

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ MMGO PARA LA
COMPAÑÍA PCSFORALL SAS.

DANIEL EDUARDO RODRIGUEZ PRIETO

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

ANA MARIA ESPINEL
JAVIER CORREDOR B
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ D.C

2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

Ana Maria Espinel

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2024

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Carlos Mauricio Veloza

Coordinador Maestría en Administración – MBA

Dra. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mi esposa Johanna, mis hijos Isaac y Santiago por su apoyo, por su confianza y compañía fueron determinantes para llevar a cabo cada jornada.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente dar gracias a Dios por la oportunidad de cursar la Maestría en Administración en una Universidad con tan alto nivel académico y por todas las oportunidades de aprendizaje obtenido a lo largo de estos dos años para emprender el camino hacia la vida maestrante.

A mi tutor Javier Corredor quien a lo largo de estos dos semestres me direccionó de forma adecuada hacia el camino adecuado.

A la Universidad de América por darme la oportunidad de realizar el Trabajo de Grado aplicándolo a las enseñanzas adquiridas durante estos dos años.

A José Pulido, quien amablemente me dejó realizar el trabajo de grado aplicándolo a su empresa, dándome un voto de confianza muy grande para alcanzar los objetivos.

Y finalmente agradecer a mi madre Sandra Carrillo, mi Hermana Arena Gonzales y mi Hermano Wilson Rodríguez, quienes a pesar de la distancia siempre han sido un enorme apoyo en los momentos más difíciles.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA	16
1.1 Título	16
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Formulación del problema	17
1.4 Sistematización del problema	17
1.5 Objetivos	17
<i>1.5.1 Objetivo general</i>	17
<i>1.5.2 Objetivos específicos</i>	18
1.6 Justificación	18
2. MARCO TÉORICO	19
2.1 Diagnóstico empresarial	19
2.2 Modernización organizacional	19
<i>2.2.1 Modelo de Sharma, Chrisman y Chua</i>	19
<i>2.2.2 Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García</i>	20
2.3 Direccionamiento estratégico	21
2.4 Liderazgo	22
<i>2.4.1 Liderazgo democrático</i>	23
<i>2.4.2 Liderazgo transformacional</i>	23
<i>2.4.3 Liderazgo carismático</i>	23
2.5 Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter	23
<i>2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	25
<i>2.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos</i>	26
<i>2.5.3 Poder de negociación de los proveedores</i>	27
<i>2.5.4 Poder de negociación de los clientes</i>	27
<i>2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes</i>	28
2.6 Estrategias para el mejoramiento de la productividad de Naime y Botini..	29
2.7 Metodología de diagnóstico empresarial	31

2.7.1 <i>Análisis DOFA</i>	32
2.7.2 <i>Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard (BSC</i>	33
2.7.3 <i>Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO</i>	34
2.8 Marco espacial	35
2.9 Marco temporal	35
3. DISEÑO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Método de investigación	37
3.2.1 <i>Método inductivo</i>	37
3.2.2 <i>Investigación de acción participativa (IAP</i>	37
3.3 Tipo de estudio	37
3.4 Población	38
3.5 Muestra	38
3.6 Tratamiento de la información	38
3.7 Técnica de recolección de datos	38
3.8 Técnica procesamiento de la información	39
3.9 Descripción del instrumento de medición	39
3.9.1 <i>Variables del MMGO</i>	39
3.9.2 <i>Estadios del MMGO</i>	40
3.10 Procedimiento	41
4. MARCO ADMINISTRATIVO	42
4.1 Historia	42
4.2 Valores	42
4.3 Tipificación de la empresa	43
4.3.1 <i>Análisis del sector IT en Colombia</i>	43
4.4 Datos generales de la empresa	45
4.5 Perfil financiero	46
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	50
5.1 Análisis del entorno económico	50
5.2 Direccionamiento estratégico	51
5.3 Gestión de mercadeo	52

5.4 Cultura organizacional	53
5.5 Estructura organizacional	54
5.6 Gestión de producción	55
5.7 Gestión financiera	56
5.8 Gestión humana	57
5.9 Exportaciones	58
5.10 Importaciones	59
5.11 Logística	60
5.12 Asociatividad	61
5.13 Comunicación e información	62
5.14 Innovación y conocimiento	63
5.15 Responsabilidad social empresarial	64
5.16 Informe integral	65
6. INTERVENCIÓN Y MEJORAMIENTO	66
6.1 Aprendizaje y crecimiento	66
6.2 Procesos internos	67
6.3 Clientes	68
6.4 Financiero	68
7. CONCLUSIONES	77
8. RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de Sharma, Chrisman y Chua	19
Figura 2. Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García	20
Figura 3. Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de porter	23
Figura 4. Análisis DOFA	31
Figura 5. Balanced Scorecard (BSC)	32
Figura 6. Localización de la empresa	35
Figura 7. Valor Agregado del sector TIC	43
Figura 8. Cifras de balance	47
Figura 9. Cifras de PyG	47
Figura 10. Análisis del entorno económico	50
Figura 11. Direccionamiento estratégico	51
Figura 12 Gestión de mercadeo	52
Figura 13. Cultura organizacional	54
Figura 14. Estructura organizacional	55
Figura 15. Gestión de producción	56
Figura 16. Gestión financiera	57
Figura 17 Gestión humana	58
Figura 18. Exportaciones	60
Figura 19. Importaciones	61
Figura 20. Logística	62
Figura 21. Asociatividad	63
Figura 22. Comunicación e información	64
Figura 23 Innovación y conocimiento	65
Figura 24. Responsabilidad social empresarial	66
Figura 25. Informe integral	67
Figura 26. Mapa estratégico	72

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Grupo de estados del MMGO	34
Tabla 2. Estadios del MMGO	39
Tabla 3. Datos generales de la empresa	44
Tabla 4. Perfil financiero de la empresa	45
Tabla 5. Mando Integral	73

LISTA DE SIGLAS

BSC:	Cuadro Balanced Scorecard (BSC cuadro de mando integral)
CMI:	Cuadro de Mando Integral (CMI)
DOFA:	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
MMGO:	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones
TI (IT):	Tecnologías de la Información

RESUMEN

PCSFORALL SAS, por medio de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), y su análisis frente a su sector, se realizó un diagnóstico con las cuales se identificaron varios problemas en diferentes áreas al interior de la organización: (Gestión Humana, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, logística, Importaciones), se realizó un objetivo general y unos objetivos específicos en aras de mejorar la organización, estas variables respaldadas por un extenso componente teórico y metodológico, para finalmente presentar una propuesta de intervención, recopilando información actual y veraz de la organización, todo esto combinado con conocimiento de los estudiantes y los tutores, todo soportado con investigaciones con fuentes primarias y secundarias. Es posible que PCSFORALL SAS. Al finalizar la intervención tome este como punto de partida en aras de mejorar toda la organización, viéndose reflejado en los ingresos de la compañía y un eficiente control de costos y gastos que se vean reflejados en los estados financieros.

Palabras Clave: Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), diagnóstico empresarial, gestión humana, cultura organizacional, estructura organizacional, logística, importaciones, exportaciones

INTRODUCCIÓN

Un mercado globalizado, como el actual, demanda de las organizaciones una identidad sólida, fundada en una plataforma estratégica concreta, con una misión flexible, que logre adaptarse a los cambios constantes del medio. Este mercado, cada vez más desafiante, exige a las empresas cultivar valores trascendentales como la dignidad humana, el bien común, la calidad de vida, el cuidado del planeta y algunos otros, que están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2015. Es así, que, en la actualidad, hacer empresa, en cualquier lugar del mundo, no es solamente trabajar en generar capital con utilidades al final de un ejercicio determinado. Actualmente en América Latina la mayoría de su parte productiva se concentra en las pequeñas y medianas empresas, estas son el eje fundamental del país, alrededor de estas empresas se debe crear un entorno empresarial dinámico, donde las empresas crezcan e innoven y se conviertan en los motores que impulsen la creación de nuevos empleos. (Ferraro y Rojo, 2018), la mayoría de empresas tienen como objetivo ser innovadoras, que estas logren ser más competitivas de acuerdo a su sector.

1. EL PROBLEMA

1.1 Título

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ MMGO PARA LA COMPAÑÍA PCSFORALL SAS.

1.2 Planteamiento del problema

PCS FOR ALL S.A.S es una Pyme mayorista IT (Tecnologías de la Información) con más de 30 años de trayectoria en el mercado, experiencia que ha generado una curva de aprendizaje importante que le ha permitido crear valor para sus clientes y destacarse en el sector en el que ese desenvuelve. Se encuentra constituida bajo una sociedad anónima por acciones simplificada de derecho privado, constituida por documento privado del 24 de marzo de 2006 Inscrita el 29 de marzo de 2006 con el No. 01046573 del libro IX y con Matrícula Mercantil No. 01584815 de la Cámara de Comercio de Bogotá, Cuyas modificaciones constan en el Certificado de Existencia y Representación Legal. Su domicilio principal es en la Carrera 16 N° 75-31 en la ciudad de Bogotá, República de Colombia. Sus actividades se desarrollan en la ciudad de Bogotá D.C, lugar de la sede principal; sin embargo, la cobertura de su objeto social cubre la demanda a nivel nacional. PCS FOR ALL S.A.S. es una compañía IT creada con el propósito principal de importar y comercializar partes y accesorios para equipos de cómputo, brindando una asesoría especializada y clara a las necesidades del mercado. Estos productos son distribuidos a nivel nacional, facilitando la integración de soluciones competitivas en los distintos canales de distribución de soporte IT, renting y tiendas de tecnología de Colombia. (PCS FOR ALL S.A.S, 2023)

Actualmente cuenta con una estructura organizacional conformada por 40 empleados distribuidos en el área administrativa (gerencia, talento humano y financiero), comercial y logística, asimismo, tiene debidamente definidos y estandarizados sus procesos, lo cual le ha facilitado la realización de sus operaciones buscando siempre satisfacer los requerimientos de sus clientes. Entre sus últimas decisiones estratégicas se destaca la adquisición del software contable SAP BUSSINES ONE en el año 2019, que ha contribuido a una mayor conexión y optimización de los procesos, obteniendo eficiencia y productividad en las diferentes áreas de la organización.

No obstante, la alta dirección es consciente de la alta rivalidad en el sector que se ha visto impulsada por los tratados de libre comercio, los efectos del dólar, los precios de los chips a nivel global, la oferta y demanda de componentes electrónicos, la coyuntura política y económica de Colombia, sumado a los retos que impone el ambiente externo, hacen que sea necesario no bajar la guardia y buscar la mejora continua que lleve a la empresa a una mejor posición en el mercado, a maximizar su rentabilidad y a elevar sus niveles de competitividad. Dado lo anterior, se considera pertinente realizar un diagnóstico general de la organización, evidenciando el nivel de desarrollo de cada subsistema que la conforma, razonando que el modelo administrativo idóneo para realizar dicho diagnóstico es la matriz MMGO, esto teniendo en cuenta que se trata de una herramienta administrativa que facilita tener una mirada holística de la compañía y establecer sus fortalezas y debilidades actuales, y a partir de allí presentar una propuesta para una intervención estratégica que la conduzca al logro de sus objetivos en el mediano y largo plazo.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo es posible desarrollar una estrategia para desarrollar el mejoramiento de la productividad de la compañía PCSFORALL SAS?

1.4 Sistematización del problema

PCSFORALL SAS, es una PYME, con un potencial de crecimiento alto que puede lograrse si se implementa la matriz MMGO, dado que, por esa vía, se define un diagnóstico adecuado de la compañía lo que a su vez permitirá determinar las acciones necesarias para mejorar la competitividad.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer un plan de intervención y mejoramiento estratégico para PCSFORALL SAS de la ciudad de Bogotá, Colombia.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Realizar un diagnóstico por medio de la matriz MMGO a la compañía PCSFORALL SAS de la ciudad de Bogotá, Colombia.
- b. Definir una propuesta intervención estratégica basada en el análisis de los resultados de la matriz MMGO para la compañía PCSFORALL SAS de la ciudad de Bogotá, Colombia

1.6 Justificación

Analizar el ambiente externo e interno de una compañía, le permite reconocer sus factores claves de éxito, así como sus falencias, amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, y a partir de allí formular estrategias que la lleven al logro de los resultados esperados. Es normal que por el quehacer diario, las empresas reconozcan con mayor facilidad aquellos aspectos que generan ruido al interior de la organización y que no les permite alcanzar mayores niveles de calidad, pero usualmente no se dedica el tiempo suficiente a tener una mirada holística del sistema empresarial que les propicie un panorama completo de intervención, de allí entonces la importancia de realizar diagnósticos mediante la aplicación de herramientas administrativas que sean la guía adecuada para identificar los aspectos internos y externos que impactan en la compañía, contribuyendo así a la toma de decisiones oportuna que propicien una mayor participación en el mercado y disminuya los riesgos a los que se exponen las empresas en el desarrollo de su actividad económica.

