadas a la justicia dentro y fuera de la organización, al estar enmarcadas en las siguientes líneas estratégicas:  ∙ Ética y gobernabilidad empresarial.  ∙ Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo).  ∙ Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.  ∙ Cuidado y preservación del medioambiente. | |

**3.** **Diagnóstico organizacional**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El diagnóstico organizacional es una herramienta importante en la vida institucional, gracias a que a través de ella se comprenden a fondo, sus situaciones y sus causas. Este proceso permite analizar, de manera profunda y consciente, el desempeño estructural con el fin de aportar a unos resultados óptimos en cuanto a la realización de actividades, procesos y procedimientos, y el logro de los objetivos organizacionales. |

****

**Imagen: 134104\_i18**

**Diagnóstico funcional y cultural**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El diagnóstico organizacional se puede dividir en tipos: funcional y cultural. Cada uno aborda sus propios objetivos, métodos y técnicas, pero aún así se complementan. A continuación, lo invitamos a descargar el documento **“Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional”**, el cual presenta cómo los métodos y técnicas coadyuvan a realizar un excelente análisis del entorno y de las variables, con el fin de dar respuesta a las inquietudes y los objetivos que dan origen a su aplicación. |

****

**Imagen: 134104\_i19**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Para llevar a cabo un diagnóstico, se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se desean investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. A continuación, lo invitamos a descargar el documento “**Procedimiento para elaborar un diagnóstico organizacional”** para profundizar sobre este tema. |

**Matrices diagnósticas**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Las matrices diagnósticas han sido diseñadas con el fin de condensar diferentes factores, claves en el éxito de una organización, para medirlos desde la realidad de su desempeño y operación empresarial. |

| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 2 |
| --- | --- |
| **Introducción** | Existen diversas matrices diagnósticas como se puede observar a continuación: |
| **Imagen: 134104\_i20** | |
| **Matriz DOFA**  El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá, a la organización, formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. | |
| **Matriz de Perfil Competitivo – PCI**  El Perfil de Capacidad Interna, es una forma para hacer un diagnóstico a las empresas, permitiendo evaluar las fortalezas y las debilidades y donde se puede evidenciar cuáles fueron los factores internos que afectan o benefician su normal funcionamiento. Su implementación consiste en determinar las áreas estratégicas y los factores críticos de ellas, a evaluar, con el fin de aplicar la matriz y realizar un análisis por área para luego consolidarlo por organización. (Pedraza, Sastoque, Serrano & Tarazona, 2016) | |
| **Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI**  Busca consolidar y analizar las fortalezas y debilidades más relevantes de la organización. Es una herramienta para formular estrategias y se implementa asignando un peso relativo a cada factor (0 a 10) tomando 0 como sin importancia hasta llegar a 10 que significa muy importante.  Asimismo, es importante aclarar que se asigna una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, con el fin de indicar el factor que este representa, así:  1: Debilidad mayor.  2: Debilidad menor.  3: Fortaleza menor.  4: Fortaleza mayor. | |
| **Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE**  Este instrumento tiene como fin develar la posición estratégica que tiene la organización en el ámbito al que pertenece. En ella se resumen y evalúan las oportunidades y amenazas de la empresa; se implementa, elaborando una lista de oportunidades y amenazas del medio, se evalúa la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad empresarial, y se asigna un rango; considerando que las oportunidades suelen tener pesos más elevados que el de las amenazas, se asigna a criterio propio, una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores concluyentes del éxito, con el fin de subrayar si las estrategias actuales responden, con pertinencia, al factor crítico que corresponde y que está haciendo la misma para enfrentarlo. | |
| **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM**  Es un método que ayuda a identificar y evaluar amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Cuando un grupo estratégico evalúa su impacto e importancia, se identifica si la amenaza causada por un aspecto en el entorno, se configura en amenaza u oportunidad. Para la elaboración de la POAM se necesita:   * Obtención de la información primaria y secundaria. * Identificación de las oportunidades y amenazas. * El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis. * Priorización y calificación de los factores externos. * Calificación del impacto. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| De acuerdo con lo anterior, se concluye la existencia de diferentes matrices o herramientas para evaluar el contexto interno y externo de una organización, siendo de gran importancia la suma de ellas, pues cada una, con sus complementarios, permite dilucidar el panorama de la organización, encontrando estrategias que aporten a potencializar fortalezas, así como a convertir debilidades en fortalezas, a producir las oportunidades que brinda el entorno y, especialmente, a preparase para evitar los impactos de la ocurrencia de amenazas. |

