



Propuesta de optimización para OG PUBLICIDAD SAS en logística y gestión de mercadeo.

Páez Zamudio Yilber Ferney

Vanegas Bautista Stefany Tatiana

Vargas Diaz Maritza

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Administración de Empresas

10 Agosto 2024

Propuesta de optimización para OG PUBLICIDAD SAS en logística y gestión de mercadeo.

Páez Zamudio Yilber Ferney

Vanegas Bautista Stefany Tatiana

Vargas Diaz Maritza

Sistematización presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor(a)

Carlos Javier Leguizamón

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá Sur

Programa Administración de Empresas

10 Agosto 2024

Dedicatoria

Esta investigación la dedicamos primeramente a Dios, por ser nuestra fortaleza y guía en todo este proceso, por permitirnos ser perseverantes para terminar de la mejor forma este proyecto.

Segundo, a nuestras familias, hijos, padres, parejas, seres queridos que nos acompañan desde el cielo, aquellos que nos quieren, que fueron testigos de nuestro compromiso y esfuerzo, su amor, apoyo y comprensión nos motivaron para luchar y alcanzar este objetivo.

Tercero, a nosotros mismos por creer en nuestras capacidades, por seguir adelante a pesar de tantos desafíos, por nunca desistir. Alcanzar esta meta es un fiel testimonio del compromiso y trabajo en equipo, el mejor equipo.

Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad UNIMINUTO, por brindarnos los recursos necesarios y un entorno académico que fomenta el desarrollo profesional y personal.

A nuestro tutor, Carlos Javier Leguizamón, por su paciencia, tranquilidad, seguimiento y orientación valiosa a lo largo del desarrollo de este proyecto. Sus conocimientos fueron importantes para culminar de manera satisfactoria esta investigación.

Al grupo de trabajo, que además del compromiso, fue símbolo de amistad y de apoyo mutuo. Gracias siempre por su esfuerzo en este proceso, compartir con ustedes fue una experiencia grata.

Por último, agradecemos a nuestras familias que aportaron siempre su granito de arena, que nos brindaron su ayuda, su apoyo incondicional y sus buenos consejos para seguir adelante siempre sin desfallecer.

Contenido

Lista de Graficas	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General:	13
1.2.2 Objetivos específicos:	13
1.3 Justificación	13
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	15
2.1 Logística.....	17
2.2 Gestión de Mercadeo	19
3. METODOLOGÍA.....	21
4. RESULTADOS	24
5. CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO 1.....	43

Lista de Graficas

Gráfica No. 1 – Informe Integral	24
Gráfica No. 2 – Logística.....	25
Gráfica No. 3 – Gestión de Mercadeo	29

Lista de anexos

Preguntas de Entrevista a Colaboradora OG PUBLICIDAD SAS	43
--	----

Resumen

La presente investigación examina los procesos críticos de la empresa OG PUBLICIDAD, mediante la Matriz MMGO, herramienta que tiene como objetivo la gestión de las organizaciones, al ser aplicada de la manera correcta detecta las debilidades, las oportunidades de mejora y las ineficiencias de los procesos en diferentes áreas de la organización.

Inicialmente, se realiza la evaluación situacional de la compañía. Durante este proceso de investigación, se recibe información de personal interno que labora para la compañía, lo cual facilita la evaluación y ubicación de puntos en los diferentes estadios. Tras arrojar los resultados de la evaluación, se toman las variables que OG PUBLICIDAD SAS considera importantes para seguir buscando objetivos estratégicos planteados por la organización, que son: logística, área importante que permite a la compañía eficiencia operativa, reducción de costos, satisfacción al cliente, entre otros, y gestión de mercados área que brinda estrategias de venta, desarrollo de productos, segmentación y posicionamiento.

Desde allí, se desarrollan estrategias y mejoras en las áreas seleccionadas con el objetivo de aumentar la competitividad, optimizar los procesos y alinearse con los objetivos estratégicos, lo que facilita que la empresa se adapte y mantenga su relevancia en un entorno altamente dinámico, moderno y en constante evolución. Esto proporciona a OG PUBLICIDAD SAS las herramientas necesarias para mejorar sus resultados a largo plazo y competir de manera efectiva en el mercado actual.

Palabras clave: Desempeño, eficiencia, metodología, modelos y estrategias

Abstract

Keywords: Initially, the situational evaluation of the company is carried out. During this investigation process, information is received from internal personnel who work for the company, which facilitates the evaluation and location of points in the different stages. Once the results of the evaluation have been obtained, the variables that OG Advertising considers important are taken to continue in the search for strategic objectives set by the organization, which are: logistics, an important area that allows the company operational efficiency, cost reduction , customer satisfaction, among others, and market management area that provides sales strategies, product development, segmentation and positioning.

From there, strategies and possible improvements are implemented for these analyzed areas, in order to increase competitiveness and optimize processes, in addition, to align with the strategic objectives, allowing the company to adapt and maintain relevance in a highly dynamic environment. modern and constantly changing. This allows OG PUBLICIDAD to have tools to improve its scores in the long term and compete modernly.

Keywords:

Performance, efficiency, methodology, models and strategy

1. INTRODUCCIÓN

Obtener datos precisos de los factores que afectan las empresas muchas veces resulta complicado, ya que algunos requieren conocimiento especializados para una correcta aplicación e interpretación. Establecer modelos para el análisis situacional de una organización es vital, ya que proporciona información sólida sobre diferentes factores que influyen en el desarrollo económico y social, permitiendo a las organizaciones medir y evaluar el desempeño de los procesos en todas las áreas, facilitando así el progreso hacia los objetivos, además, gestionar el rendimiento para realizar los ajustes necesarios y tomar decisiones informadas con el fin de enfrentar los desafíos diarios, de esa forma mejorar la competitividad.

Para esta investigación, sabemos que existen diversos métodos de evaluación aplicables a una empresa. Sin embargo, el modelo de diagnóstico más completo y adecuado para las características de la empresa seleccionada es el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO). Este modelo proporciona un enfoque moderno que ayuda a las empresas a competir en un mercado en constante cambio. Además, ofrece un marco integral para evaluar y mejorar tanto los procesos internos como externos, permitiendo identificar áreas clave para mejorar la organización. La empresa OG PUBLICIDAD SAS ha optado por utilizar esta herramienta para identificar y evaluar el desempeño de los procesos internos en las diferentes áreas. Como resultado, los porcentajes más bajos y críticos son el área de logística y de gestión de mercadeo. Mediante una investigación de enfoque mixto, se realizó una entrevista con una persona clave que labora para la organización, quien proporcionó información relevante para la evaluación diagnóstica a través de la matriz (MMGO), esta información será fundamental para implementar estrategias de mejora en las áreas que requieren intervención inmediata.

Tras la evaluación, se seleccionan las áreas de logística y gestión de mercados, en las cuales se plantearán soluciones que permitan optimizar los procesos y elevar los porcentajes más críticos. Ahora bien, recopilar datos exactos sobre los factores que impactan el rendimiento empresarial es una tarea compleja, ya que requiere conocimientos especializados para una correcta aplicación e interpretación de los resultados.