Para cumplir con los objetivos definidos en el estudio, se propone realizar inicialmente un diagnóstico bajo el modelo de la matriz de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) donde podrán analizarse los diferentes subsistemas que conforman la organización, y a partir de allí presentar las estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de la organización. Asimismo, el estudio se complementará con la búsqueda de fuentes bibliográficas que hagan mención al tema objeto de estudio, esto con el fin de aplicar de manera exitosa la herramienta administrativa utilizada para dicho diagnóstico. Finalmente, el desarrollo del presente trabajo beneficiará a la organización una vez implemente el plan de trabajo propuesto, logrando así un mayor desarrollo, proyección, y crecimiento de la compañía.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial “es una herramienta de evaluación que tiene la finalidad de conocer el estado de la empresa en diferentes áreas de gestión. Es muy similar a lo que se conoce como el proceso de una auditoría de marca” (Vargas Quiñones y Aldana de la Vega, 2006, p. 63). Un diagnóstico empresarial “es una evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de una empresa que tiene como objetivo detectar sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que eleven su bienestar y desempeño” (Rodrigues, 2023, párr., 3). El diagnóstico empresarial es “la evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de la organización. Con ello, queremos identificar los puntos fuertes y las debilidades de la empresa” (Sisternas, 2023, párr., 2).

2.2 Modernización organizacional

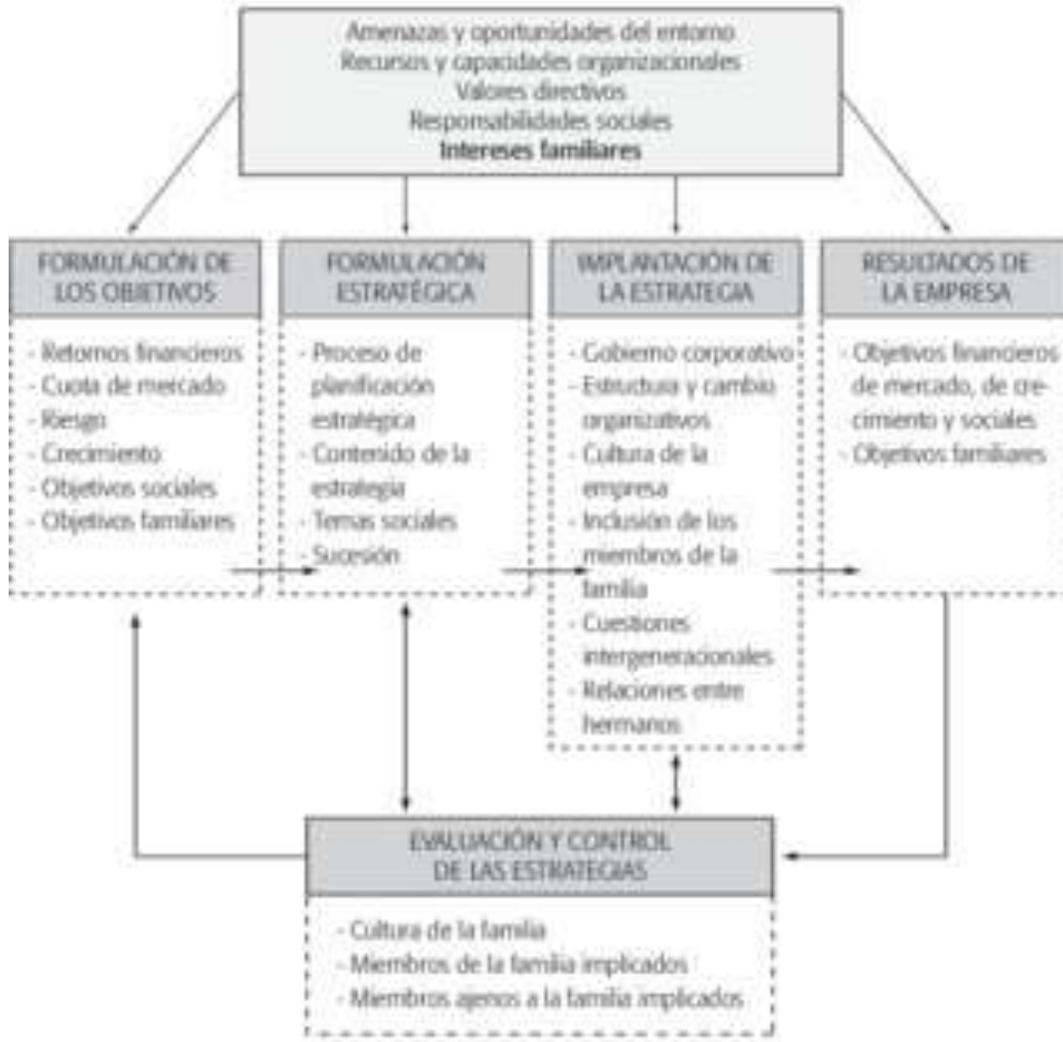
La modernización organizacional “es proceso de cambio en una organización para mejorar la prestación del servicio, como consecuencia de nuevas tendencias, cambio total, tecnificación, innovación, reestructuración focalizada, con el fin de adecuar la organización a las necesidades del entorno”. (Gobernación de Santander, 2021, párr., 2), mejorando con ello la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Existen dos modelos principales de modernización organizacional, por un lado la dirección estratégica para empresa familiares el modelo de Sharma *et al.* (1997), y por otro lado el modelo integrador de Ussman *et al.* (2001). (Molina *et al.* 2016),

2.2.1 Modelo de Sharma, Chrisman y Chua

El modelo de Sharma *et al.* (1997) se refiere a la empresa familiar como "aquella dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias"(Molina *et al.*, 2016, p. 140).

Figura 1

Modelo de Sharma, Chrisman y Chua



Nota. Imagen extraída de *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis* (Molina *et al.*, 2016, p. 139)

2.2.2 Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

Nota. La figura presenta las exportaciones

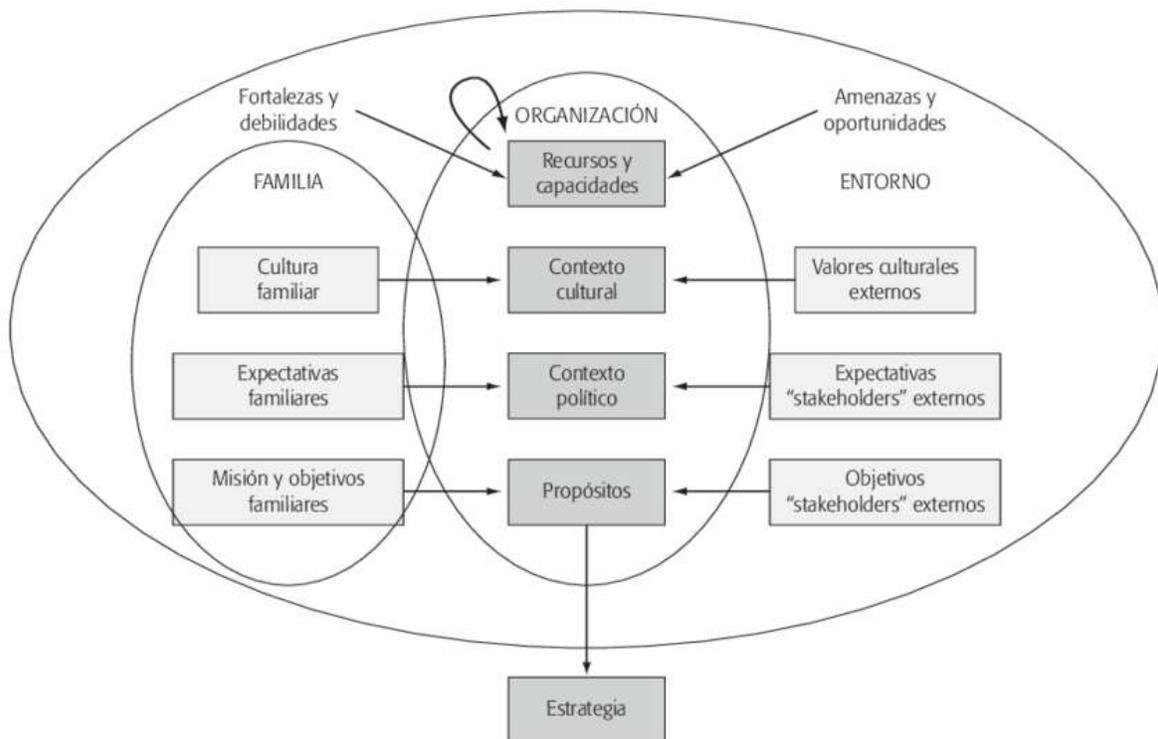
El modelo integrador de Ussman *et al.*(2001) es un modelo de organización dentro del proceso estratégico de una empresa familiar. El modelo parte de la consideración de que la

empresa familiar “se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno” (Molina *et al.*, 2016, p. 139).

Los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia (Molina *et al.* 2016, p. 140).

Figura 2

Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García



Nota. Imagen extraída de *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis* (Molina *et al.*, 2016, p. 140)

2.3 Direccionamiento estratégico

Se define como estrategia como plan de acciones para cumplir un objetivo. Se puede usar en diferentes ámbitos, como el militar, el empresarial o el marketing. La estrategia se basa en el análisis interno y la sabiduría de los dirigentes para crear valor y escoger los competidores que se pueden derrotar. (Pérez *et al.*, 2016) . La estrategia se diferencia de la táctica en que esta es más concreta plazo que sirven para fijar el plan estratégico.

Por otro lado, La planeación estratégica es un proceso de determinar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos de la organización. Se debe establecer la misión, visión, valores, los planes de acción y el tiempo necesario para ejecutarlos. También se debe buscar una diferenciación estratégica que permita conocer la posición en el mercado. (Koontz y Weihrich, 1994).

Realizar la planeación estratégica está ligada a la gerencia estratégica la cual establece que es un proceso apasionante que le sirve a una organización para que sea proactiva en lugar de reactiva, como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias (González *et al.* 2019, p. 243), estas estrategias se identifican en tres pasos principales: formular estrategia, ejecutar estrategia y la evaluación de la estrategia.

2.4 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad o proceso de influir sobre un grupo de personas para motivarlas y conducir las hacia el logro de un objetivo común. El liderazgo implica una relación entre el líder, que ejerce la influencia, y los seguidores, que la aceptan si satisfacen sus necesidades e intereses. El liderazgo también es una habilidad que puede ser innata o adquirida y que requiere de un contexto, un propósito y un equipo de personas.

Existen diferentes tipos de liderazgo que se pueden clasificar en autocrático, democrático, liberal, burocrático, carismático, natural, orientado a las tareas, orientado a las relaciones, transaccional y transformacional (Kotter, 1999). Cada tipo tiene sus ventajas y desventajas y se adapta mejor a ciertos contextos y situaciones, el liderazgo autocrático o autoritario es aquel en el que el líder tiene centralizada la autoridad y toma decisiones unilateralmente (Regader, 2016). El liderazgo democrático o participativo es aquel en el que la líder incentiva que las personas de su grupo participen activamente en la toma de decisiones (Regader, 2016). El liderazgo carismático es aquel en el que el líder inspira y motiva a los demás con su personalidad y habilidades (Sparks, 2014). El liderazgo transformacional es aquel en el que el líder busca transformar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial (Contreras y Barbosa, 2013).