**4. Direccionamiento estratégico**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El direccionamiento estratégico ha sido de gran aporte al desarrollo científico de la administración y, por lo tanto, de las organizaciones; este conglomerado es el resultado de ese avance estratégico, dando a las organizaciones la oportunidad de convertirse en líderes en el mercado al que pertenecen.  Para ampliar la información, lo invitamos a ver el siguiente video. |

| **Tipo de recurso** | Video animación 2D | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Título** | El proceso del direccionamiento estratégico. | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración** | **Texto** |
| 1 |  | N/A | El direccionamiento estratégico tiene como punto de partida, la etapa de planeación; el límite lo ponen los directivos de la organización. Es decir, es un proceso en el que se establece la estrategia, como punto focal, por ser la encargada de delimitar el rumbo de la organización. A partir de esta, se definen: el propósito, la visión, la misión, los objetivos organizacionales, para continuar con la elaboración del plan de acción. Finalmente, la suma de los resultados logrados, según los objetivos, hará realidad la visión o proyección de la organización. | Direccionamiento estratégico |
| 2 |  | N/A | La planeación estratégica es la proyección de la organización a gran escala. A partir de ella, se definen los procesos macro de la organización para consolidar la actividad del negocio o razón de ser de la empresa, aplicando todas las etapas de la planeación. Uno de los fines estratégicos del ente económico es el de generar utilidades, recursos que garantizarán la continuidad de la operación y el camino hacia la proyección determinada, por lo cual es indispensable trabajar para generar rendimientos y, para esto, es fundamental que opere de manera eficiente, con alto nivel de productividad y competitividad. | Planeación estratégica  Eficiencia  Productividad  Competitividad |
| 3 |  | N/A | En el proceso de planeación estratégica, se deben analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, encontradas en la investigación o diagnóstico; esta información es de suma importancia, al punto de ser considerada un sistema integrado por herramientas de trabajo: el sistema integral de la administración, el proceso de desarrollo empresarial y el enfoque del negocio. | Planeación  Propósito  Visión  Misión  Objetivos estratégicos  Cultura organizacional |
| 4 |  | N/A | Al reconocer el entorno en el que se pone en marcha la organización, es necesario definir la estrategia, la cual debe estar acorde con el direccionamiento de la organización y diseñarse con las características de mando, disciplina, equilibrio y paz, a través de la ejecución de las etapas de la planeación estratégica, las cuales son: análisis, formulación, programación y ejecución. | Estrategia  Escenarios  Disciplina  Análisis  Formulación  Programación |
| 5 |  | N/A | Teniendo claridad del rumbo que debe transitar la organización se deben cohesionar todos sus componentes para el cumplimiento del propósito, visión, misión y objetivos organizacionales en una dinámica cohesionada que tiene un camino trazado, el cual debe ser construido con el aporte de todas las partes interesadas. | Visión  Misión  Propósito  Partes interesadas |
| 6 |  | N/A | El direccionamiento estratégico, requiere de la participación de todos los directivos con el fin decidir y determinar los recursos que se requieren para su implementación. Los principales recursos que se definen son: tiempo y dinero, es decir, recursos intangibles y tangibles. | Recursos tangibles  Recursos intangibles |
| 6 |  | N/A | Al definir el rumbo de la organización es necesario, definir en detalle, como se logrará lo propuesto de manera estratégica y general; es aquí donde se elabora el plan de acción con todos sus componentes, a fin de detallar aún más, las metas a nivel de objetivos funcionales o de área, metas, actividades y tareas. | Plan de acción  Metas  Actividades  Tareas |
| 7 |  | N/A | Al decantar la planeación estratégica o llevarla al desglose de actividades y tareas, se facilita la asignación de recursos mencionada y se define el monitoreo, seguimiento y evaluación que se debe realizar a lo propuesto, para verificar si la organización está conduciendo sus esfuerzos de acuerdo con el plan y en los tiempos definidos para ese fin. | Indicadores  Monitoreo  Seguimiento  Evaluación |
| **Nombre del archivo** | **Video: 134104\_v2** | | | |

**Fundamentos de la planeación**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La planeación es la primera etapa de la administración y se constituye como un proceso mediante el cual se busca aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados sobre la probabilidad de ocurrencia al azar; en ella se determina lo que se va a hacer, las decisiones que se deben tomar, se establecen políticas, se definen métodos específicos, procedimientos y se construyen células de trabajo, entre otras. |

| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | | La planeación puede ser: |
| **Imagen: 134104\_i21** | | |
| **Estratégica** | Se rige por la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. | |
| **Funcional** | Determina planes más específicos que se refieren a cada una de las áreas de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. | |
| **Operativa** | Consiste en la formulación y asignación de actividades detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. | |

**Etapas de la planeación**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El direccionamiento estratégico de una organización implica proyectarla en un período de tiempo y visionarla o soñar cómo se desea ser en un período determinado, para hacerlo se deben definir con claridad y ser ampliamente difundidas la visión, misión, propósitos, objetivos organizacionales de manera que se tiene una imagen global que debe ir tomando forma en el desarrollo de la planificación estratégica. |

| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Modal | |
| --- | --- | --- |
| **Texto introductorio** | La planeación, a su vez, tiene unas etapas que se abordan de lo general a lo particular, coincidiendo desde lo estratégico a lo operativo, de la siguiente manera: | |
|  | | |
| **Código de la imagen** | **134104\_i22** | |
| **Punto modal 1** | Es la imagen futura de una organización, definida con base en la realidad, no tiene límite de tiempo y se define por un periodo mayor al definido para el cumplimiento de los objetivos. | Visión |
| **Punto modal 2** | Se refiere al conjunto de valores, principios, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa; representan su compromiso con la sociedad y dan vida a la cultura organizacional dándole sentido a cada acción de la organización. | Filosofía |
| **Punto modal 3** | Es el proyecto de vida de la organización; gracias a ella se reconoce la empresa en su quehacer y su propósito de creación, para quién está creada, quiénes trabajan en ella. Esta declaración debe tener estrecha relación con la visión y es permanente. | Misión |
| **Punto modal 4** | Reflejan los resultados que la empresa espera alcanzar, se caracterizan por tener un tiempo específico, tienen estrecha relación con la misión y están definidos de manera numérica o cuantitativa. | Objetivos |
| **Punto modal 5** | Enmarca los lineamientos generales que deben aplicarse al tomar decisiones y son conocidos como guías que orientan la acción. | Políticas |
| **Punto modal 6** | Representan los cursos o caminos de acción que la empresa elige, donde se emplearán los esfuerzos y recursos para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas. Se caracterizan por ser consistentes y aportar al logro de los objetivos. | Estrategias |
| **Punto modal 7** | Es la planificación proyectada para 3 a 5 años, tiempo mediante el cual se espera alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, definiendo con claridad las metas a lograr y la ruta a seguir, por la empresa. | Planes |
| **Punto modal 8** | Son planeaciones que detallan el conjunto de actividades a realizar, responsables, tiempos y recursos necesarios para su ejecución. | Programas |
| **Punto modal 9** | Se caracterizan por desarrollar un conjunto de actividades con objetivos definidos en los que pueden intervenir una o varias áreas de la empresa y cómo puede ser ejecutado por personal externo con el fin de obtener resultados de calidad en excelentes condiciones y resultados. | Proyectos |
| **Punto modal 10** | Es la planificación de los recursos monetarios requeridos para lograr los objetivos. Su función implica optimizar los recursos, haciendo una distribución y asignación adecuada de los recursos disponibles. | Presupuesto |
| **Punto modal 11** | Proceso que consiste en la determinación de los factores que influyen en el cumplimiento de los propósitos y en la determinación de los medios para lograrlo. | Investigación |
| **Punto modal 12** | La planeación estratégica es la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, las cuales, combinadas con otros datos importantes, proporcionan la base para que una organización tome decisiones acertadas en el presente. | Planeación estratégica |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Para profundizar más sobre este tema, lo invitamos a descargar el documento “**Planeación estratégica**” donde podrá conocer los componentes, el proceso y los modelos de la planeación estratégica. |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| En conclusión, la dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. | |

**Indicadores de gestión y actividad**

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| Los indicadores cumplen la misión de comunicar, de forma sencilla y a través de la cuantificación, los resultados del proceso o de la operación. Una gestión se basa en el adecuado seguimiento de mediciones preestablecidas; esto se debe a que asegura un seguimiento recurrente del desempeño en tareas esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| **Los indicadores de gestión**, por su aplicación particular para medir el comportamiento y desempeño organizacional, se construyen a partir del objetivo de lo que se espera analizar, definiendo un valor de referencia o parámetro con el fin de contar con un punto de partida para comparar resultados contra el criterio establecido; es necesario definir indicadores confiables por lo que se debe definir con claridad la fuente de la información, el rango que debe tomar el indicador y el responsable de generar esta información.  En cuanto a **los indicadores de actividad** se tienen algunos como: rotación de inventarios, rotación de inventarios para empresas comerciales, rotación de inventarios para empresas industriales y ciclo de efectivo, entre otros. |

| **Tipo de recurso** | Carrusel de tarjetas | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | A continuación, se presentan los indicadores de gestión y de actividad: | |
| **Imagen: 134104\_i23** | | |
| **Cualitativos**  Miden percepciones subjetivas sobre el desarrollo de funciones de la empresa. | | **Imagen: 134104\_i24** |
| **Cuantitativos**  Miden procesos de producción y servicio expresados en valores numéricos. | | **Imagen: 134104\_i25** |
| **Gestión de recursos humanos**  De acuerdo con los puntos críticos a evaluar, el responsable o el equipo de trabajo del área o dependencia debe elegir y diseñar los indicadores requeridos para evaluar su gestión. | | **Imagen: 134104\_i26** |
| **Gestión de servicio al cliente**  Analiza la cantidad de quejas o reclamos que se gestionan en la organización. | | **Imagen: 134104\_i27** |
| **Gestión de eficacia**  Determina el grado de cumplimiento de una actividad programada. | | **Imagen: 134104\_i28** |
| **Eficiencia**  Mide la efectividad en la realización de una actividad programada. | | **Imagen: 134104\_i29** |
| **Rotación de inventarios**  Determina el número de veces que el inventario de la empresa rota o la cantidad de veces que se convierte en efectivo. | | **Imagen: 134104\_i30** |
| **Rotación de activos fijos**  Mide la capacidad de los activos para aportar a las ventas, o la cantidad de veces en que los activos produjeron ventas. | | **Imagen: 134104\_i31** |
| **Rotación de los activos operacionales los cuales son:** las cuentas por cobrar, los inventarios y los activos fijos. | | **Imagen: 134104\_i32** |
| **Rotación de los activos totales**  Mide la capacidad del activo de la empresa, para producir ventas. | | **Imagen: 134104\_i33** |