Para superar este desafío, es crucial implementar modelos de análisis situacional que ofrezcan una base sólida de información sobre los diferentes elementos que influyen en el crecimiento económico y social de la organización. Estos modelos permiten a las empresas monitorear y evaluar el desempeño de sus procesos en todas las áreas, facilitando así los ajustes necesarios y la toma de decisiones informadas para enfrentar los retos diarios y fortalecer su competitividad en el mercado. Se utilizó un enfoque de investigación mixto, que incluyó entrevistas con personas que laboran en la empresa, se recolectó información relevante para el análisis a través de la matriz MMGO. Esta evaluación diagnóstica ha sido fundamental para identificar las áreas que necesitan intervención inmediata, permitiendo la formulación de soluciones que optimicen los procesos y mejoren los indicadores de rendimiento en estas áreas.

1.1 Planteamiento del problema

En el entorno empresarial actual, la capacidad de realizar diagnósticos precisos y exhaustivos es crucial para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Estos diagnósticos no solo permiten detectar de una manera rápida y eficaz las áreas críticas que requieren atención, sino que también facilitan la implementación de estrategias efectivas y adaptativas. Por lo anterior, comprender la importancia de realizar diagnósticos empresariales precisos se convierte en un factor determinante para el crecimiento y la competitividad en el mercado globalizado.

Se evidencia que las áreas de logística y gestión de mercados son esenciales en una empresa de publicidad, como OG PUBLICIDAD SAS, p, or un lado, la logística garantiza la entrega de los materiales y servicios según lo estipulado por los clientes y en condiciones óptimas para satisfacerla ya que reduce costos y eleva la satisfacción del cliente. Además, al comprender y optimizar la logística, se podrán desarrollar estrategias que mejoren la gestión de mercadeo, facilitando una respuesta más rápida y eficaz a las exigencias del mercado, lo que significa mejorar en muchos aspectos por los siguientes motivos. En primer lugar, una logística optimizada permite una reducción de costos operativos, ya que se minimizan los desperdicios y se aprovechan al máximo los recursos disponibles. Esto puede llevar a precios más competitivos, lo que a su vez puede atraer a más clientes y aumentar la participación en el mercado yaya qque el contar con una cadena de suministro más eficiente, mejora la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda del mercado.

En segundo lugar, en la gestión de mercadeo uno de los problemas frecuentes es la falta de alineación entre la oferta y la demanda, lo que puede llevar a una sobreproducción o a un desabastecimiento de productos. Esta descoordinación puede resultar en pérdidas significativas, ya sea por productos no vendidos que ocupan espacio en inventario y generan costos adicionales, o por la incapacidad de satisfacer la demanda de los clientes, lo que puede afectar negativamente la imagen de la empresa y la lealtad del cliente. Lo anterior, nos lleva a formular la siguiente pregunta.

Pregunta problema: ¿Cómo diseñar estrategias de mejora en los procesos de logística y gestión de mercadeo en OG PUBLICIDAD SAS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Establecer estrategias para mejorar los procesos de logística y gestión de mercadeo para la empresa OG PUBLICIDAD SAS.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar a través de la matriz MMGO los procesos críticos actuales que requieren intervención en OG PUBLICIDAD SAS.
- Proponer acciones de seguimiento para las áreas cuyos procesos presentan mayor deficiencia en sus indicadores.

1.3 Justificación

Esta investigación impacta de manera positiva a OG PUBLICIDAD SAS y a todos los miembros de la organización, ya que permite evidenciar cómo la matriz MMGO evalúa los procesos internos de la empresa, abordando de manera clara las deficiencias operativas y mejorando aspectos importantes y necesarios para competir en un mercado evolutivo y dinámico, facilitando así el logro de las metas personales, profesionales y organizacionales. Esta investigación se llevó a cabo en una empresa de publicidad, ubicada en Bogotá D.C., la cual proporcionó información crucial para realizar un análisis detallado en la matriz MMGO, con el fin de evaluar e identificar procesos que presentan los resultados críticos en la logística y gestión de mercadeo. Estas áreas tienen un impacto considerable tanto en el ámbito empresarial como social, abordando temas como la competitividad y la innovación.

Como profesionales, el interés de realizar esta investigación que contribuye al conocimiento teórico sobre el manejo y aplicación de la matriz MMGO fue un reto, por su diagnóstico, obtener la información clave, evaluar los diferentes estadios e identificar los

procesos internos de la organización. Dado lo anterior, es esencial priorizar un análisis situacional clave para conformar la ruta de cambio a la empresa, analizando su estructura, responsabilidad, riesgos y otros factores, para plantear acciones de mejora en las áreas críticas identificadas, proponer acciones efectivas y garantizar que estas se celebren.

Mediante la implementación de la matriz MMGO en OG PUBLICIDAD SAS, se pretende realizar un análisis situacional de los procesos actuales para fortalecer el enfoque de la empresa y optimizar el funcionamiento de las áreas clave, con el fin de garantizar su crecimiento y sostenibilidad en un mercado en constante evolución. Sin lugar a dudas, la sistematización y ejecución de acciones de mejora permiten una evolución continua, así como la adaptación a las necesidades específicas de la organización. Además, la aplicación de esta matriz proporciona un marco que puede ser analizado y aplicado en otras empresas con capacidad para competir y consolidarse en el mercado.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Toda empresa, al ser creada busca alcanzar una serie de objetivos que pueden variar según el mercado o la industria, pero un objetivo común es generar ganancias y un retorno sobre la inversión. En el competitivo y cambiante mercado actual, es difícil lograr el éxito sin una planeación estratégica que permita analizar, implementar y evaluar los procesos dentro de la organización. Algunas empresas se concentran en resultados a corto plazo y descuidan la visión a largo plazo, lo que puede llevar al fracaso.

Para alcanzar un crecimiento rentable, las empresas deben realizar un seguimiento constante y abordar posibles deficiencias que puedan afectar las operaciones. Implementar tácticas dirigidas por la dirección permite una evolución constante que mejora los procesos y facilita la toma de decisiones acertadas (Arellano, 2017).

La evolución empresarial ha creado herramientas de análisis y diagnóstico organizacional fundamentales para enfrentar los desafíos actuales. Autores como Senge (2015), en su obra "La Quinta Disciplina", han resaltado la importancia de los modelos sistemáticos para comprender la dinámica interna de las organizaciones. Esta obra marcó un punto de inflexión al introducir el concepto de aprendizaje organizacional clave en el desarrollo de herramientas de diagnóstico modernas.

En la gestión organizacional, diversas herramientas de análisis y diagnóstico han demostrado ser cruciales para evaluar el rendimiento empresarial. El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, destaca por su capacidad para alinear estrategias con objetivos operacionales específicos en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Implementar estas herramientas contribuye al desarrollo y crecimiento continuo de las organizaciones, independientemente de su tamaño o mercado (Kaplan y Norton, 2015). Una

herramienta destacada para el diagnóstico exhaustivo de los procesos organizacionales es el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), que proporciona una comprensión completa y sencilla de los procesos internos y externos, permitiendo enfrentar los desafíos contemporáneos en diferentes áreas organizacionales.