2.4.1 Liderazgo democrático

El liderazgo democrático o participativo es aquel en el que la líder incentiva que las personas de su grupo participen activamente en la toma de decisiones Equipo editorial de Indeed. (2022). En este tipo de liderazgo, el líder fomenta la colaboración y la comunicación abierta entre los miembros del grupo para tomar decisiones que beneficien a todos, este tipo de liderazgo puede ser muy efectivo en situaciones en las que se requiere creatividad y flexibilidad.

2.4.2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es aquel en el que el líder busca transformar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial. Este tipo de liderazgo se enfoca en motivar e inspirar a los miembros del grupo para que trabajen juntos y alcancen objetivos comunes. El líder transformacional se enfoca en desarrollar habilidades y capacidades en los miembros del grupo para que puedan crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. (Maraboto, 2021; Mendoza y Ortiz, 2006)

2.4.3 Liderazgo carismático

El liderazgo carismático es un estilo de liderazgo que se caracteriza por utilizar herramientas como la comunicación efectiva, la empatía y la persuasión para influir positivamente en los demás, el líder carismático es aquel capaz de empatizar con los integrantes de una organización para sacar el máximo partido de los mismos, el liderazgo carismático se centra en los propios líderes y es la capacidad de comunicar, influir y estar cómodos en su propia piel. (Chiavenato, 2009; Koontz y Weihrich, 2001).

2.5 Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (2006) componen un modelo holístico que analiza cualquier industria en términos de rentabilidad, este también llamado Modelo de competitividad Ampliada de Porter, este modelo permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector al que pertenece.

Este modelo perfila un esquema simple y práctico para formular un análisis de cada sector, a partir de este la empresa determina la posición actual y cuál es la estrategia para seguir.

El modelo de Porter (2006) indica que hay cinco fuerzas que delimitan precios, costos y requerimientos de inversión donde hay una expectativa de rentabilidad a largo plazo, esto conlleva a una rivalidad entre los competidores esto viene dada a cuatro elementos que combinadas la crean a ella como una quinta fuerza, esto se resume de la siguiente forma.

Figura 3

Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Imagen extraída de Google

Los principales elementos del mercado que influyen en estas cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial son:

- a. Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.
- b. Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- c. Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- d. Productos Sustitutos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.

e. Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

Estos cinco elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas se analizan:

2.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Al intentar entrar una empresa esta puede tener diferentes barreras tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, pero esto no sería una limitante si se cuenta con productos de alta calidad o precios más bajos.

a. Barrera de entrada: Se entiende “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997 citado en Baena *et al.*, 2003, p. 64).

b. Inversión necesaria: Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

c. Economías de Escala: Es la capacidad que posee una empresa para producir mayor cantidad de productos a un menor costo de producción.

d. Curva de experiencia: Se refiere al conjunto de actividades de la organización como lo son: gestión, tecnología de productos, procesos.

e. Ventaja absoluta en costos: Al llegar de primeros a un sector, uniendo factores como abastecimiento de materia prima provoca que la empresa que ya están en el sector tenga ventajas en costos, esto será una desventaja para las empresas quieran formar parte del sector.

f. Diferenciación de Producto: Los Consumidores ya perciben la diferencia ente un producto y el otro por sus características, diseño o presentación, para una empresa nueva competir en el sector tendrá que verse obligada en invertir en publicidad, otras empresas para ahorrar dinero toman como estrategia competir en precio con las empresas ya establecidas.

g. Acceso a canales de distribución: Este se refiere a la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales ya existentes por ejemplo ocurre en los supermercados donde ya existe una mercancía puesta en las estanterías y es limitado esto impide el acceso a otros canales.

h. Identificación de Marca: Esta es una barrera relacionada con imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado de acuerdo con las características del mercado, esto lo que permite es que el comprador identifique la marca.

i. Barreras Gubernamentales: Estas son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores que exigen licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad.

j. Represalias: Consiste en campañas de publicidad agresivas para bajar los precios hasta asfixiar a la nueva empresa cuyo margen es inferior porque está empezando.

2.5.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son los que realizan la misma función, ya que puede reemplazar los productos o servicios en otra alternativa para satisfacer la demanda.

El impacto que la amenaza de sustitutos depende de factores como:

- a. Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la facilidad de acceso.
- b. Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Este determina el límite de precio al que se puede ofrecer un producto al sector.
- c. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinan por el producto sustituto si la calidad es superiores al que usualmente usan.
- d. Costos de cambio para el cliente: la entrada de productos sustitutos según sea su calidad, disponibilidad costos y rendimiento pone un tope al precio que se pueda cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

2.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores ya que ellos definen el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación, ya que si no hay tanta oferta de insumos estos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Tener la capacidad de negociar permite que los proveedores mejores sus precios, mejores sus plazos de entrega, formas de pago lo cual es un factor a tener en consideración, las variables más significativas de esta fuerza son:

- a. Concentración de proveedores: Con este se identifica parte de la provisión de recursos
- b. Importancia del volumen para los proveedores: Este se refiere a las ventas del sector con relación a las ventas totales de los proveedores.
- c. Diferenciación de Insumos: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
- d. Costos de cambios: Costos que asume el comprador cuando cambia de proveedor.
- e. Disponibilidad de insumos sustitutos: Disponibilidad de acceso a insumos que se pueden remplazar por sus características.
- f. Impacto de los insumos: Es identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan mejoran la calidad del bien

2.5.4 Poder de negociación de los clientes

En un sector industrial está determinado en parte en la negociación que tienen los clientes con las empresas, esto influye en la determinación de la fortaleza del poder de negociación frente a sus clientes las principales variables que definen son:

- a. Concentración de clientes: Identificar los clientes que demandan la mayor parte de las ventas en el sector.

b. Volumen de compra: Entre más elevado sea el valor económico de las compras que realice el cliente este puede mejorar las condiciones con sus proveedores.

c. Diferenciación: Será mayor el poder de negociación siempre y cuando la diferenciación sea identificada por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

d. Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de más información sobre producto, calidad y precios permiten ser mejor comparados con la competencia.

e. Identificación de la marca: Esta es la asociación que hace el comprador con diferentes marcas que lo puede llevar a identificar un producto o una marca.

f. Productos sustitutos: El existir productos sustitutos permite al comprador presionar más sobre los precios.

2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes

Es el elemento más determinante en el modelo de Porter ya que emprende acciones para fortalecer el posicionamiento en el mercado y proteger su posición en el mercado.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad en un sector, para determinar la intensidad de la competencia se consideran los siguientes factores:

a. Concentración: Identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o se da un fenómeno de atomización.

b. Diversidad de competidores: Se trata de identificar los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

c. Condiciones de los costos: Si los costos fijos son elevados vs el valor de producto las empresas están obligadas a mantener altas cifras de negocios.

d. Diferenciación de producto: Son las características que hacen del producto sean diferentes y se perciba en el mercado por su uso o aplicación.

e. Costos de cambios: Cuando los costos son bajos se genera una lucha dentro del sector.

f. Grupos empresariales: la rivalidad aumenta cuando grupos empresariales compran pequeñas empresas y las relanzan para poder entrar al mercado.

g. Efectos de demostración: La necesidad de triunfar en los mercados más importantes para introducirse con mayor facilidad.

h. Barreras de salida: La rivalidad será más alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir.

2.6 Estrategias para el mejoramiento de la productividad de Velásquez de Naime *et al.* (2010)

Los valores organizacionales tienen una parte importante en las compañías ya que brindan una transparencia en los procesos y fortalecen un desempeño en la organización, satisfaciendo intereses individuales y colectivos, esto aplica para las organizaciones como para la sociedad.

Esta investigación lo que propone es fomentar los valores organizacionales que tienen mayor influencia en la productividad, en beneficio de la empresa, trabajadores, clientes y sociedad.

Al realizarse un análisis detallado del proceso (AHP), este tuvo como resultado valores que afectan la productividad, cabe resaltar que el resultado que mayor relevancia obtuvo fue: seguridad del trabajador, disciplina, ética y responsabilidad. Esto nos lleva a proponer planes que fomenten los valores organizacionales en la empresa, pero se debe contar con el compromiso de la gerencia para la sensibilización y divulgación de diferentes estrategias.

En los fundamentos teóricos se resalta la importancia de la productividad para el desarrollo de un país que nos muestra como resultado lograr de manera sistemática participar con éxito en el mercado internacional, reducir los costos de producción, ser más rentables y lo más importante ser más competitiva, eso con lleva a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la población en general.

¿Cuáles son los factores que afectan la productividad?

Existen muchos factores que afectan la productividad de una organización, que es lo importante identificarlos, ver cómo puede contrarrestar estos efectos y también como cambiar de manera positiva diseñando y adoptando estrategias que impacten los resultados.

En este caso se encuentran factores externos e internos; los externos son situaciones que no se pueden controlar, como, por ejemplo: regulaciones gubernamentales, administración pública, infraestructura social, estabilidad política y la sociedad.

Los factores internos son los que se pueden controlar en la empresa como, por ejemplo: ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo, tiempos ociosos de los equipos, falta de materia prima, diseño del producto, condición de las instalaciones, orden y limpieza del área de trabajo, capacitación del personal, distribución y asignación del personal, influencia sindical, planificación el trabajo, disponibilidad del capital, créditos y salario entre otros.

Así mismo los factores internos son áreas de oportunidades para mejorar la productividad estos se convierten en elementos estratégicos para diseñar planes bajo la misma premisa.

Distintos autores hablan sobre los factores que afectan productividad definiéndola en diferentes conceptos.

Sumanth y González (1990), decían que los factores que afectan la productividad son: La inversión, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo, la utilización de la capacidad, la reglamentación del gobierno, la vida de la planta y el equipo, los costos de energía, la mezcla de la fuerza de trabajo, la ética del trabajo, el temor de los empleados por perder su empleo, la influencia sindical y la administración.

El Autor Fernández *et al.* (2003), decía Los factores que influyen en la productividad son de dos tipos: internos, que están sujetos al control de la dirección de la empresa y externos, los cuales están totalmente fuera del ámbito de influencia de la dirección de la empresa.

Acevedo (2004) decía las razones son: Inversión, razón capital-trabajo, investigación y desarrollo, utilización de la capacidad, reglamentación del gobierno, vida útil de la planta y equipo, costo de energía, mezcla de la fuerza de trabajo, ética del trabajo, estabilidad de los trabajadores, habilidades, inteligencia y creatividad de los trabajadores, influencia sindical, la

lógica del espacio, la tecnología, los sistema de información, el estilo de supervisión, la estructura organizativa y la calidad de la gestión política:

Ramírez (2005) decía el Factor humano, el sindicalismo, la tecnología, el entorno político, el enfoque sistémico y la ergonomía.

Anaya (2006) La curva de aprendizaje, el diseño del producto, la mejora en los métodos de trabajo y las mejoras técnicas.

Mosley *et al.* (2005) La gerencia, el gobierno, los trabajadores, y los sindicatos.

Los factores internos se pueden clasificar según Velásquez de Naime *et al.*, (2009) en tres subsistemas:

a. Subsistema Cultura: Contempla las normas, creencias, valores que pueden estar implícitos o explícitos en una organización y son los que rigen el modo de actuación de las personas, lo cual es tomado como una orientación para actuar en la organización, sin menoscabar la libertad individual.

b. Subsistema Dirección: Responsable de armonizar el personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más eficaz y liderar los procesos para buscar la manera de aprovechar al máximo y de forma eficiente todos los recursos.

c. Subsistema Operaciones: Contempla las actividades necesarias para producir de acuerdo con las especificaciones, involucra a las personas, materiales, equipos, métodos y capital.

2.7 Metodología de diagnóstico empresarial

Existen diferentes tipos de metodologías de evaluación de empresas que posibilita un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de una organización. Algunas herramientas que pueden ser aplicadas para un diagnóstico organizacional son el análisis DOFA, el Cuadro de Mando Integral (CMI)/ el Balanced Scorecard (BSC cuadro de mando integral) o el Modelo de modernización para la gestión de Organizaciones MMGO.