**5. Inteligencia empresarial**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El dinamismo de la innovación en diferentes áreas y en tecnología, especialmente, ha venido generando una constante evolución de las sociedades que obligan a las empresas a cerrar la brecha entre usuario y consumidor al máximo posible, y a dotarse de una robusta capacidad para dar respuestas concretas y prácticas en atención a los retos que traen los nuevos modelos económicos, generadores de riqueza, optimizando de esta manera, toda la actividad empresarial.  En este sentido, el conocido *Business Intelligence* (*BI*) cumple esta función como un conjunto de aplicaciones, estrategias y metodologías del mundo de los datos, el cual ha ido evolucionando desde su aparición, a comienzos de los años 90, hasta la actualidad. |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| La inteligencia empresarial es el proceso de recolectar, almacenar, analizar y administrar los datos, para transformarlos en decisiones estratégicas que permitan la definición de acciones encaminadas a lograr el éxito empresarial. | |

****

**Imagen: 134104\_i34**

| **Tipo de recurso** | Slider Citas |
| --- | --- |
| Como afirma López (2018):  La aplicación de la técnica de *BI* en la empresa, permite manejar, procesar y actualizar gran cantidad de datos, pudiendo ser capaz de relacionarse entre sí, extrayendo información útil con alto valor empresarial, con el fin de facilitar y optimizar la toma de decisiones dentro de la empresa a la misma velocidad que cambian los escenarios económicos. (p.10) | **Imagen: 134104\_i35** |

**5.1 Clases, recursos y técnicas**

| Cuadro de texto |
| --- |
| La inteligencia empresarial aplicada a cualquier organización, opera como una fuerza transformadora del ecosistema empresarial, generando nuevos impulsos y oportunidades de negocio; al ser implementada, influye necesariamente en todos los niveles de la organización y más directamente en los niveles superior y estratégico, los que deciden sobre el rumbo de la empresa. |

|  | Tarjetas Avatar |
| --- | --- |
| A continuación, se presenta el impacto de la inteligencia empresarial en cada nivel jerárquico de la organización: |  |
| **Nivel estratégico**  Facilita y confiere a la alta dirección, contar con información, analizarla y monitorear las tendencias y evoluciones; de esta manera, puede valorar el nivel de consecución de los objetivos estratégicos de la organización, tomando acciones rápidas. | **Imagen** **134104\_i36** |
| **Nivel táctico**  Permite que la gerencia que se encuentra en este nivel, junto con los analistas de datos, puedan hacer uso de herramientas analíticas para poder llegar a conclusiones, accediendo a información sin necesidad de recurrir a otros estamentos. | **Imagen: 134104\_i37** |
| **Nivel operativo**  Facilita a los empleados información directa y clara sobre los procedimientos a seguir, mediante instrucciones precisas. Esta información se representa a través de informes con datos actualizados. | **Imagen: 134104\_i38** |

**Recursos**

| Cuadro de texto |
| --- |
| De acuerdo con lo anterior, se evidencia que inteligencia empresarial sirve de soporte para el ensamble de diferentes herramientas que permiten la elaboración de estrategias para la toma de decisiones, que arrojan como resultado elementos y cuadros de mando de la organización. |

| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs Verticales |
| --- | --- |
| **Introducción** | Los recursos utilizados en la inteligencia empresarial son: |
| **Imagen: 134104\_i39** | |
| **Fuente de datos** | **Fuente de datos**  Los datos son la fuente principal de abastecimiento del *Business Intelligence* y en ellos se ubica gran cantidad de información necesaria para poder tener una buena inteligencia de negocios. |
| **ETL** *(Extract, Transform, Load)* | **ETL**  Traducido (E: extraer, T: transformar y L: cargar). Es un tipo de integración de datos que define los procesos de extracción de datos para ser cargados a su almacenamiento. Como un sistema de información y de organización. |
| ***Data Warehouse*** | ***Data Warehouse***  Es conocido con este nombre al contenedor o contenedores donde las empresas clasifican y acumulan información suministrada desde diferentes fuentes de datos. |
| ***Data Marts*** | ***Data Marts***  Subconjunto de datos almacenados en contenedores pequeños clasificados para almacenar datos específicos de la organización. |
| **Informes** | **Informes**  “Representación detallada de información extraída de los datos o materia prima inicial, para ser publicados en gráficas; muy útiles para la optimización de información, de gran valía para la toma de decisiones” (López, 2018). |