La implementación de herramientas de análisis organizacional es crucial para muchas organizaciones, ya que permite diagnosticar y diseñar estrategias para mejorar sus procesos internos en todos los departamentos. En este sentido, la Matriz (MMGO), utilizada para evaluar y diagnosticar la gestión organizacional en diversas áreas. Según González y Carballo (2017), la MMGO ayuda a las organizaciones a identificar sus capacidades actuales y áreas de mejora, facilitando el establecimiento de estrategias claras para optimizar procesos y recursos. Esta matriz también facilita la alineación de objetivos organizacionales en un entorno empresarial dinámico.

Por lo tanto, esta matriz evalúa las áreas importantes de la empresa y sus departamentos entre ellos la logística que juega un papel crucial por su impacto significativo en otras áreas empresariales. La logística contribuye al desempeño eficiente y puntual en la fabricación, venta de productos y prestación de servicios. Riveros (2018) destaca que a través de la logística se llevan a cabo planeaciones estratégicas, cronogramas y otras actividades de control. Otra área crucial es la Gestión de Mercadeo, encargada de la segmentación de clientes rentables y fundamentales para la creación de productos atractivos y la fijación de precios adecuados. Ospina y Sanabria (2010) explican que la Gestión de Mercadeo abarca la estrategia de comunicación, la logística de distribución y la satisfacción de las expectativas de los consumidores, facilitando intercambios y la satisfacción de las necesidades tanto internas como externas de la organización. A continuación, vamos a desarrollar con mayor profundidad los

contextos de logística y gestión de mercadeo, destacando cómo ambos aspectos están interrelacionados y son cruciales para la eficiencia global de la organización.

2.1 Logística

Las herramientas de análisis y diagnóstico organizacional son flexibles y pueden aplicarse en cualquier departamento empresarial, como en el caso de la logística, donde juegan un papel fundamental en la gestión eficiente del flujo de materiales, productos y servicios en la cadena de suministro. Christopher y Towill (2016) subrayan la importancia de estrategias logísticas integradas y flexibles que permitan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, optimizando costos, tiempos de entrega y mejorando la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, La ausencia de herramientas adecuadas de análisis organizacional puede conducir a ineficiencias operativas significativas. Por ejemplo, sin sistemas avanzados de gestión de inventarios, las empresas pueden enfrentar problemas como sobreabastecimiento o falta de productos en el momento necesario, afectando tanto la rentabilidad como la satisfacción del cliente (Rushton et al., 2019). En un entorno empresarial dinámico, esta falta de herramientas puede dificultar la adaptación y flexibilidad en la cadena de suministro, impactando la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva (Pawar & Beltagui, 2018).

Además, la gestión ineficiente de rutas y transporte es otro desafío común. Sin sistemas de optimización de rutas y seguimiento en tiempo real, las empresas pueden incurrir en altos costos de transporte y tiempos de entrega prolongados, gestionando ineficientemente los recursos disponibles (Fernie & Sparks, 2018). Esta falta de herramientas también puede afectar la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social corporativa al no optimizar el uso de recursos y contribuir a mayores emisiones y desperdicios (Seuring & Gold, 2013).

En este contexto, la Matriz MMGO se utiliza para diagnosticar y mejorar la eficiencia operativa y la cadena de suministro. Chaves y Ríos (2016) destacan cómo esta matriz alinea estrategias logísticas con objetivos organizacionales, identificando procesos críticos para reducir costos y mejorar tiempos de entrega. La gestión del departamento logístico es crucial para la aplicación efectiva de la MMGO, proporcionando herramientas para evaluar indicadores clave como relaciones internas y externas, administración de materiales y control logístico. García y López (2018) explican cómo esta matriz facilita una planificación precisa de la demanda y optimización de niveles de stock, minimizando el riesgo de exceso o escasez de inventarios.

Para la administración de materiales, es fundamental la implementación de técnicas avanzadas como Just-In-Time (JIT) y análisis ABC, que reducen costos y aumentan la eficiencia (Johnson y Flynn, 2017).

Stock y Boyer (2019) enfatizan la importancia de la integración de tecnologías de información para la gestión de inventarios, mejorando la presión y control sobre los niveles de stock. Además, una administración efectiva de materiales implica prácticas sostenibles para reducir residuos y mejorar la eficiencia energética, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental (Chen et al., 2016), la MMGO ofrece a las organizaciones una estructura sistemática para evaluar y mejorar procesos internos, identificando áreas de mejora en la gestión de inventarios y materiales (Gómez, 2018).

El control logístico es crucial para monitorear y gestionar eficientemente flujos de productos o servicios, se beneficia de sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo en tiempo real (Acar y Uzunlar, 2017). Por otro lado, Gupta et al. (2018) destacan la importancia de la capacidad de respuesta ante cambios de demanda, esencial para mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Por lo tanto, la matriz (MMGO) contribuye significativamente al control logístico ya que proporciona un esquema para la evaluación y mejora continua de procesos logísticos, promoviendo la adaptabilidad y flexibilidad operativa (Rodríguez, 2019). La integración de tecnologías avanzadas y herramientas de análisis predictivo mejora aún más la toma de decisiones en logística, optimizando procesos y reduciendo costos operativos (Gómez & Fernández, 2020).

2.2 Gestión de Mercadeo

Actualmente, en la mayoría de las organizaciones los departamentos de gestión de mercadeo enfrentan desafíos críticos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. Estos desafíos incluyen la falta de alineación estratégica, ineficiencias operativas debido a una gestión de datos erróneos y dificultades para adaptar rápidamente las estrategias de mercado.

Uno de los problemas más significativos en el área de gestión de mercados es la falta de alineación estratégica entre las iniciativas de marketing y los objetivos generales de la organización. Kotler y Keller (2016) destacan que esta desconexión conduce a esfuerzos fragmentados y resultados deficientes debido a la falta de organización y planificación, lo cual puede resultar en una asignación ineficiente de recursos y oportunidades perdidas en el mercado.

La matriz MMGO busca evaluar los indicadores precisos y medibles en el área de gestión de mercadeo. Un indicador clave es la orientación de la organización al mercado fundamental para el éxito empresarial. Según Kotler y Keller (2016), una orientación al mercado sólida permite a las empresas anticipar y responder adecuadamente a las necesidades y deseos del cliente. Narver y Slater (2017) subrayan que esta orientación implica la recolección y difusión ágil de información de mercado, facilitando la innovación y adaptación en entornos

competitivos. La matriz facilita esta orientación al proporcionar ideas para la recopilación y análisis de datos del mercado, permitiendo ajustes estratégicos basados en la retroalimentación del cliente y las tendencias del mercado (Gómez, 2018).

La estrategia de producto o servicio constituye otro factor clave en la gestión de mercadeo. Según Porter (2015), esta estrategia permite diferenciar claramente los productos o servicios de la empresa en el mercado, ofreciendo un valor único que atrae y retiene a los clientes. Además, Levitt (2016) destaca la importancia de la innovación continua en la estrategia de producto para mantener la competitividad en un entorno exigente.