2.7.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una técnica empresarial que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de una organización o del algún proyecto específico, esta es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que se quiera mejorar, innovar o incluso prevenir, una matriz DOFA implica estudiar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas , este método realiza un análisis internos y externos, las fortalezas y las debilidades son internas; mientras que las oportunidades y amenazas son externas (Raeburn, 2021)-

Figura 4

Análisis DOFA



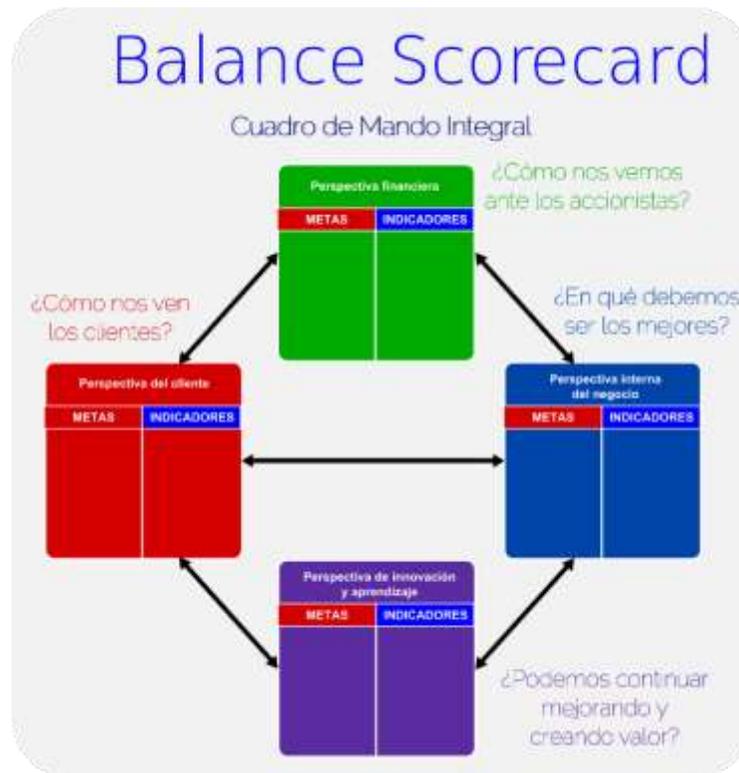
Nota: Imagen extraída de Google

2.7.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard (BSC))

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (gestiopolis.com., 2020). Es una metodología de gestión de desempeño que utiliza un cuadro estratégico para equilibrar los indicadores, metas y objetivos de la empresa. Fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Harvard Business School, en 1988 (Patel, 2022).

Figura 5

Balanced Scorecard (BSC)



Nota. Imagen extraída de Google

2.7.3 Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO

La universidad EAN desde el año 2002 ha estado trabajando en un modelo que realice un diagnóstico organización en las PYMES(pequeñas y medianas empresas) en Colombia, esto con el fin de establecer los problemas que enfrentan las organizaciones en el País, este establece 16 componentes estratégicos que definen una organización donde se contempla la relevancia de la toma de decisiones que afecten de una u otra manera su desempeño, generando una posible afectación en el cumplimiento de sus objetivos y metas (Tovar Rojas, 2015).

El MMGO puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, sea esta manufacturera, industrial, o comercial, esto con el fin de mejorar las prácticas en la organización, y a consecuencia generar cambios que mejoren la situación de la organización (Pérez-Uribe et al., 2012).

El modelo establece 15 elementos clave dentro la organización, la cuales van a hacer evaluados por medio de una matriz:

- a. Análisis del Entorno
- b. Exportaciones
- c. Direccionamiento Estratégico
- d. Importaciones
- e. Mercadeo
- f. Logística
- g. Cultura Organizacional
- h. Asociatividad
- i. Estructura
- j. Comunicación
- k. Producción
- l. Innovación y Conocimiento
- m. Finanzas
- n. Responsabilidad Social
- o. Gestión Humana
- p. Gestión Ambiental

- q. Gestión ambiental
- r. Responsabilidad Social

A través de una serie de entrevistas y grupos focales se califican cada una de las variables, y en cada estadio se delimita el respectivo resultado.

Tabla 1

Grupo de estados del MMGO

<i>NOMBRE DEL ESTADIO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
ESTADIO 1 (0-25)	Procesos informales Gerencia Autoritaria Estrategias Implícitas Presencia en mercados En supervivencia Baja productividad Escasa especialización Orientación al producto no al mercado Mercado local Pocos profesionales en la gestión de la empresa
ESTADIO 2 (25-50)	Procesos en construcción Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores Ausencia de instrumentos modernos de gestión Contabilidad formalizada y principios de presupuestación Estrategias no documentadas Orientación a la producción Cumplimiento de los estrictamente legal
ESTADIO 3 (50 - 75)	Cargos críticos de la empresa son profesionales Formalizada Comenzando con ISO Orientación a las ventas Mercado Regional y Nacional Formalización de procesos Junta directiva en operación Cultura organizacional de bienestar Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios Productos y servicios mejorados
ESTADIO 4 (75-100)	Desarrollo, Seguimiento y aprendizaje Prácticas en gestión Innovadora Organización que aprenden a aprender En mantenimiento de ISO Orientación a la creación de valor Flexible Análisis prospectivo con sistema de indicadores Inserción global Cultura organización de armonía y generando calidad de vida Productos y servicios diferenciados

Nota. Tabla extraída de *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO*" Pérez-Urbe *et al*, (2012)

2.8 Marco espacial

El MMGO está dirigido a PCSFORALL SAS, compañía ubicada en Bogotá – Colombia.

Figura 6

Localización de la empresa



Nota. Imagen extraída de Google Maps

2.9 Marco temporal

El desarrollo del presente proyecto de investigación se llevará a cabo durante los meses comprendidos entre marzo del año 2023 hasta noviembre del año 2023.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El trabajo se va a llevar a cabo, bajo el tipo de investigación aplicada, mediante la cual se desarrollan soluciones a problemas prácticos (Vargas-Cordero 2009). Este tipo de investigación guarda una estrecha relación con la investigación básica, dado que depende de los descubrimientos de esta última. De hecho, “en la investigación aplicada el objetivo es predecir un comportamiento específico en una configuración muy específica” (Stanovich, 2007, p.106).

3.2 Método de investigación

En el método de la anterior investigación se van a utilizar dos combinaciones diferentes:

3.2.1 Método inductivo

A partir del razonamiento inductivo en donde las premisas apoyan, pero no garantizan la conclusión, se van a evaluar las distintas áreas al interior de la organización por medio de la matriz MMGO de esta forma obteniendo información para realizar un informe consolidado que nos den las hojas de ruta para mejorar la organización.

3.2.2 Investigación de acción participativa (IAP)

Este enfoque de investigación ligado a la participación de las comunidades enfatiza la participación y la acción, a un grupo que tiene a mejorar la calidad de vida de sus integrantes (Bernal, 2010) para el trabajo de investigación la comunidad son los directivos de la empresa PCSFORALL SAS

3.3 Tipo de estudio

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo ya que se realizará un análisis de la organización por medio de la matriz MMGO, utilizando el método de recolección de datos por medio de distintas encuestas a los directivos de la organización.

3.4 Población

Los directivos de la organización van a ser la principal población objetivo, estas se dividen de la siguiente manera.

Análisis del Entorno	Exportaciones	Direccionamiento Estratégico
Importaciones	Mercadeo	Logística
Cultura Organizacional	Asociatividad	Estructura
Comunicación	Producción	Innovación y Conocimiento
Finanzas	Responsabilidad Social	Gestión Humana
Gestión Ambiental		

3.5 Muestra

Para la presente investigación la muestra será igual que la población, los 16 directivos de cada área.

3.6 Tratamiento de la información

Para la obtención de la información, se basara principalmente en la información suministrada por la compañía PCSFORALL SAS, ya que de esta saldrá la información general y financiera pertinente que requiere el estudio.

3.7 Técnica de recolección de datos

Para toda la recolección de los datos de la matriz del MMGO, se aplicará con la directora de recursos humanos, la cual ayudara a definir principalmente las prioridades que al modo de ver del investigador están en la parte de gestión gerencial, financiera y de mercadeo. Este modelo se encuentra descrito completamente en Pérez *et al.* (2009) “Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones- MMGO”, junto con los aspectos para el análisis situacional en cada componente organizacional (Análisis del Entorno, Direccionamiento Estratégico, Mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura, Producción, Finanzas, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación, Innovación y Conocimiento, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental), los estadios de desarrollo (1 al 4), Variables y Descriptores.

3.8 Técnica procesamiento de la información

Para procesar los datos generados por medio de la matriz MMGO, se realizará un análisis de la investigación de forma cuantitativa la cual se presentará por medio de gráficas y tablas en donde se explique de mejor manera los datos.

3.9 Descripción del instrumento de medición

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) es una herramienta de evaluación que tiene como objetivo facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global (Pérez-Uribe *et al.*, 2012) El MMGO es una planificación estratégica que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual utilizando el conocimiento, incorporando al camino que deben recorrer en el futuro y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (Pérez-Uribe *et al.*, 2013), el MMGO es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones (Pérez-Uribe *et al.*, 2012) esta herramienta fue desarrollada por la EAN dirigida a PYMEs con el fin de evaluar su situación organizacional, este instrumento se ha aplicado a más de 127 PYMEs en Colombia (Plaza, 2016), esta herramienta tiene en total 17 variables para evaluar dividida en 4 estadios, la cual define la situación de la organización. En el momento de su aplicación a realizar el análisis en cada estadio, esta ayudar a mejorar la situación en el estadio analizado (Plaza, 2016).

3.9.1 Variables del MMGO

- a. Análisis del Entorno
- b. Exportaciones
- c. Direccionamiento Estratégico
- d. Importaciones
- e. Mercadeo
- f. Logística
- g. Cultura Organizacional
- h. Asociatividad

- i. Estructura
- j. Comunicación
- k. Producción
- l. Innovación y Conocimiento
- m. Finanzas
- n. Responsabilidad Social
- o. Gestión Humana
- p. Gestión Ambiental

3.9.2 Estadios del MMGO

Tabla 2

Estadios del MMGO

<i>NOMBRE DEL ESTADIO</i>	<i>DESCRIPCION</i>
ESTADIO 1 (0-25)	Procesos informales Gerencia Autoritaria Estrategias Implícitas Presencia en mercados En supervivencia Baja productividad Escasa especialización Orientación al producto no al mercado Mercado local Pocos profesionales en la gestión de la empresa
ESTADIO 2 (25-50)	Procesos en construcción Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores Ausencia de instrumentos modernos de gestión Contabilidad formalizada y principios de presupuestación Estrategias no documentadas Orientación a la producción Cumplimiento de los estrictamente legal Cargos críticos de la empresa son profesionales
ESTADIO 3 (50 - 75)	Formalizada Comenzando con ISO Orientación a las ventas Mercado Regional y Nacional Formalización de procesos Junta directiva en operación Cultura organizacional de bienestar Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios Productos y servicios mejorados
ESTADIO 4 (75-100)	Desarrollo, Seguimiento y aprendizaje Prácticas en gestión Innovadora Organización que aprenden a aprender En mantenimiento de ISO Orientación a la creación de valor Flexible Análisis prospectivo con sistema de indicadores Inserción global Cultura organización de armonía y generando calidad de vida Productos y servicios diferenciados

Nota. Tabla extraída de *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO*" Pérez-Uribe *et al*, (2012)

3.10 Procedimiento

Se solicitó una cita formal con el gerente de la empresa José Agustín Pulido Fernández, se le mostro en qué consistía el MMGO, luego de su aprobación en un programa de trabajo semanal, con cada uno de los involucrados.

Se generaron un total de 15 entrevistas, repartidos de acuerdo a los Estadios que correspondían.

José Pulido	Gerente
Alejandra Arbeláez	Sub gerente
Paola Velandia	Gerente financiera
Daniel Rodríguez	Gerente comercial
Oscar Rodríguez	Director de importaciones
Iban Moreno D	Director de inventarios

Terminada las entrevistas y dada la continuidad del modelo, se realizó el análisis de los resultados obtenidos por el MMGO para ya determinar los intereses de acuerdo a los objetivos planteados durante la investigación, posterior a esto y no solo basados en los resultados del MMGO se decidió utilizar el Balance Score Card creada por Robert Kaplan y David Norton para la puesta en marcha de las diferentes estrategias.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1 Historia

PCSFORALL SAS es el primer mayorista de tecnología colombiano especializado en la comercialización B2B de repuestos y accesorios de alta calidad y precios competitivos para todos los equipos de cómputo del mercado, con un portafolio dirigido exclusivamente a reselles como empresas de soporte IT, tiendas físicas, e-Commerce centro de servicio técnico a nivel nacional.