**Técnicas**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Las técnicas utilizadas para recopilar información, optimizando cada contacto con el cliente mediante los diferentes medios o canales que ha dispuesto la organización, son las siguientes: |

| **Tipo de recurso** | Carrusel de tarjetas |
| --- | --- |
| **Imagen: 134104\_i40** | |
| [**Encuestas online**](https://www.questionpro.com/es/)  Son el método más económico para recopilar datos y llegar a una gran audiencia. Los resultados se obtienen en tiempo real, la inversión es menor y el encuestado necesita muy poco tiempo para responderlas, lo que a su vez proporciona buenos índices de respuesta a la encuesta. | **Imagen: 134104\_i41** |
| [**Encuesta personal**](https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-personal/)  Uno de los métodos más efectivos para obtener información precisa, son las entrevistas cara a cara. Suele ser más costoso que otros métodos y requiere de un cierto grado de experiencia para recopilar información valiosa. | **Imagen: 134104\_i42** |
| [**Encuestas telefónicas**](https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-telefonicas/)  Son un poco más costosas que las encuestas online, pero mucho más económicas que las encuestas personales. | **Imagen: 134104\_i43** |
| **Cuestionarios**  Es un conjunto de preguntas utilizadas con fines de investigación, que pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas. | **Imagen: 134104\_i44** |
| **Sondeos**  Este método consta de una sola pregunta. La tasa de respuesta para los sondeos es extremadamente alta, porque es muy fácil de contestar y requiere de muy poco tiempo. | **Imagen: 134104\_i45** |
| [**Formularios online**](https://www.questionpro.com/es/forms/)  Se utilizan para recopilar información específica de un encuestado en cada campo como: edad, género, ingresos, entre otros. | **Imagen: 134104\_i46** |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Las siguientes son algunas de las ventajas de la inteligencia empresarial:   * Ayuda a aumentar la productividad en la empresa. * Brinda una visión holística de la institución, organizada por segmentos en varios departamentos, productos, servicios, lo que permite identificar áreas que requieren mejora. * La tecnología aporta a las organizaciones dinamismo y agilidad a través de la simplificación del análisis automatizado, avanzado, reduciendo el tiempo y el esfuerzo para lograr procesos empresariales más eficientes. * A través de un *software* de *Business Intelligence*, se pueden generar informes gráficos muy fáciles de comprender, aún para personas sin conocimientos técnicos en el significado de las métricas. |

**5.2 *E-commerce***

| Cuadro de texto |
| --- |
| Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, resulta innegable reconocer la manera como estos avances han influido en la vida de todo ser humano, llegando incluso a condicionar aspectos tan relevantes para este, como la manera de relacionarse, de comunicarse y la forma en que satisface sus necesidades.  Estas nuevas condiciones han generado un naciente universo digital de interacciones, que ofrece nuevas posibilidades a las que las organizaciones no son ajenas, puesto que, conociendo las herramientas adecuadas, les puede significar hacerse acreedoras de importantes ventajas comerciales y competitivas. |

| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 1 |
| --- | --- |
| **Introducción** | A continuación, se conocerán algunos elementos claves del *e-commerce*: |
| **Imagen: 134104\_i47** | |
| **Concepto**  *E-commerce* se conoce como el conjunto de relaciones comerciales establecidas por varios individuos que buscan en esencia, ejecutar operaciones de compra, venta y distribuciones de bienes y servicios soportados en Internet. | |
| ***E-commerce* como estrategia de mercado**  El *e-commerce* es la estrategia de mercado más utilizada en la economía digital; esta es también conocida como la economía del Internet, comercio electrónico que opera soportado en las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales están inmersas en los procesos de comercialización y en algunos casos productivos. | |
| **Oferta del *e-commerce***  *E-commerce* oferta desde contenidos hasta bienes, los cuales requieren sellarse mediante medios de pagos electrónico, pero dada la naturaleza cambiante del ambiente digital, los negocios deben actualizar sus estrategias de mercado con el fin de tener mayor cobertura y atender diferentes necesidades relacionadas con las fuentes de ingresos, las formas de pago, los canales que facilitan la interacción entre cliente y vendedor; todo esto lleva al desarrollo de diferentes modelos de *e-commerce*. | |

| Cuadro de texto |
| --- |
| Dadas las condiciones en que se materializa el comercio electrónico, son muchos los beneficios que se pueden obtener de este ambiente de negocios, tanto para las empresas como para los usuarios. |