Por otro lado, la planeación es fundamental para garantizar la efectiva implementación de las estrategias de marketing en la gestión de mercadeo, ajustándolas según las necesidades específicas de la organización y del mercado. Armstrong y Green (2015) enfatizan que esta planeación incluye la definición clara de objetivos, la selección del mercado objetivo y el desarrollo de planes de acción específicos. El control del marketing, según Baker (2017), implica el monitoreo y evaluación continua de los resultados, implementando acciones correctivas cuando sea necesario.

3. METODOLOGÍA

Por medio del diagnóstico y los resultados obtenidos en la Matriz MMGO, los datos pueden ser analizados en un rol cualitativo y cuantitativo, por lo cual se define que el enfoque de la investigación será mixto, por lo tanto, la problemática encontrada en la empresa no se encuentra totalmente establecida, sin embargo, el tipo de investigación adecuado para este proyecto es explicativo, donde por medio de los resultados recolectados en el análisis de datos iniciales de la MMGO, se buscará generar hipótesis que permitan desarrollar estrategias acertadas de gran importancia para la elaboración de planes de mejora para la empresa OG PUBLICIDAD SAS.

El modelo creado mediante la matriz MMGO permite a la organización desarrollar estrategias basadas en datos reales para la mejora continua en todas sus actividades. Además, facilita la aplicación de medidas estratégicas en OG PUBLICIDAD SAS, contribuyendo a su desarrollo, consolidación en el mercado y sostenibilidad financiera, lo cual es el objetivo de la empresa sin enfrentar dificultades. Como lo refiere Ortiz (2016). Por otro lado, este modelo de diagnóstico orientado a la mejora constante de procesos proporcionará una serie de datos donde se abordarán los porcentajes críticos que necesitan intervención.

La aplicación de la matriz se realiza por medio de la evaluación de diferentes criterios, lo cual son características base que se debe contemplar en un área con el fin de garantizar su éxito a largo plazo de acuerdo con la guía base de la matriz, esta evaluación “Se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados.”(Pérez, 2013).

Los estadios cuentan con una división de criterios de un tema en específico a evaluar en la organización, en cada estadio se ponderan 3 calificaciones de acuerdo con el criterio y puntuación que más se identifique el evaluador, en donde el estadio 1 se conforma de calificación 0,08, 0,17 y 0,25, el estadio 2 se conforma de calificación 0,33, 0,42 y 0,50, el estadio 3 se conforma de calificación 0,58, 0,67 y 0,75, finalmente el estadio 4 que se conforma de calificación 0,83, 0,92 y 100, estas calificaciones se evalúan por medio de la asignación de 1 punto al criterio y valor que más identifica la respuesta al análisis formulado en la tabla de estadios. (Pérez, 2013).

En la aplicación de la evaluación, la información suministrada por el colaborador respondiendo a la entrevista, fue fundamental, ya que se identificaron los valores para los diferentes estadios, su opinión a la hora de evaluar a la empresa, su conocimiento y sus experiencias dentro de la compañía fueron la clave para dar las calificaciones en la matriz. Esta entrevista nos permitió conocer la situación actual de la empresa y a su vez aplicar la matriz MMGO por medio de las preguntas realizadas (Ver Anexo Preguntas Entrevista).

Luego de realizar la aplicación de la matriz (MMGO) por medio de la entrevista, se procede a sumar todos los resultados obtenidos mediante la evaluación, los cuales se dividen según la cantidad de criterios evaluados. Esto permite determinar el nivel de cumplimiento de cada área en la organización. Los criterios son evaluados de manera conjunta, basándose en los conocimientos proporcionados por la colaboradora de la empresa. Por lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis de acuerdo con la problemática para desarrollar estrategias en las áreas críticas identificadas:

Hipótesis 1: Existe una correlación positiva entre la implementación de procedimientos e instructivos claros en todas las áreas y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

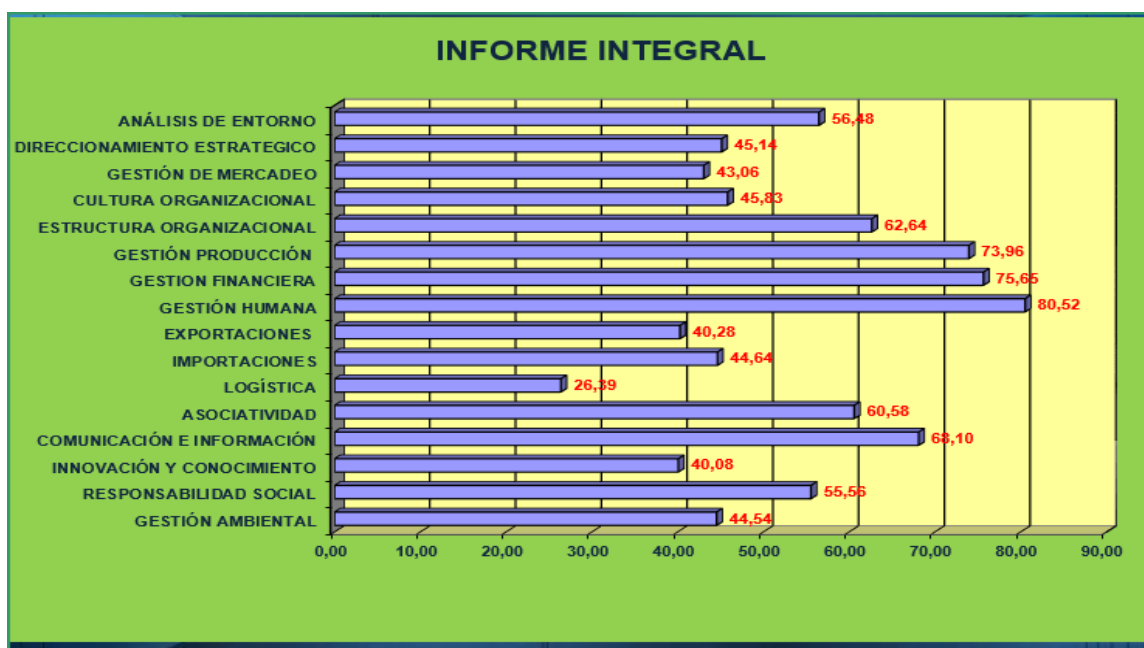
Si el área de logística tiene procedimientos bien definidos y documentados, es probable que exista una mayor claridad en las responsabilidades y procesos, lo que facilitaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Hipótesis 2: Cuando las estrategias de mercadeo están claramente especificadas y bien documentadas en todas las áreas, se espera una mejora en la coordinación y efectividad de las actividades de mercadeo. Esto facilitará cumplir los objetivos estratégicos de la empresa para fortalecer la presencia en el mercado, generando posicionamiento de la marca y aumento de la participación.