PCSFORALL SAS fue fundada El 29 de marzo de 2006 bajo escritura pública por José Agustín Pulido Fernández, gracias a la experiencia que tenía al traer productos de tecnología de Estados Unidos, logro consolidar una tienda en línea en Mercado Libre, inicialmente la empresa está compuesta por José Pulido y un ayudante el cual se encargaba de vender por la página Mercado Libre, se contaban con 3 tipos de productos, memorias RAM para portátil y PC, memorias flash SD y cargadores para portátil

Dado el impacto de las ventas positivas por Mercado Libre, se decidió contratar a un mensajero y una persona que se dedicara exclusivamente a las a las ventas por internet, el crecimiento exponencial de las ventas género que se trajeron cada vez más productos,

Para el año 2012 ya la empresa contaba con 20 colaboradores y una estructura organizacional bien definida, para el año 2015 la crisis en el sector de tecnología en Unilago tuvo un impacto negativo, por ende se escogió que el camino adecuado era volverse un mayorista de tecnología, hay arranco un proceso comercial agresivo incluyendo canales tiendas de soporte. IT, esta decisión logro sacar a la compañía adelante, para el año 2019 la compañía ya tenía 40 colaboradores e ingresos operaciones por más de 30 mil millones, contando con más de 5 líneas y 600 productos.

4.2 Valores corporativos

- a. Respeto
- b. Honestidad
- c. Responsabilidad

- d. Calidad
- e. Cumplimiento
- f. Buen servicio a nuestros clientes

4.3 Tipificación de la empresa

4.3.1 Análisis del sector IT en Colombia

El sector de las TIC en los últimos años ha sido uno de los sectores económicos con más alto crecimiento en el país. La actividad económica que registró una mayor participación dentro del valor agregado de las TIC fue: telecomunicaciones, con un 47,7%; seguido de los servicios IT, con un 34,0%; comercio TIC, con 10,3%; contenido y media, con 7,0%., mientras que infraestructura y manufactura TIC, aportaron el 0,5% respectivamente, (Min Tic, 2021). La penetración de las TIC ha sido relativamente lenta en Colombia, si se compara con otros países de la región. Esto ha cambiado recientemente, Colombia ha entrado en una estrategia agresiva para potenciar los servicios TIC en todo el país. Como consecuencia de esto, las ventas minoristas de computadores y periféricos per cápita pasaron de US \$ 8,4 a principios del siglo XXI a US\$ 46,3 en 2020. Aún más acelerada, ha sido la venta de equipos portables, la cual ha pasado de US \$ 8,7 per cápita a US \$ 118,8, para el 2020. Un 39% de los colombianos tiene un computador portátil (Revista Portafolio, 2023). Si bien, el desarrollo de los servicios tecnológicos ha venido en alza en Colombia, sigue siendo demasiado bajo el uso de este tipo de soluciones en las PYME del país, sobre todo si tenemos en cuenta, que este tipo de empresas son la médula espinal del empleo y la producción en Colombia, según la encuesta realizada por el DANE (2020) a más de 37,000 micro empresarios y pequeños establecimientos en el 2019. El DANE estableció que sólo el 30% de los encuestados utilizaba computador, celular o tableta para su negocio, lo que refleja un potencial enorme de crecimiento para este sector de la economía. Los diferentes gobiernos han dado una batalla sin tregua por expandir los servicios de las TIC en todo el territorio nacional, sin embargo, la mayoría de zonas rurales continúan desconectadas, por lo que las principales estrategias públicas, se han concentrado en expandir la infraestructura de redes y conectividad (DANE, 2022),

Dentro del valor agregado de las Tic en Colombia en el 2021 en el 2021 fue de 40.2 billones de pesos, esto significando un crecimiento del 16.3% respecto al 2021,

Figura 7

Valor Agregado del sector TIC



Nota. Valor Agregado del sector TIC

El sector TIC produjo rendimientos por \$ 26 billones en el 2022 El DANE presentó informe del sector TIC donde se evidencio el valor agregado que ha generado las actividades económicas del sector, como valores agregados sobresalen las telecomunicaciones, servicios TI, entre otras ascendiendo a \$46,7 billones esto significa un crecimiento de 16,3% con respecto a 2021, en el año 2021 el valor registrado fue de \$40,2 billones. Cuando hablamos del valor agregado que genero el sector TIC, registro una participación del 3,6% esta cifra disminuyó vs el año 2021 ya que la participación en ese año fue de 3,7% vs el año 2020 fue del 4.0%, esta participación del mercado fue representativa ya que los productos y servicios del sector TIC como almacenamiento, procesamiento y transmisión de voz, texto, video, e imágenes. Si realizamos el análisis por actividades la de mayor porcentaje fue telecomunicaciones con un 40,3%, seguido los servicios TIC con un 38,7 %, comercio TIC con 11,9%, contenido y media con 8,1%, manufactura TIC con 0,6% y infraestructura TIC con 0,3%. El aporte del comercio

TIC en el 2022 ascendió a \$5,6 billones, presentando un crecimiento de \$20,0% frente al 2021 llegando un valor agregado de \$ 204.000 millones. En cuanto a la oferta de trabajo el DANE se enfocó en la oferta laboral que generó el sector TIC siendo representativa en el año 2022, el crecimiento fue de 4,7% pero destacan la siguiente información: “explicado principalmente por el crecimiento de los trabajos equivalentes a tiempo completo de las actividades de servicios TI y de contenido y media, aumentaron 17,9% y 3,9%, respectivamente”. La presidente de FEDESOFTE reconoce que la industria TIC se destaca por ser una gran oportunidad que tiene Colombia para crecer, explotar y desarrollarse, teniendo en cuenta que frente a su crecimiento contrasta una baja participación de las mujeres y eso impide una presencia más equitativa en materia de género.

4.4 Datos generales de la empresa

Tabla 3

Datos generales de la empresa

Datos generales de la Empresa	
Nombre Empresa	PCSFORALL SAS
Seudónimo	PCSFORALL
NIT	900077707-4
Representante Legal	José Agustín Pulido Fernández
Nivel Académico	Profesional
Dirección	Cra 16A No 75 31
Teléfono	6055533
Correo Electrónico	info@pcsfforall.co
Actividad Principal	Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos
Código CIU	6209
Año fundación Empresa	29 de marzo de 2006
No. Empleados	40
No Profesionales	17
Contacto para el trabajo	Jeimmy García
Ventas 2022	\$ 36.929.026.000

Nota. Datos generales de la empresa datos basados en la investigación

4.5 Perfil financiero

Tabla 4

Perfil financiero de la empresa

Estado de Resultados	2022	2021	2020	2019
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP
Ventas netas	36929,2	34568,1	27239,88	23134,44
Costo de ventas	28729,65	26551,46	21285,87	18042,49
Utilidad/perdida bruta	8199,55	8016,64	5954,01	5091,95
Utilidad/pérdida operacional	4064,27	4624,39	1968,3	2344,71
Utilidad/pérdida neta	2377,24	3106,33	1968,3	1503,43
Balance GENERAL	2022	2021	2020	2019
Activos	17376,3	20316,25	13579,35	11626,06
Activos Corrientes	13694,97	16647,06	11433,13	9447,1
Total Pasivo	4290,48	5733,01	2102,44	2117,46
Pasivos Corrientes	4222,22	4555,29	1637,85	1653,19
Obligación largo plazo				
Patrimonio	13085,83	14583,24	11476,91	9508,61
TOTAL PASIVO PATRIMONIO	17376,3	20316,25	13579,35	11626,06
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA)	0,1368	0,1529	0,1449	0,1293
Rendimiento Sobre Activos Anualizado	0,1368	0,1529	0,1449	0,1293
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	0,1817	0,213	0,1715	0,1581
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado	0,1817	0,213	0,1715	0,1581
Rendimiento Sobre El Capital Empleado	0,309	0,2934	0,1648	0,2351
Margen Neto	0,0644	0,0899	0,0723	0,065
Margen De Ganancia Bruta	0,222	0,2319	0,2186	0,2201
Margen Operacional	0,1101	0,1338	0,0723	0,1014
ROA Operativo	0,2339	0,2276	0,1449	0,2017
Rotación Del Activo Corriente	2.70x	2.08x	2.38x	2.45x
Rotación De Activos	2.13x	1.70x	2.01x	1.99x
Rotación Del Capital De Trabajo	3.90x	2.86x	2.78x	2.97x
Valor Contable	13085,83	14583,24	11476,91	9508,61
Efectivo Neto	-4290,48	-5733,01	-2102,44	-2117,46
Capital De Trabajo	9472,75	12091,76	9795,28	7793,91

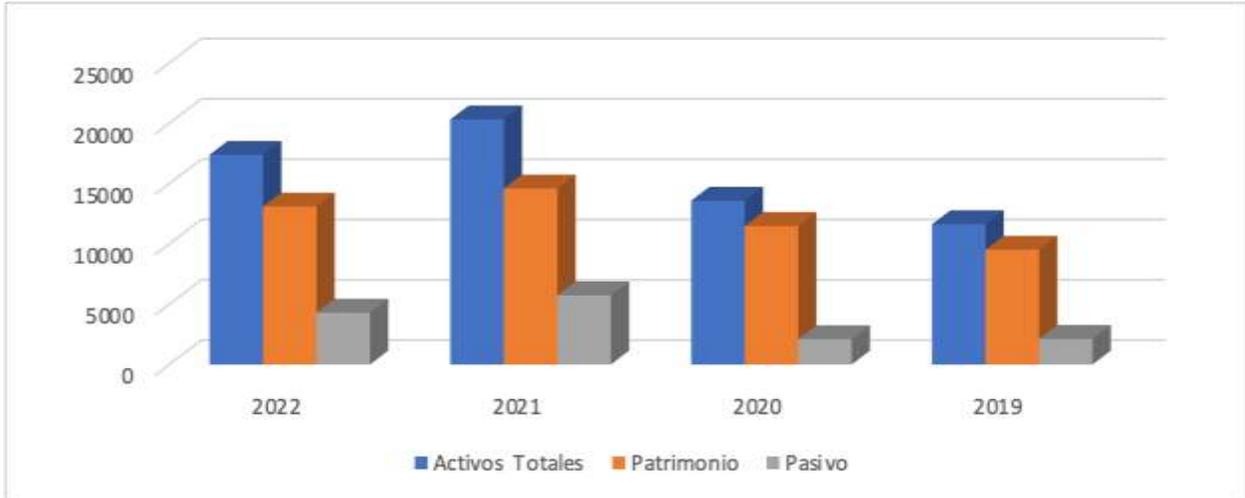
Estado de Resultados	2022	2021	2020	2019
Unidades	Millones COP	Millones COP	Millones COP	Millones COP
Tabla 4. (Continuación)				
Modelo Z-Score de Altman	7,7	7,6	11,44	9,98
Razón De Liquidez	3.24x	3.65x	6.98x	5.71x
Prueba Ácida	3.24x	3.65x	6.98x	5.71x
Relación Activos/Patrimonio	1,3279	1,3931	1,1832	1,2227
Tendencia De Los Ingresos Netos	0,0683	0,269	0,1775	0,1263
Tendencia De Los Ingresos Operacionales	0,0683	0,269	0,1775	0,1263
Tendencia De La Utilidad Bruta	0,0228	0,3464	0,1693	0,1875
Tendencia De La Utilidad Operacional	-0,1211	1,3494	-0,1605	1,3598
Tendencia De La Utilidad Neta	-0,2347	0,5782	0,3092	0,5086
Tendencia Propiedad, Planta Y Equipo Neto (PP&E)				
Tendencia De Los Activos Totales	-0,1447	0,4961	0,168	0,0548
Tendencia Del Valor Contable	-0,1027	0,2707	0,207	0,1865
Tendencia Del Patrimonio Neto	-0,1027	0,2707	0,207	0,1865
Relación Pasivo Corriente/Pasivo total	0,9841	0,7946	0,779	0,7807

Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años(2019, 2020,2021,2022))

Nota. Perfil financiero de la empresa datos basados en la investigación

Figura 8

Cifras de balance

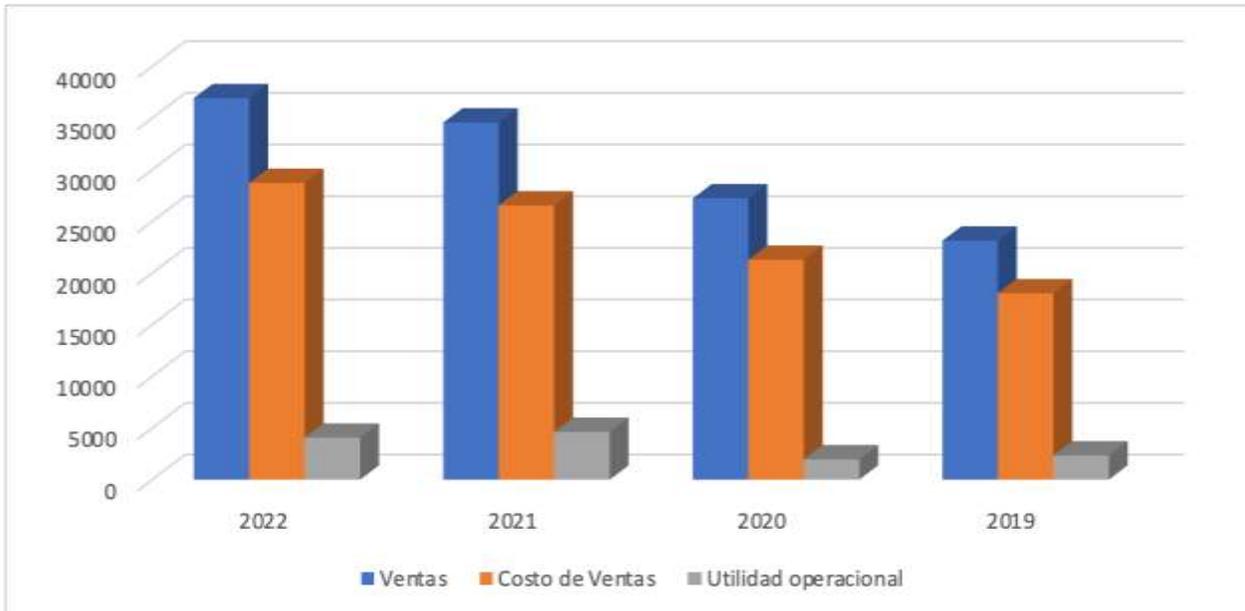


Nota. Cifras de balance

Figura 9

Cifras de PyG

Prueba



Nota. Cifras de PyG

Al realizar el análisis financiero completo de PCSFORALL SAS observamos que es una organización que cuenta con una utilidad bruta muy buena año tras año, si realizamos el análisis

en el año 2022: la empresa por cada peso que vendió generó 22,90 centavos de utilidad, luego se estudió el Margen Operativo de esta forma verificamos si la compañía es lucrativa o no independientemente del tipo de financiación que esta ha utilizado, donde evidenciamos que por cada peso vendido en el 2022, generó 11,01 de utilidad operacional. Pero analizando el mismo año el Margen Neto de utilidad, para verificar la diferencia entre los ingresos generados y los costos y gastos incurridos en la operación del negocio, se indicó que cada peso vendido generó 6.44 centavo de Utilidad Neta, cifra que es compensada con la generación en el Margen Bruto.

El rendimiento obtenido sobre la inversión del socio en el año que estamos analizando 2022 fue de 12.5 centavos, adicionalmente, por cada peso que fue invertido en activo total obtuvo 23,39 centavos de utilidad operacional. El valor de la utilidad en términos de efectivo revela que aunque la utilidad Operacional reportada en el año 2022 fue de \$4.064.027.000.00, la empresa realmente contaba con un 12.11% de más en términos de caja.

Efectuando un análisis vertical a los estados financieros se evidenció lo siguiente en el año 2010:

Dentro de los Activos Totales, los Activos corrientes cuentan con un peso del 14.47%, seguido de las Cuentas por Cobrar a Clientes con un 25.16% y por último los Inventarios con un 30%. Mientras que realizando un comparativo con el año 2019, la cuenta con mayor peso seguido a la de los Activos Fijos (77%), era la de los Inventarios (44%), esto debido al incremento en las negociaciones que ha cobrado más fuerza año tras año el rubro de Cuentas por Cobrar a Clientes.

Evaluando los Pasivos Totales: existen dos rubros que cuentan con un 65% de peso Total, estos son Pasivos Corrientes, Obligaciones Financieras Bancarias, los cuales han tenido un comportamiento diferente año tras año: el primero en un rango de 79% al 65% y el segundo de un 0% en el año 2020 al 65% en el 2010, contando con una disminución en el 2008 al 31% después de haber estado en un 44%.

Dentro del Patrimonio la cuenta que más peso tiene sobre el total son las valorizaciones de Activos fijos con un 37% al 2020, seguida por las Utilidades Acumuladas (29%), las cuales

han estado entre un 16% y un 29%. Y por último con un 13% el Capital Socios el cual disminuye a la inversa de las Valorizaciones.

Finalmente, se infiere que la compañía muestra un balance positivo y coherente con la actividad económica que desempeña desde sus inicios.

5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

5.1 Análisis del entorno económico

Figura 10

Análisis del entorno económico



Nota. Análisis del entorno económico

Análisis situacional. Al realizar el análisis económico de la empresa se determina que la gerencia y sub gerencia son la que determina los mecanismos de las experiencias y las vivencias de la organización, el gerente y sub gerente son los encargados de generar las directrices y las diferentes estrategias para mantener a PCSFORALL. SAS en el mercado.

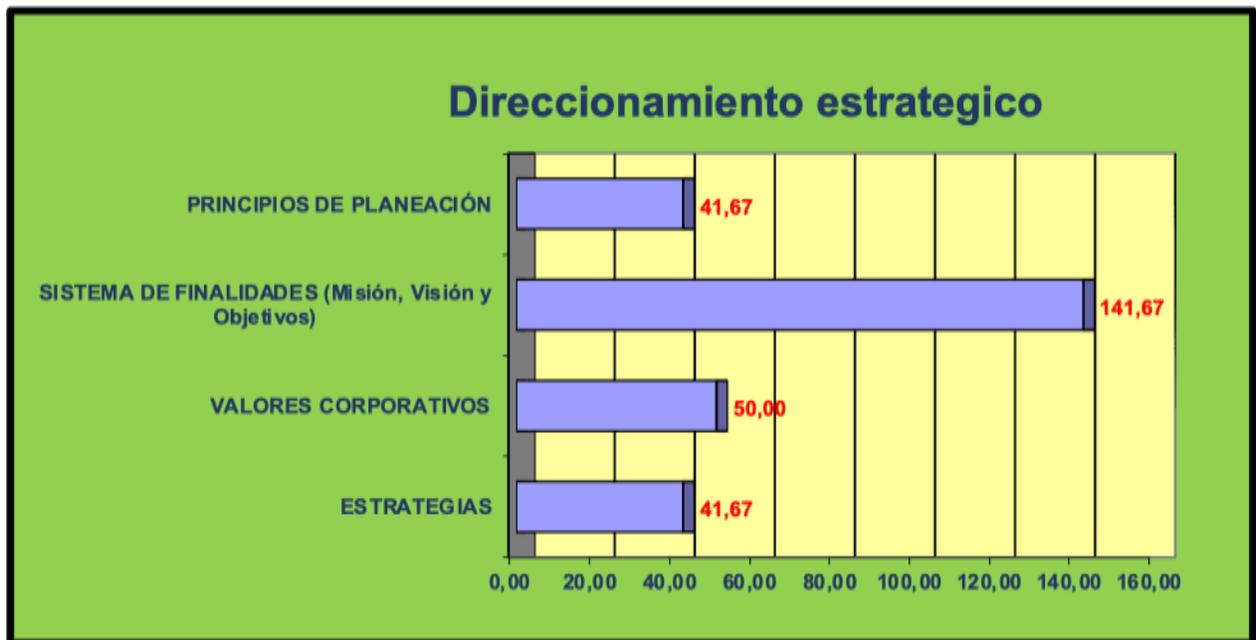
Problemas y potencialidades. Dentro del análisis del entorno económico encontramos que las variables que representan una menor puntuación son: entorno global, entorno país, entorno sectorial, regional y entorno cercano o próximo, estas variables nos indican que PCSFORALL SAS requiere de estudios más completos que le indiquen su nivel actual en el sector de tal forma que no pierda conectividad.

Recomendaciones. Al interior de la organización se recomienda que se genere un estudio de los competidores, de esta forma generar diferentes estrategias que logren resultados positivos al interior de la organización.

5.2 Direccionamiento estratégico

Figura 11

Direccionamiento estratégico



Nota. Direccionamiento estratégico

Análisis situacional. PCSFORALL SAS tiene una estructura organizacional vertical, donde la gerencia y sub gerencia toman todas las decisiones de la organización, los planes y pronósticos se realizan a corto plazo, la compañía actualmente no cuenta con una herramienta o modelos modernos de gestión (Cuadro de Mando integral o la Matriz DOFA), la compañía ya tiene un sistema de finalidades ya propuestas, como son la misión, visión y objetivos.

Problemas y potencialidades. PCSFORALL SAS actualmente no cuenta con un sistema de proyecciones claro, este ubicándolo en el estadio número 2, sin embargo los valores corporativos de la empresa; (Honestidad, Respeto, Responsabilidad, calidad, buen servicio) sin embargo la compañía ha hecho que estos valores corporativos las personas de la organización

conozcan, de esta forma se puede generar una direccionamiento estratégico con el personal de la organización.

Las diferentes estratégicas que componen la diversificación, se pueden aplicar para determinar el comportamiento del mercado, están se pueden aplicar a los proveedores y clientes maximizando la toma de decisiones, aunque actualmente no cuenta con un sistema de evaluación sistémico.

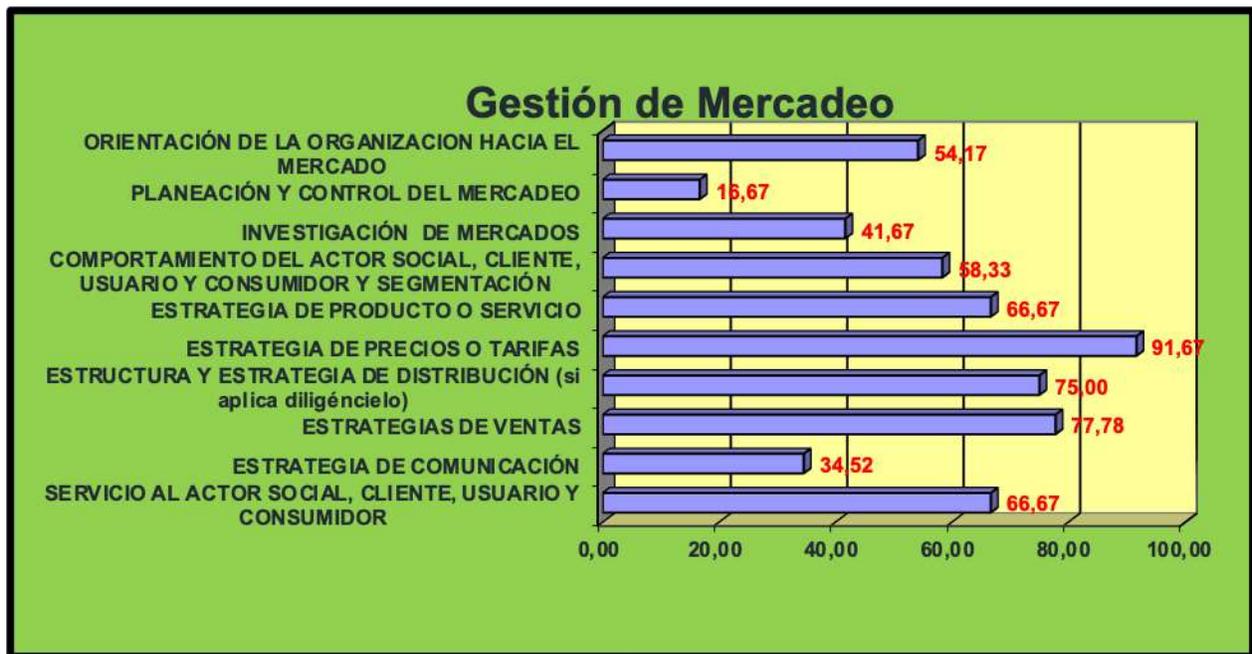
Recomendaciones. La empresa actualmente cuenta con una línea definida bajo lo que desea el gerente de su organización, este está dispuesto a aceptar las recomendaciones que sean por el bien de mejorar el gobierno organizacional de la empresa, es importante que los empleados se encaminen asea el buen fin de la organización conociendo la importancia de esta.