| **Tipo de recurso** | Slider Hitos/ Línea de tiempo horizontal | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | Los modelos de *e-commerce* que se destacan son: | |
| **C2C** | **Consumidor a consumidor (C2C)**  Funciona como mercado casero digital en el que las personas venden productos propios. | **Imagen: 134104\_i48** |
| **B2B** | **Inter-empresarial (B2B)**  Bajo este modelo, una empresa compra bienes o servicios de otra empresa. | **Imagen: 134104\_i49** |
| **B2C** | **Empresa a consumidor (B2C)**  Este tipo de comercio minorista se produce cuando un consumidor compra un artículo por Internet, para su uso. | **Imagen: 134104\_i50** |
| **C2B** | **Consumidor a empresa (C2B)**  En esta modalidad, es el consumidor el que crea valor para un negocio, dando una referencia en línea, de la tienda, o también ofreciendo sus productos a empresas que se dedican a la comercialización de artículos de segunda mano**.** | **Imagen: 134104\_i51** |
| **B2G** | **Empresa a gobierno (B2G)**  Ocurre cuando las empresas privadas intercambian bienes o servicios con una entidad gubernamental. | **Imagen: 134104\_i52** |
| **C2G** | **Consumidor a gobierno (C2G)**  Incluye todas las operaciones por las cuales los consumidores cumplen con responsabilidades gubernamentales, tales como el pago de impuestos, compra de activos del orden público, o pagos de multas, entre otros. | **Imagen: 134104\_i53** |
| **Tiendas online** | Tienen las mismas características de las tiendas físicas, pero adaptan sus servicios para el intercambio de artículos a distancia y medios de pago electrónico, o a través de plataformas recaudadoras. | **Imagen: 134104\_i54** |
| **Afiliación** | En este tipo de comercio, el intercambio de los no bienes no se hace directamente con el productor; el negocio se hace a través de una plataforma que sirve de intermediario entre oferente y comprador y, a su vez, cobra una comisión por la transacción. | **Imagen: 134104\_i55** |
| ***Marketplace*** | Es una gran plataforma que ofrece espacios en los que muchos vendedores pueden ofrecer sus productos o servicios y en las que los consumidores pueden consultar una gran variedad de estos. | **Imagen: 134104\_i56** |
| **Suscripción** | Es un modelo de negocio con oferta de contenidos digitales, útil para adquirir bienes o servicios con frecuencia de compra recurrente; este modelo permite recibir ingresos por anticipado, así como programar las ventas de forma periódica. | **Imagen: 134104\_i57** |
| **Servicios personales o consultoría** | Es cualquier intercambio de dinero por tiempo, como asesorías, educación online, talleres. | **Imagen: 134104\_i58** |

**6. Plan de mejoramiento**

| Cuadro de texto |
| --- |
| El desarrollo innovador del sector productivo y en especial, de la tecnología, han generado en la sociedad cambios constantes que obligan a adaptarse a los nuevos modelos económicos, generadores de riqueza, siendo necesario esforzarse por implementar una mejora continua de manera constante, acercándose todo lo posible al usuario y al consumidor. Por lo tanto, se hace necesario desarrollar en las organizaciones, la capacidad superior de atender de manera eficiente, las solicitudes del cliente con el fin de optimizar la gestión empresarial. |

| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| --- | --- |
| El plan de mejoramiento es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización, para mejorar su rendimiento en la actividad misional a la que se dedica la organización. Estas medidas pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. | |

****

**Imagen: 134104\_i59**

**Modelos de mejoramiento**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Dentro del plan de mejoramiento, existen varios modelos de mejora para desafiar los problemas, alcanzar los ideales propuestos, ofrecer control de calidad y mejorar la eficiencia, además de contribuir con la gestión de los procesos. |

| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs horizontales | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | Entre los modelos de mejora se encuentran los siguientes: | |
| **Acciones  preventivas** | Son medidas preventivas para solucionar la causa de un problema o de un proceso, antes de su aparición y evitar la ocurrencia del problema; se utilizan de las siguientes maneras:   * Antes que suceda el problema, es decir, ante el hallazgo de un riesgo. * Se reemplaza el riesgo inminente por la mejora continua en el momento adecuado. * Se evalúa la causa y se establecen acciones de mejora para prevenir la ocurrencia.   En conclusión, las medidas preventivas son recursos útiles activos ante un problema potencial, que se puede prevenir antes que ocurra. | Imagen: **134104\_i60** |
| **Acciones correctivas** | Son actividades que se establecen para corregir el problema sucedido, son las acciones realizadas para neutralizar el problema y controlarlo a través de las medidas necesarias, evitando su repetición; se utilizan de las siguientes maneras:   * Después que sucede el problema. * Se evalúa la causa y se crea un plan para prevenir la irregularidad. * Se propone una actividad después de la ocurrencia del hecho. | Imagen: **134104\_i61** |
| **Acciones de mejora** | Impulsan los procesos de la organización que están sujetos a la existencia de problemas que ponen en riesgo la rentabilidad de la organización; es por eso que las acciones que se planteen, deben conducir a resultados positivos y a la oportunidad de reducir el impacto de riesgo en los procesos. Las acciones de mejora deben contar con el siguiente esquema:   * **Planificación de las acciones:** al realizar el análisis de las técnicas de causas, se procede a formular las acciones que se implementarán para corregir los síntomas y problemas latentes en la organización. * **Estado de la acción:** acción implementada, aún por implementar. * **Fecha de implementación de la acción:** una vez la acción se haya planificado y su estado sea aún por implementar. * **Notas:** espacio para detallar observaciones sobre la implementación. | Imagen: **134104\_i62** |