4. RESULTADOS

La aplicación de la matriz MMGO brinda una perspectiva clara sobre las fortalezas y debilidades de diferentes áreas en la empresa OG PUBLICIDAD SAS, en términos generales, la empresa exhibe una notable eficiencia en la gestión de producción, financiera y de recursos humanos lo que refleja una sólida capacitación para manejar recursos, procesos productivos y capital humano. Estos aspectos son esenciales para mantener la estabilidad y el crecimiento en un entorno competitivo. A continuación, se muestran los resultados generales en la gráfica No.1.

Gráfica No. 1 – Informe Integral



Fuente: elaboración propia, según MMGO

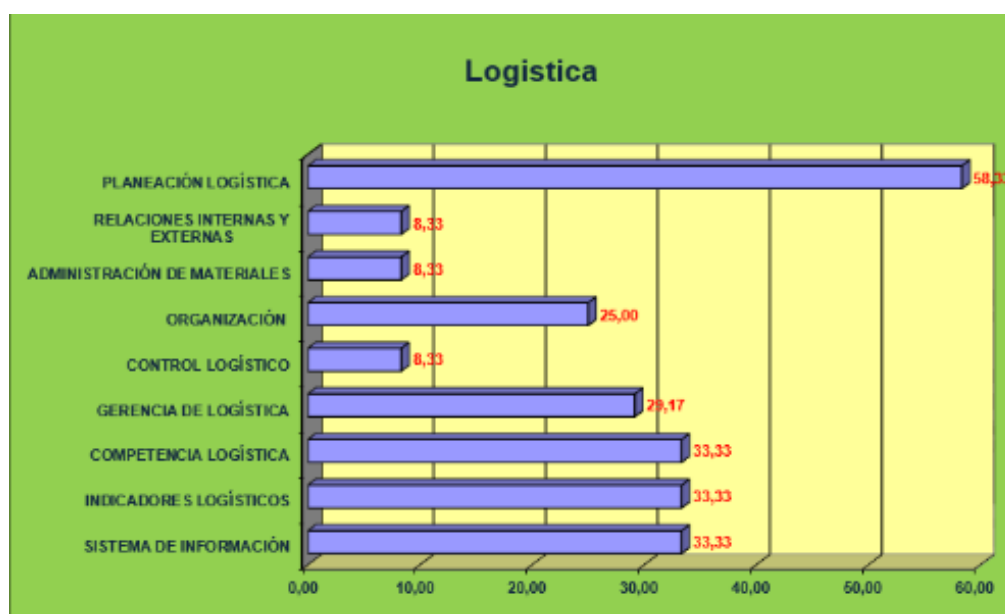
El informe integral indica que OG PUBLICIDAD SAS enfrenta desafíos considerables en cuanto la innovación, responsabilidad social y gestión del medio ambiente debido a sus bajas puntuaciones a través del diagnóstico, por lo tanto, se recomienda adoptar un enfoque estratégico para fomentar la creatividad, satisfacer las expectativas de responsabilidad corporativa y adoptar

prácticas sostenibles, también, para mejorar la reputación y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Los resultados de la matriz ofrecen una guía valiosa para OG PUBLICIDAD SAS, al señalar áreas débiles que no requieren de una intercesión de inmediata. No obstante, departamentos como logística y gestión de mercadeo necesitan la implementación de estrategias urgentes debido a su nivel crítico, lo que afecta significativamente a la empresa.

Por lo tanto, la Gráfica No.2 muestra los indicadores del departamento logístico de OG PUBLICIDAD SAS que han contribuido a la baja calificación obtenida tras el diagnóstico. Estos indicadores, representados en la Gráfica No.2, destacan las áreas críticas que necesitan atención para mejorar la eficiencia y el rendimiento del departamento.

Gráfica No. 2 – Logística



Fuente: elaboración propia, según MMGO

Los resultados obtenidos en el departamento de logística a través del resumen de variables permiten identificar tres indicadores con mayor criticidad que requieren de monitoreo e intervención inmediata, siendo las relaciones internas y externas uno de los más destacados,

como se muestra en la Gráfica No.2, por lo cual, esto indica la necesidad de mejoras significativas en este ámbito. Según Christopher y Towill (2016), la integración de estrategias logísticas tanto internas como externas es crucial para la eficiencia operativa, además, mejorar la comunicación y colaboración entre los departamentos internos, proveedores y distribuidores externos es fundamental para optimizar el rendimiento logístico.

La situación actual de OG PUBLICIDAD SAS destaca la gravedad del indicador de relaciones internas y externas en varios aspectos clave a nivel organizacional, la ausencia de una estructura organizada y clara en los procesos estandarizados ha llevado a ineficiencias operativas y a una comunicación inadecuada entre los departamentos de la empresa. Por otro lado, externamente la empresa enfrenta desafíos importantes como la intensa competencia del mercado y las demandas cambiantes de los clientes, lo que complica su capacidad de respuesta y adaptación, igual que la falta de inversión en tecnología y en la capacitación de personal.

Como resultado, si este indicador no mejora, la organización podría enfrentar problemas internos persistentes y desorganización, lo que podría dar lugar a mayores costos operativos, una disminución en la productividad y desmotivación del personal. Externamente, la empresa se arriesga a perder su ventaja competitiva, lo que podría resultar en la pérdida de clientes actuales y potenciales, así como una reducción notable en la participación en el mercado, además, la falta de adaptación a nuevas tendencias y demandas del mercado podría provocar una baja reputación de la empresa afectando negativamente su sostenibilidad a largo plazo.

Para implementar esta solución, se recomienda la adopción de sistemas avanzados de rastreo y supervisión que optimicen la visibilidad y la coordinación en la cadena de suministro. Esta medida debe ir acompañada de estrategias de cooperación y comunicación efectiva entre los departamentos internos y los socios externos. Según Acar y Uzunlar (2017), estos sistemas

proporcionan una visión integral y en tiempo real de los movimientos y productos, mejorando la precisión y la eficiencia operativa.

Otro punto fundamental es la gestión de materiales, evidenciada en la Gráfica No. 2, que muestra que un diagnóstico inadecuado subraya la necesidad de optimizar la administración de estos recursos. Acar y Uzunlar (2017) sostienen que la implementación de sistemas avanzados de rastreo puede ofrecer una visión completa y en tiempo real de los niveles de inventario y el flujo de materiales, permitiendo una gestión precisa y eficiente. De igual manera, Gupta et al. (2018) argumentan que un control logístico sólido responde ágilmente a las fluctuaciones de la demanda del mercado, esencial para mantener la eficiencia operativa y satisfacer a los clientes.

Por lo tanto, al no optimizar de manera correcta la gestión de materiales en OG PUBLICIDAD SAS, podrían surgir efectos adversos, especialmente en la falta de visibilidad y control en tiempo real sobre los niveles de inventario, como el exceso o la escasez de materiales, lo que genera costos adicionales y pérdidas en las ventas. Además, una administración inadecuada del flujo de materiales puede causar retrasos en la producción y en la entrega, afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

Para abordar estas dificultades, OG PUBLICIDAD SAS debería implementar un plan de acción integral que optimice la gestión de inventarios y el flujo de materiales, porque es crucial adoptar sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo que proporcionen visibilidad completa y en tiempo real de los niveles de inventarios tal como sugiere Acar y Uzunlar (2017).