Adicionalmente, se requieren de objetivos estratégicos encaminados a el fortalecimiento de la organización.

5.3 Gestión de mercadeo

Figura 12

Gestión de mercadeo



Nota. Gestión de mercadeo

Análisis Situacional. Actualmente la gestión de mercadeo e ingreso de nuevos clientes lo realiza el departamento comercial, con una estructura organizada ya definida por el departamento, cada cliente tiene un valor específico ya asignado dentro de la organización para así determinarle un asesor comercial, la organización no cuenta con un sistema de mercadeo claro ni una estrategia de investigación de mercados diseñada para atraer nuevos potenciales clientes.

Problemas y potencialidades. Las variables con menor puntuación son: planeación y control de mercado, investigación de mercados y estrategia de comunicación: PCSFORALL SAS actualmente cuenta con más de 1200 canales de ventas a nivel nacional, pero no tiene estrategias claras de fidelización de clientes, se hace falta la necesidad de un departamento de mercadeo que se enfoque en la fidelización.

Recomendaciones. Como sugerencia principal se propone a PCSFORALL SAS realice un plan de mercadeo para toda la organización, de esta forma este plan ayude a validar que procesos se podrían ejecutar o no dentro del departamento de mercadeo, si es posible desde 0 contratar a un mercadólogo que ejecute este trabajo desde la investigación de mercados apoyado por el departamento comercial.

5.4 Cultura organizacional

Figura 13

Cultura organizacional



Nota. Cultura organizacional

Análisis situacional. El liderazgo actualmente en PCSFORALL SAS está a cargo del gerente, las principales responsabilidades están a cargo del mismo, el mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional está a cargo del gerente, actualmente los colaboradores de forma parcial están motivados y tienen establecidos ciertos valores corporativos, sin embargo la compañía no cuenta con un sistema bien estructurado de cultura organizacional.

Problemas y potencialidades. La organización actualmente está en alternancia, las personas están enfocadas en el trabajo autónomo, sin embargo la organización está estimulando a que los colaboradores tiendan a trabajar en equipo, de esta forma generando estrategias autónomas que logren los objetivos esperados por la organización. Actualmente en todos los niveles de la organización todos los colaboradores tienen un sistema de recompensas basados en la productividad, estos llevados por unos KPIs que son evaluados por su jefe inmediato.

Recomendaciones. Actualmente toda la labor de cultura organizacional es llevado a cabo por el departamento de recursos humanos, sin embargo la compañía no tiene bien definido la cultura organizacional, es necesario al interior de la organización realizarle un seguimiento, sea por medio de encuestas a los empleadores de la empresa u otro mecanismo de que logre determinar la percepción que tienen los trabadores de PCSOFORLL SAS.

5.5 Estructura organizacional

Figura 14

Estructura organizacional



Nota. Estructura organizacional

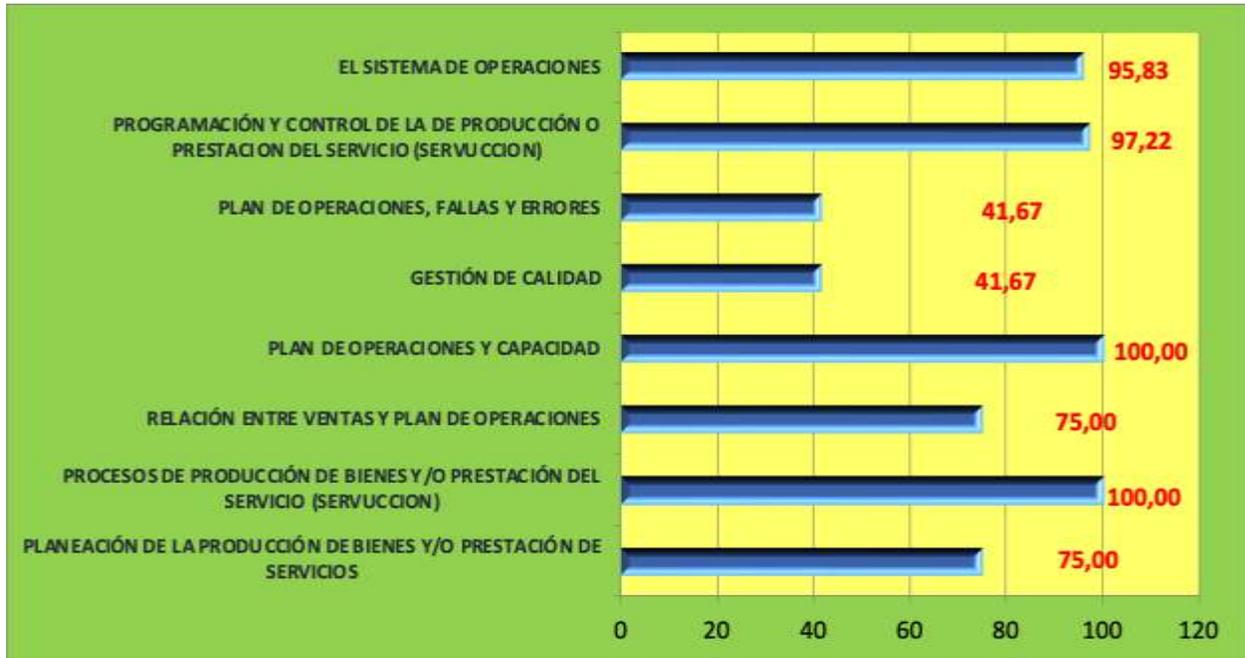
Problemas y potencialidades. Al interior de la empresa hay falencias sobre la estandarización de los procesos, la empresa no cuenta con una metodología clara de la estandarización los procesos, toda la carga actual está a cargo del departamento de recursos humanos, quien no es el responsable de este, sin embargo la empresa cuenta con un excelente ambiente laboral generando que los empleados realicen sus labores de acuerdo a lo definido por la organización.

Recomendaciones. se recomienda a nivel de estructura organizacional , dejar bien tipificados los cargos, establecer un mapa de procesos de cargos por áreas y manual de funciones por empleador.

5.6 Gestión de producción

Figura 15

Gestión de producción



Nota. Gestión de producción

Análisis Situacional: Actualmente en cuanto a la producción PCSFORALLA SAS. Es una compañía importadora de productos de tecnología, la compañía no es una organización que se enfoque en la producción de bienes o servicios, la empresa genera pedidos a Asia y USA y estos se despachan a nivel nacional por medio de la empresa Coordinadora Mercantil.

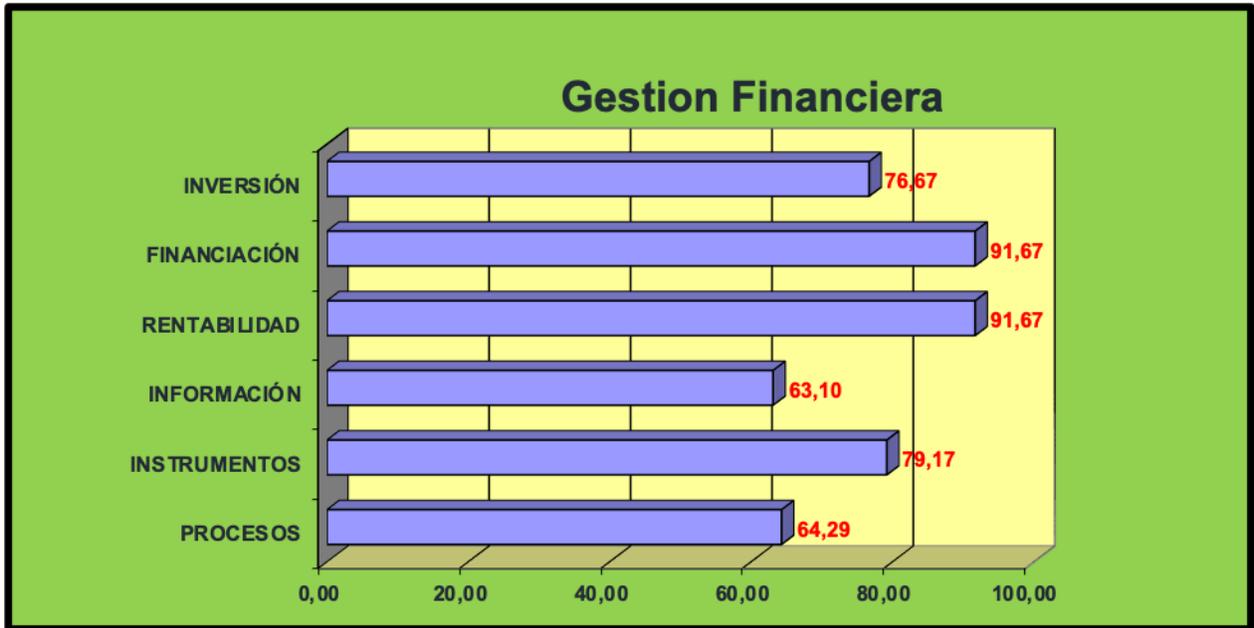
Problemas y potencialidades: La empresa. Actualmente tiene el sistema contable SAP Bussines ONE, en este sistema están definidos todos los procesos de importación y despachos, este sistema detalla todas las órdenes de entrada y salida de mercancía, todos los departamentos pueden consultar este sistema de manera detallada.

Recomendaciones: Si bien la empresa cuenta con un portafolio extenso de productos, se recomienda seguir trayendo nuevos productos que le den valor agregado a la organización, adicionalmente tener más detallado la llegada de las importaciones.

5.7 Gestión financiera

Figura 16

Gestión financiera



Nota. Gestión financiera

Análisis Situacional: Al realizar la gestión financiera de PCSFORALL SAS, nos encontramos que este es uno de los rubros donde las ponderaciones dan más del 50%, la compañía cuenta con un proceso financiero muy bien organizado, la empresa cuenta con un contador interno y una revisoría fiscal.

La variable de inversiones demuestran que el capital se distribuye año a año de acuerdo a las demanda de la compañía, las cuentas por cobrar a largo plazo, son cubiertas de manera normal sin afectar la operación ni la rentabilidad de la compañía, de esta forma le permite a la gerencia, basado en los balances tomar decisiones y generar estrategias para monitorear el flujo de caja de la empresa.

En tanto a las políticas de crédito de la compañía, los clientes tienen crédito de 30 días y 45días dependiente del análisis del crédito del cliente en particular, esto dando avances a los

cumplimientos de metas y objetivos del departamento financiero, las proyecciones de los inventarios y el costo de los productos.

Problemas y Potencialidades: La principal actividad económica de la empresa es maximizar beneficios y disminuir costos, esto en algunas medidas genera que no se realicen procedimientos para llegar a objetivos específicos, dejando de lado otros factores muy importantes para el crecimiento de la organización.

Recomendaciones: Se recomienda evaluar ayuda externa y monitoreo externos que genere valor agregado a la empresa a nivel financiero.

5.8 Gestión humana

Figura 17

Gestión humana



Nota. Gestión humana

Análisis situacional. PCSFORALL SAS tiene definido un plan estratégico para la gestión humana en todas las áreas, esta es la que tiene una estructura organizacional más amplia.

En cuanto a la incorporación de nuevo personal, la compañía tiene definido el reclutamiento mediante perfiles y estadísticas claras.