**Técnicas de análisis de causas**

| Cuadro de texto |
| --- |
| Son procedimientos útiles para identificar los aspectos de los problemas y cómo poder responder a ellos. Se basa en la idea de que la gestión eficaz debe encontrar una manera de prevenir los problemas antes que ocurran y afecten el trabajo de la organización. |

| **Tipo de recurso** | Rutas / Pasos. Verticales 2 | |
| --- | --- | --- |
| **Introducción** | A continuación, se presentan algunas de estas técnicas útiles para que se puedan formular las acciones de mejora pertinentes: | |
| **1** | **Diagrama de Pareto**  Identifica las áreas con mayor propensión al problema, para acertar en las áreas de mejora. Esta herramienta se usa para destapar los problemas y las alternativas de soluciones a realizar, debido a que arroja como resultado un gráfico de barras en el que el tamaño de las barras refleja la huella de los problemas así: de izquierda a derecha (impacto más alto hasta el impacto más bajo). De esta manera, le ayuda a comprender hacia adónde dirigir sus esfuerzos de mejora. | Imagen: **134104\_i63** |
| **2** | **Diagrama de dispersión**  Se usan ampliamente para analizar problemas, gracias a que evidencia la relación entre variables; el eje horizontal representa el tiempo, es decir, fechas y, el eje vertical representa el tiempo calculado en días. Por ende, cada punto que se refleja en el diagrama representa una actividad, además de reflejar la correlación entre el problema y la causa, permitiendo así, evaluar cuál tiene el mayor impacto y urge resolver de inmediato. | Imagen: **134104\_i64** |
| **3** | **Diagrama de espina de pescado**  Denominada también como diagrama de causa y efecto. Esta herramienta en forma de pescado, donde el problema se representa como la cabeza del pez y las espinas representan las principales causas identificadas; es una herramienta ideal y efectiva para la mejora del proceso, y es útil para generar lluvia de ideas en circunstancias en que la información existente es poca. | Imagen: **134104\_i65** |
| **4** | **Método de los 5 porqués**  Permite llegar a la esencia del problema para solucionarlo, además de lograr una mejora continua en cualquier nivel de la organización. Su aplicación consiste en reunirse en un equipo de trabajo, en el cual se requiere que los colaboradores estén lo más concentrados posible para que comprendan lo que realmente sucede en el lugar de trabajo. Es denominado el método de los 5 porqués, al realizar la pregunta que se repite tantas veces como sea necesario por parte del líder del equipo para develar el problema inicial y tomar las medidas necesarias para implementar la mejor acción de mejora. | Imagen: **134104\_i66** |
| **5** | **Árbol del problema**  Esta técnica representa al problema desde un análisis de este y se plasma en el árbol; en este caso, el problema sustenta en la raíz las causas, el tronco presenta el problema principal y en las ramas y hojas, los efectos como resultados de las causas. Lo anterior, permite establecer el problema, las causas y los efectos para interpretar, comprender y analizar mejor el problema. | Imagen: **134104\_i67** |

| **Tipo de recurso** | Cuadro de texto |
| --- | --- |
| Recuerde explorar los demás recursos que se encuentran disponibles en este componente formativo; para ello, diríjase al menú principal donde encontrará la síntesis, material complementario, entre otros. Adicional, lo invitamos a resolver la actividad didáctica para reforzar los conceptos estudiados. | |

**SÍNTESIS**

| **Tipo de recurso** | Síntesis |
| --- | --- |
| Asistencia para la inteligencia empresarial  Síntesis: Fundamentos de administración, direccionamiento estratégico e inteligencia empresarial | |
| **Introducción** | A continuación, se presenta la síntesis donde se refleja el contenido trabajado en este componente formativo. |
|  | |

**ACTIVIDAD DIDÁCTICA**

| **Tipo de recurso** | Actividad didáctica. Arrastrar y soltar |
| --- | --- |
| Apreciado aprendiz, a continuación encontrará una serie de preguntas que deberá resolver, con el objetivo de evaluar la aprehensión de los conocimientos expuestos en este componente formativo. | **Imagen: 134104\_i68** |
| Representación gráfica de la estructura formal de una organización, mostrando la interrelación, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad. | Estructura orgánica |
| Ente económico que, mediante la coordinación de recursos, reúne esfuerzos para el logro de los objetivos. | Empresa |
| Estrategia de mercado más utilizada en la economía digital, que opera soportado en las tecnologías de la información y la comunicación. | *E-commerce* |
| Documento que permite evidenciar la dinámica de la organización, mediante los procesos y procedimientos que cada puesto de trabajo debe realizar. | Manual de funciones |
| Proceso sistémico e integral donde la administración se implementa a través de fases y etapas sucesivas. | Proceso administrativo |
| Proceso de observación e investigación, donde se analiza la situación real y actual de la empresa en un periodo. | Diagnóstico organizacional |

**RETROALIMENTACIÓN**

Retroalimentación general positiva: ¡Felicitaciones! Ha logrado una óptima aprehensión de los conocimientos relacionados con los fundamentos de la administración, el direccionamiento estratégico y la inteligencia empresarial.