Adicionalmente, el plan debe incluir la implementación de prácticas de control logísticas robustas que permitan una respuesta ágil a las fluctuaciones en la demanda del mercado. Es fundamental capacitar al personal en el uso de estas nuevas tecnologías y en la aplicación de estrategias eficientes, buscando un enfoque continuo en la revisión y ajuste de los procesos

logísticos. Lo anterior, ayudará a asegurar que OG PUBLICIDAD SAS pueda mantener una eficiencia operativa optima y satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, la Gráfica No. 2 revela que el indicador de control logístico también requiere medidas urgentes, ya que destaca una necesidad crítica de mejorar el monitoreo y la gestión de los flujos de productos, esto se debe a que la empresa enfrenta problemas significativos relacionados con la eficiencia en el manejo de inventarios y la coordinación de las operaciones logísticas, lo que afecta su capacidad para responder adecuadamente a las demandas del mercado y optimizar el uso de recursos. Acar y Uzunlar (2017) resaltan que los sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo proporcionan una visibilidad en tiempo real, mejorando la precisión eficiente. Según Rodríguez (2019), facilita la identificación de ineficiencias y promueve mejoras continuas en el desempeño logístico, mientras que Martínez y Sánchez (2019) señalan que esta herramienta apoya la implementación de estrategias Justo a Tiempo (JIT) y la optimización de rutas, fundamentales para la eficiencia.

Para abordar los problemas identificados en la logística de OG PUBLICIDAD SAS , es esencial que la empresa implemente sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo que proporcionen visibilidad en tiempo real de los flujos de productos. Esto permitirá una gestión más precisa y eficiente del inventario, como resaltan Acar y Uzunlar (2017). Además, la empresa debe enfocarse en identificar y corregir ineficiencias en sus operaciones logísticas, facilitando mejoras continuas en el desempeño, tal como lo sugiere Rodríguez (2019). Para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos implementar estas medidas de manera coordinada permitirá a OG PUBLICIDAD SAS mejorar su capacidad para responder a las demandas del mercado y optimizar el uso de sus recursos.

Con el fin de alinear las relaciones internas y externas, administración de materiales y control logístico, se sugiere implementar sistemas avanzados de seguimiento y monitoreo, optimizar la gestión de inventarios y flujos de materiales, y aplicar estrategias Justo a Tiempo (JIT) y de optimización de rutas. La aplicación de los procedimientos e instructivos mencionados previamente en el área de logística tiene un impacto importante en el logro de los objetivos estratégicos. Cuando el departamento logístico dispone de procedimientos claros y documentados, se observa una mayor claridad en las responsabilidades y procesos, lo que facilita la alineación con los objetivos estratégicos de la organización y mejora el desempeño general de la empresa.

Ahora bien, consideremos a profundidad lo relacionado con el departamento de gestión de mercadeo debido a su criticidad como resultado de la evaluación a través matriz de MMGO. Se han identificado varios indicadores críticos en el área, destacando la orientación de la organización hacia el mercado, la planeación y control de mercadeo, y las estrategias de productos y servicios como áreas prioritarias y críticas para el mejoramiento como se muestra en la gráfica No. 3.

Gráfica No. 3 – Gestión de Mercadeo



Fuente: elaboración propia, según MMGO

La orientación de la organización hacia el mercado es un indicador crítico identificado por la MMGO en el área de gestión de mercadeo. Según Kotler y Keller (2016), para mejorar este aspecto, es fundamental que las empresas desarrollen una comprensión profunda del comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado. Implementar estrategias de investigación de mercado y análisis de datos que puede proporcionar insights valiosos que ayuden a alinear las ofertas de productos y servicios con las necesidades del cliente. Además, Narver y Slater (2017) destacan la importancia de fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente, donde todas las decisiones estratégicas se orienten a satisfacer las expectativas del mercado.

En OG PUBLICIDAD SAS, el problema en el indicador de orientación hacia el mercado se evidencia por su falta de alineación entre sus ofertas de productos, las necesidades y las expectativas del cliente, ya que esta situación se origina en gran medida por la ausencia de estrategias de investigación de mercado y el análisis de datos robustos, lo que impide que la empresa desarrolle una comprensión profunda del comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado, tal como señalan Kotler y Keller (2016). Además, la cultura organizacional actual no está suficientemente centrada en el cliente, lo que significa que las decisiones estratégicas no siempre tienen en cuenta las expectativas del mercado como destacan Narver y Slater (2017).

La deficiencia es significativa, principalmente, la empresa corre el riesgo de perder clientes actuales y potenciales por la falta de adecuación de sus productos y servicios a las demandas del mercado, lo que puede disminuir la participación del mercado y en la competitividad de OG PUBLICIDAD SAS. Para solucionar este problema, se debe implementar

una estrategia que incluya la adopción de métodos avanzados de investigación de mercado y análisis de datos reales para obtener insights valiosos sobre el compromiso del consumidor. Así mismo, es crucial fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente asegurando que todas las decisiones estratégicas estén orientadas a satisfacer las expectativas del mercado, por ello, con estas acciones, OG PUBLICIDAD SAS podrá mejorar su orientación hacia el mercado y alinear mejor sus ofertas con las necesidades de sus clientes.

En cuanto a la planeación y control de mercadeo, Lamb, Hair y McDaniel (2018) sugieren que las empresas deben adoptar un enfoque sistemático y estructurado para la planificación estratégica. Esto incluye el establecimiento de objetivos claros y medibles, el desarrollo de planes de acción detallados, la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación para seguir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, Kotler y Armstrong (2015) recomiendan la utilización de herramientas analíticas avanzadas, como el análisis SWOT y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para identificar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo y mejorar la toma de decisiones.

Ahora bien, la repercusión de estas carencias es evidente, la empresa enfrenta problemas para tomar decisiones estratégicas e informadas, lo que puede derivar en la pérdida de oportunidades en el mercado y una respuesta ineficaz frente a las amenazas competitivas, además, la ausencia del seguimiento y ajuste en las estrategias de mercado provoca ineficiencias en la ejecución de planes y resultados por debajo de lo esperado.

Para resolver este inconveniente, OG PUBLICIDAD SAS debe implementar un enfoque sistemático en la planeación estratégica, que contemple la definición de objetivos claros y medibles, la creación de planes de acción detallados y la aplicación de sistemas de monitoreo y evaluación para supervisar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario, asimismo, es

fundamental incorporar herramientas analíticas avanzadas para mejorar la toma de decisiones y optimizar la respuesta a las condiciones del mercado.

Por último, las estrategias de productos y servicios también presentan desafíos significativos en el área de gestión de mercadeo tal como se muestra en la gráfica No.3. Según Levitt (2017), es esencial que las empresas adopten un enfoque innovador en el desarrollo de productos y servicios, asegurando que estas ofertas se diferencien de la competencia y satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores. Implementar procesos de gestión de innovación y fomentar la colaboración entre departamentos, puede facilitar el desarrollo de soluciones creativas y efectivas. Además, Gupta y Lehmann (2016) enfatizan la importancia de realizar pruebas de mercado y recibir retroalimentación continua de los clientes para ajustar y perfeccionar los productos y servicios, asegurando su relevancia y éxito en el mercado.

Para OG PUBLICIDAD SAS, los desafíos de las estrategias de productos y servicios son evidentes en la falta de innovación y diferencia en sus ofertas, de manera que este problema surge por la falta de un enfoque innovador en el desarrollo de sus productos y servicios, por lo que sus propuestas no se destacan frente a la competencia y no satisfacen las necesidades cambiantes de los consumidores como sugiere Levitt (2017). Además, la falta de procesos sólidos de gestión de innovación y la insuficiente colaboración y comunicación entre departamentos limitan la capacidad de la empresa para generar soluciones creativas y efectivas.

Por otro lado, las consecuencias son significativas porque OG PUBLICIDAD SAS corre el riesgo de perder relevancia en el mercado y de no cumplir con las expectativas de los clientes, lo que puede disminuir su participación en el mercado y en la insatisfacción del cliente. Para abordar estas dificultades, es de suma importancia implementar procesos de gestión de

innovación que fomenten la colaboración entre departamentos y el desarrollo de soluciones creativas.

Implementar las acciones sugeridas por los autores es crucial para mejorar la eficiencia operativa y competitividad en los campos de logística y gestión de mercadeo. Esto asegura una orientación al mercado precisa, una planificación estratégica robusta, y la innovación en productos y servicios, optimizando así los resultados empresariales y la satisfacción del cliente. Hagamos un recuento y revisemos a profundidad, cuáles son las acciones de mejorar para cada una de estas dos áreas.

Para mejorar la eficiencia del departamento de logística en OG PUBLICIDAD SAS, en cuanto a las relaciones internas y externas, se deben implementar reuniones periódicas con equipo internos y externos, asegurando así una comunicación continua y la rápida resolución de problemas. También, es fundamental capacitar al personal en habilidades de negociación y gestión de relaciones para fortalecer la interacción con proveedores y clientes. Asimismo, se deben utilizar encuestas de satisfacción para recoger un feedback y detectar áreas de mejora, sin embargo, para que funcione el seguimiento debe incluir la medición de indicadores clave como la satisfacción del cliente, el tiempo de respuestas a solicitudes y la frecuencia de comunicación. Es importante la revisión mensual de informes que evalúen las relaciones y las acciones emprendidas para mejorar la comunicación.

En cambio, para la mejorar la administración de materiales, es crucial optimizar los inventarios utilizando herramientas como NetSuite ERP, que ayudan a mantener niveles adecuados de stock y prevenir tanto excesos como faltantes. Se debe automatizar los procesos de gestión de materiales, actualizando inventarios y gestionando pedidos de manera automática. También es importante revisar y seleccionar proveedores en función de su desempeño y

fiabilidad. El seguimiento implica medir indicadores clave como la rotación de inventarios, los niveles de stock y la precisión en las previsiones de demanda, además de realizar auditorías periódicas para asegurar el estado adecuado de los inventarios y la eficacia de los procesos implementados.

Por otra parte, mejorar el control logístico puede optimizar las rutas utilizando un software especializado que permita planificar de manera eficiente y reducir costos de transporte, ya que la incorporación de tecnologías de seguimiento en tiempo real facilita su monitorización. adicionalmente, se deben establecer procedimientos claros para la gestión de envíos y la resolución de problemas, por ello, el seguimiento debe incluir la medición de indicadores clave como la puntualidad en las entregas, el costo de transporte y la presión en la gestión de pedidos, así como la generación de informes que evalúen la eficiencia de las soluciones implementadas.

Además, las acciones de seguimiento para el área de Gestión de Mercadeo consisten en realizar encuestas periódicas de satisfacción a los clientes, en las que se pueden entender las acciones de mejoras según los servicios y productos que ofrece la empresa, adicional conocer el estado actual de la percepción de los clientes hacia la empresa, programar revisiones regulares del proceso de innovación para asegurar el impulso y generar nuevas ideas.

Otra acción de seguimiento es capacitaciones continuas sobre los procesos de la organización, específicamente en el área de innovación. Esto permite espacios de diálogo entre trabajadores y gerentes, lo que puede generar una lluvia de ideas entre los trabajadores para expresar mejoras, áreas críticas, que se deben fortalecer para asegurar la eficacia de las capacitaciones. Es importante auditar periódicamente los procedimientos e instructivos para verificar su adhesión y efectividad para realizar revisiones anuales y asegurar que los procedimientos sean actualizados y relevantes.

En OG PUBLICIDAD SAS es importante evaluar el trabajo en equipo, por lo que monitorear la colaboración entre departamentos mediante reuniones de seguimiento y encuestas de satisfacción interna, es importante facilitar la comunicación y coordinación entre departamentos para resolver problemas, alinear objetivos y justar los procesos de colaboración para mejorar la eficiencia.

5. CONCLUSIONES

La evaluación realizada a la empresa OG PUBLICIDAD SAS, mediante la aplicación de la matriz Modernización para la Gestión de las Organizaciones, revela que su aplicación de manera eficiente facilita la obtención de resultados y datos relevantes que permiten evidenciar y desarrollar estrategias y planes de acción en las áreas que requieren atención. Una vez hecha la evaluación, se presenta a través de los estadios la posición real de los componentes analizados, los resultados se presentan de manera sencilla para su análisis. Esta herramienta permitió evaluar de manera eficiente y ágil componentes internos y externos, identificando las áreas que impactan directamente en la modernización, evolución y crecimiento. En un entorno que cambia constantemente conocer la situación de la compañía permite prepararse, mejorar y atacar componentes que frenan el alcance de objetivos.

En el análisis realizado por medio de la Matriz (MMGO) en OG PUBLICIDAD SAS se puede evidenciar las áreas que tienen fortalezas sólidas, como áreas que presentan falencias y requieren atención urgente. A pesar de contar con una base sólida en las áreas de producción, finanzas y recursos humanos, los resultados obtenidos en la Matriz (MMGO) indican deficiencias significativas en los aspectos logísticos. En especial, las relaciones internas y externas dentro del departamento logístico presentan problemas de comunicación y coordinación, lo que afecta la eficiencia y trazabilidad operativa. Así mismo, la gestión de materiales y el control logístico muestran debilidades en la administración de inventarios y en la optimización de rutas, obligando a la empresa a generar costos adicionales y retrasos en la producción debido a las dificultades que se presentan en esta área, además, la falta de procedimientos documentados genera confusión y desorden a la hora de ejecutar las operaciones diarias. Para abordar estas debilidades, se recomienda la implementación de sistemas avanzados

de rastreo y supervisión, así como la adopción de estrategias Justo a Tiempo. Estas medidas permitirán una mejor visibilidad y control de los procesos logísticos, optimizando así la eficiencia y reduciendo costos operativos.