Retroalimentación general negativa: ¡Inténtelo de nuevo! Lo invitamos a revisar nuevamente el material de estudio para afianzar los conocimientos presentados. ¡Ánimo!

**MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| Tipo de recurso | Material complementario | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del material | tipo | Enlace |
| Tipologías | Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). *Tipos de sociedades en Colombia* (video). Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=IvTbUlDBrrg> | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=IvTbUlDBrrg> |
| Estructura organizacional | Cajiga, J. (s.f.). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial.* <https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf> | PDF | <https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf> |
| Inteligencia empresarial | López Benítez, Y. (2018). *Business Intelligence. ADGG102PO.* IC Editorial. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/124393?page=10> | Libro | <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/124393?page=10> |
| Empresa | Código de Comercio (CC). Artículo 461. Colombia. <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr014.html#:~:text=ART%C3%8DCULO%20461.,salvo%20disposici%C3%B3n%20legal%20en%20contrario>. | Ley | <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr014.html#:~:text=ART%C3%8DCULO%20461.,salvo%20disposici%C3%B3n%20legal%20en%20contrario>. |

**GLOSARIO**

| **Tipo de recurso** | Glosario |
| --- | --- |
| Análisis de puestos de trabajo: | estudio o análisis que determina las actividades, responsabilidades e importancia que tiene el cargo dentro de la organización. |
| Autoridad: | facultad para tomar decisiones que producen efectos. |
| CRM: | base de datos de clientes de una empresa. |
| Dato: | información cualitativa y cuantitativa, resultado de la recopilación de números o letras, que facilitan una evidencia o deducción científica. |
| Delegación: | consiste en transferir a otra persona la jurisdicción que se tiene, para que realice tareas o conferirle su representación. |
| ERP: | base de datos de recursos internos de una empresa. |
| Jerarquía: | nivel de mayor o menor importancia o relevancia en una organización de personas ordenados en una escala ordenada y subordinante según un criterio dentro de la misma. |
| Matrices diagnósticas: | estructuras de datos cuyo objetivo es obtener información acerca de una empresa en si misma, relacionada con los procesos, estructura, manejo de información y todo lo relacionado con la gestión organizacional. |
| Poder: | dominio, facultad y jurisdicción de la que dispone un individuo para mandar o ejecutar. También definida como la capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros. |
| Responsabilidad: | es la obligación de ejecutar una actividad asignada. También conocida como el compromiso auto asumido por una persona, para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad. |

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

| **Tipo de recurso** | Bibliografía |
| --- | --- |
| Bravo, L., Ramos, P., Tejada, A. & Valenzuela, A**.** (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de* *Gerencia, 24*(88). p. 1316-1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/> | |
| Cardoso, M. y Poveda, N. (2021). *Diagnóstico Organizacional y Plan de Mejoramiento para la Microempresa Modas Milenio del municipio de La Mesa, Cundinamarca* (Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca). Repositorio Universidad de Cundinamarca. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3761/Diagn%c3%b3stico%20organizacional%20y%20plan%20de%20mejoramiento%20para%20la%20microempresa%20modas%20milenio%20del%20municipio%20de%20La%20Mesa-%20Cundinamarca.pdf?sequence=1&isAllowed=y> | |
| Código de Comercio (CC). Artículo 461. Colombia. <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr014.html#:~:text=ART%C3%8DCULO%20461.,salvo%20disposici%C3%B3n%20legal%20en%20contrario>. | |
| Gerencie.com. (s.f.). *Empresa unipersonal en Colombia.* Gerencie.com. <https://www.gerencie.com/empresa-unipersonal.html> | |
| López Benítez, Y. (2018). *Business Intelligence. ADGG102PO.* IC Editorial. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/124393?page=10> | |
| Meza, A. (2020). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas.* Mi espacio. <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/> | |
| Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2da ed.). Editorial Pearson Education. <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf> | |
| Palacios, L. (2016). Biblioteca Virtual SENA. Dirección Estratégica. 2a Edición. Ecoe Ediciones. Recuperado de:  https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/126524 | |
| Pedraza, M., Sastoque, J., Serrano, L. & Tarazona, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional a 100 Mipymes de Fusagasugá* (Trabajo de investigación, Universidad de Cundinamarca). Repositorio Universidad de Cundinamarca. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1349/DIAGNOSTICO%20ORGANIZACIONAL%20A%20100%20MIPYMES%20DE%20FUSAGASUGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> | |
| Polanco, Y. J., Santos, P. & Cruz, G. A. D. L. (2020). *Teoría y estructura organizacional.* Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/175883?page=1> | |
| Quiroa, M. (s.f.). *Áreas funcionales de una empresa.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html#:~:text=Por%20lo%20general%2C%20una%20empresa,de%20finanzas%20y%20de%20marketing> | |
| Salgado Benítez, J., Guerrero López, L. & Salgado Hernández, N. (2016). *Fundamentos de Administración.* Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/130328> | |