Por otra parte, la gestión de mercadeo en OG PUBLICIDAD SAS ha destacado áreas críticas que requieren una intervención estratégica para mejorar el desempeño. La empresa muestra deficiencias notables en la orientación hacia el mercado, la planificación y control de mercadeo, y en las estrategias de productos y servicios. La falta de una alineación efectiva entre las ofertas de productos y las necesidades del cliente, así como la ausencia de un enfoque sistemático en la planificación estratégica está afectando negativamente la competitividad y la capacidad de respuesta de la empresa ante las demandas del mercado. La carencia de innovación en los productos y servicios también limita la capacidad de OG PUBLICIDAD SAS para diferenciarse y mantenerse relevante en un entorno competitivo. Para abordar estas deficiencias, es esencial que la empresa implemente estrategias avanzadas de investigación de mercadeo y análisis de datos, para mejorar su orientación hacia el cliente y alinear sus ofertas con las expectativas del mercado. Es importante adoptar un enfoque sistemático en la planificación estratégica, que incluya objetivos claros, planes de acción detallados y herramientas analíticas avanzadas, es crucial para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de estrategias de mercadeo.

Finalmente, hay que recalcar que al fomentar una cultura organizacional centrada en el cliente y promover procesos de innovación continua permitirá a OG PUBLICIDAD SAS mantener su competitividad y satisfacer de manera efectiva las necesidades cambiantes de los consumidores. La tarea principal de mejorar los procesos y velar por el bien a futuro de la organización, es importante ya que, al generar un orden adecuado en los procesos, en especial

aquellos que presentan mayor deficiencia, ayudará mejorar los procesos, a reducir costos, a generar un valor diferencial en la empresa y afianzar los clientes. Así mismo, al adoptar un enfoque estructurado hacia la innovación y alinearse más estrechamente con las expectativas del mercado, la empresa podrá anticipar y adaptarse a nuevas tendencias, asegurando así una posición sólida y un desarrollo sostenible en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Acar, A. Z., & Uzunlar, M. B. (2017). The Effects of Process Development and Information Technology on Time-Based Supply Chain Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Arellano-González, J. A., & Carballo-Mendivil, M. (2017). *Matriz Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO)*. Editorial UNIMINUTO.
- Armstrong, J. S., & Green, K. C. (2015). Effectiveness of Different Marketing Strategies. *Journal of Business Research*.
- Baker, M. J. (2017). *Marketing Strategy and Management*. Macmillan International Higher Education.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2018). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.
- Chaves, J., & Ríos-Vázquez, R. (2016). Aplicaciones de la Matriz MMGO en la Gestión Logística. *Revista de Gestión Organizacional*, 12(2), 45-58.
- Christopher, M., & Towill, D. (2016). *Supply Chain Management: Theory and Practice*. *Journal of Business Logistics*.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2016). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks (5th ed.)*. Pearson Education.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Fernie, J., & Sparks, L. (2018). *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain (5th ed.)*. Kogan Page.

- García, P., & López, E. (2018). *Gestión de Inventarios y Matriz MMGO: Caso de Estudio en la Industria Logística*. Editorial Logística Moderna.
- Gómez, J. (2018). *Modernización de la Gestión Organizacional: Aplicación del MMGO en Empresas Logísticas*. *Revista de Gestión Empresarial*.
- Gómez, M., & Fernández, R. (2020). *Integración de Tecnología y MMGO para la Optimización Logística*. Springer.
- Gupta, S., Gokhale, R., & Kumar, A. (2018). *Business Continuity Planning in Supply Chains: Understanding the Role of Facilities*. *Journal of Business Research*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2017). *Issues in Supply Chain Management*. *Industrial Marketing Management*.
- Levitt, T. (2016). *Innovative Marketing: The Strategy of Product Development*. *Harvard Business Review*.
- López, A., & Ramírez, M. (2018). *Integración de la Gestión de Mercadeo con el MMGO*. *Revista de Marketing y Ventas*.
- Martínez, A., & Sánchez, L. (2019). *Implementación de Estrategias JIT y MMGO en la Gestión Logística*. *Journal of Logistics Management*, 25(1), 112-125.
- Mendoza Fernández, Darcy, y Daniel López Juvinao. (2015). *Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción*. *Revista Económica CUC*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2017). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*.

- Ortíz, J. (8 de Abril de 2016). 3 Hábitos que Promueven la Mala Gestión Financiera. Obtenido de Finanzas y Proyectos.
- Ospina Díaz, M. R., & SANABRIA RANGEL, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 107-136.
- Pawar, K. S., & Beltagui, A. (2018). *Handbook of Sustainable Operations Management: Strategic Dimensions and New Directions*. Springer.
- Pérez, A., & Rodríguez, L. (2018). Impacto del análisis FODA en la planificación estratégica. *Revista de Gestión y Estrategia*.
- Pérez, R. I. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240.
- Pérez, R. (2020). Estrategias de Marketing Integradas con el MMGO. *Journal of Marketing Research*.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Ramírez, A. (2020). Political, Economic, Social, and Technological Analysis in Advertising. *Journal of Advertising Research*.
- Ramírez, C. (2020). Gestión de la información del consumidor en el marketing moderno. *Investigación en Marketing y Negocios*.
- Riveros, D. P. B., & Silva, P. P. B. (2008). Importancia de la administración logística. *Scientia et Technica*, 1(38).

- Rodríguez, A. (2019). Optimización del Control Logístico mediante el MMGO: Un Enfoque Sistemático. *Logistics Management Review*.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2019). *The Handbook of Logistics and Distribution Management* (6th ed.). Kogan Page.
- Senge, P. M. (2015). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (edición revisada). Doubleday/Currency.
- Shankar, V., & Carpenter, G. S. (2015). *Handbook of Marketing Strategy*. Edward Elgar Publishing.
- Torres, J. (2016). BCG Matrix Application in Advertising Agencies. *Advertising Management Journal*.

ANEXO 1

Preguntas de Entrevista a Colaboradora OG PUBLICIDAD SAS

- ¿Qué problemática evidencia en la empresa de acuerdo con organización y planeación estratégica en las áreas?
- ¿Cómo se manejan los procesos por el líder en cada área?
- ¿Se cuentan con procedimientos e instructivos en todas las áreas de la empresa?
- ¿Como evidencia el rendimiento de las distintas áreas de la empresa incluyendo la suya?
- ¿Cuál es el área o las áreas en las que se evidencia más falencias de acuerdo con sus procedimientos diarios?
- ¿Qué área afecta a las demás cuando la misma tiene fallas en sus procedimientos?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño de cada área de la empresa, incluyendo la suya?
- ¿Qué repercusiones tienen las fallas en los procedimientos de una determinada área sobre el funcionamiento general de la empresa y las demás áreas?
- ¿Cómo puede el modelo MMGO contribuir específicamente a mejorar la competitividad de las empresas en un entorno de mercado dinámico?
- ¿Cuáles son los beneficios clave del enfoque mixto de investigación utilizado para evaluar y optimizar los procesos logísticos y de gestión de mercadeo en OG PUBLICIDAD SAS?