Problemas y potencialidades. Las diferentes metodologías utilizadas al interior de la organización, son metodologías de correos internos los cuales llevan a reuniones extensas que en algunos casos no conllevan a nada, la organización no tiene definido un plan de trabajo para tener actualizados a los colaboradores de la organización, ni cuenta con planes estructurados de capacitaciones para los empleados.

En cuanto a los sistemas de evaluación la empresa no cuenta con un formato bien definido que conlleven a verificar las labores diarias o los logros obtenidos al final del ejercicio de cada empleado.

Los salarios de la empresa están bien definidos de acuerdo a la legislación nacional y a un sistema de recompensas de acuerdo al cargo.

Recomendaciones: Para TH se recomienda la empresa genere capacitaciones continuas a los empleados, con el fin de interiorizar a las personas en el bien de la compañía, de esta forma determinando que las personas son el bien común más importante de la empresa.

5.9 Exportaciones

Figura 18

Exportaciones



Nota. La figura presenta las exportaciones

Análisis situacional. Actualmente PCSFORALL SAS es una empresa importadora de productos de tecnología, la estrategia corporativa actual de la empresa no está enfocada en un mercado externo ni asea las exportaciones.

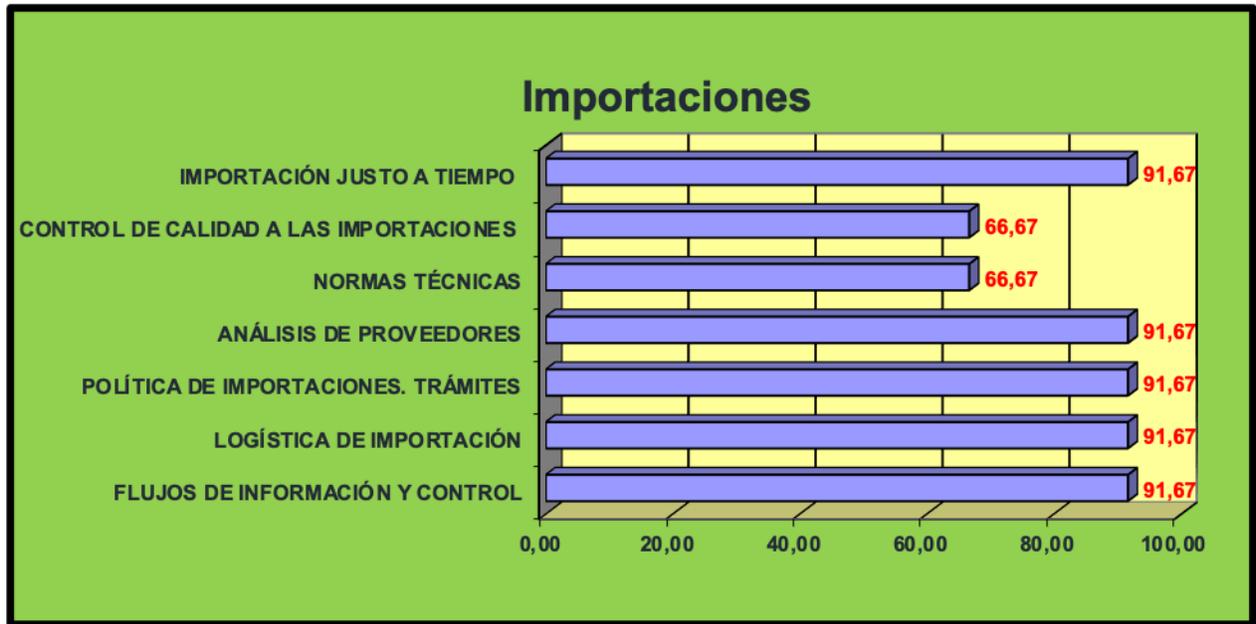
Problemas y potencialidades. Actualmente en la empresa no hay un departamento que este enfocado asea expandir el mercado a nivel internacional, dentro de los objetivos de la empresas no hay un enfoque claro de negocios. a nivel internacional.

Recomendaciones. A nivel de organización la compañía podría empezar a determinar objetivos estratégicos asea el mercadeo internacional, empezar a realizar exportaciones asea el mercado latinoamericano asea países emergentes como Perú o Chile.

5.10 Importaciones

Figura 19

Importaciones



Nota. La figura presenta las importaciones

Análisis situacional. Actualmente el 90% de importaciones se traen de china y el 10% de USA, de 3 a 4 meses de anterioridad dependiendo del producto, memorias y discos están localizados en USA estos se importan de 3 a 4 semanas, dependiendo de la disponibilidad del proveedor, el control de calidad está sujeto cuando el producto ingresa a el país, aunque hay marcas como Kingston o Crucial que tienen definidos ya estándares mundiales de calidad, en cuanto a los proveedores estos ya ha pasado por un proceso arduo para ser proveedores de la compañía, en promedio cuentan con 5 años de antigüedad, en cuanto a la llegada de productos, memorias y discos duros llegan directo a la aduana en Bogotá vía aérea, mientras que el resto de productos llega a el puerto de Buenaventura y luego se trasladan a Bogotá por tierra.

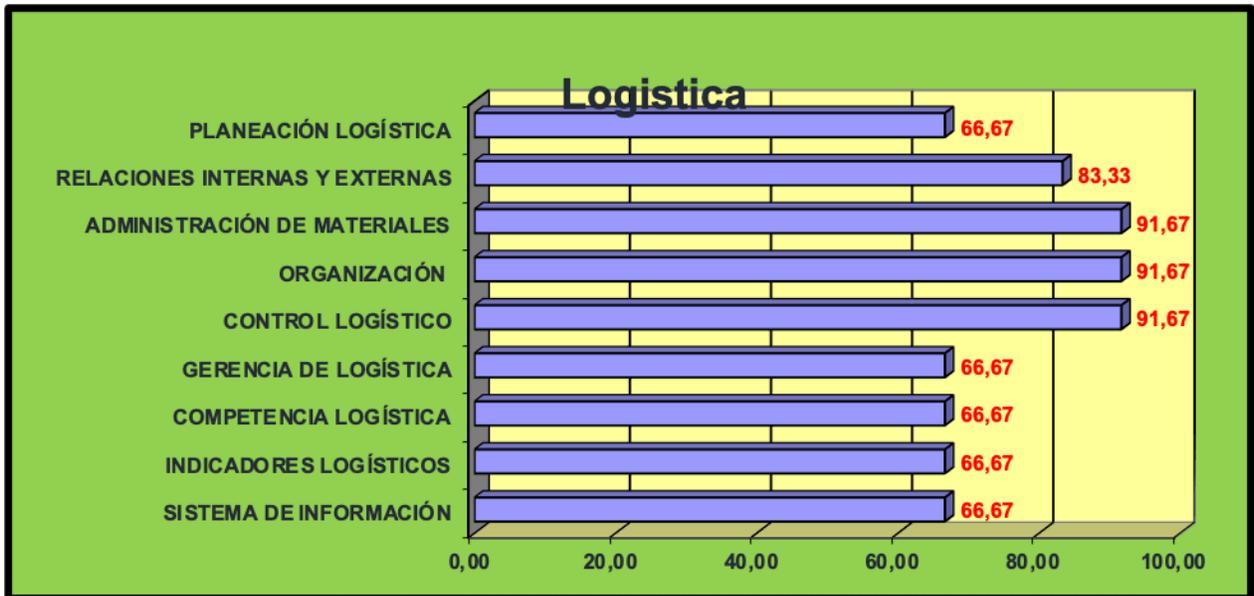
Problemas y potencialidades. Aunque la compañía cuenta con un proceso de importaciones bien organizado, estas se realizan con tiempo suficiente, en algunos casos se evidencia, que por la falta de planificación puede haber escasez en algunos productos, esto generando retrasos en las entregas de los clientes.

Recomendaciones.: PCSFORALL SAS tiene un departamento de exportaciones bien organizado esto facilita a que realice cambios de acuerdo a la estrategia de la organización, por lo que se recomienda realice un trabajo de investigación de varias empresas de transporte que validen el estado actual, así mismo sistemas de control de calidad de los productos y análisis de mercado de nuevos productos en el contexto internacional

5.11 Logística

Figura 20

Logística



Nota. La figura presenta la logística

Análisis situacional: Al interior de PCSFORALL SAS el proceso logístico y de inventarios está a cargo de dos personas, el director de inventarios y su asistente, estos se encargan de tener los inventarios al día, cuando llega la mercancía a la bodega, el director es el encargado de preparar todo el proceso logístico de recibimiento junto con 8 colaboradores más, luego se realiza un conteo uno a uno de las piezas recibidas, para ya finalizar con el cargue de la mercancía en el software contable, la mercancía se guarda en estibas con un ambiente adecuado para mantener el producto en estado óptimo para la venta, respecto a los nuevos pedidos estos están alineados con el departamento de importaciones.

Problemas y potencialidades: La logística de la organización está bien organizada, sin embargo se determina que está en algunos caso representa una demora a la hora de realizar el cargue de la información en el sistema esto generando retrasos en las entregas de los clientes.

Recomendaciones: se recomienda que la parte logística a partir de su director tenga un plan estratégico para el departamento.

5.12 Asociatividad

Figura 21

Asociatividad



Nota. La figura presenta la asociatividad

Análisis situacional. PCSFORALL SAS actualmente conoce su sector y la cadena productiva del mismo, las políticas están dadas a cooperar con otras organizaciones, esta observa el contexto nacional para para tomar decisiones, la empresa actualmente tiene un posicionamiento y un nombre ya a nivel nacional.

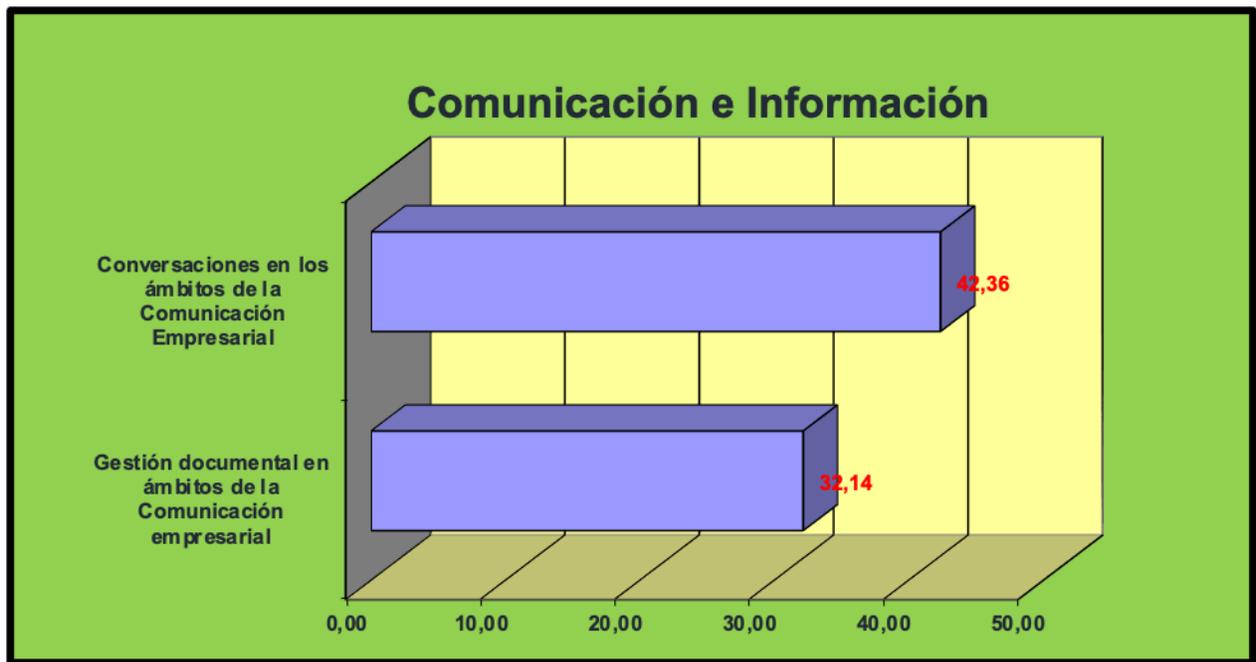
Problemas y potencialidades. Actualmente la empresa esté en un proceso que acompaña empresas del sector apoyadas por el gobierno, analizando e implementando estrategias asociativas del sector.

Recomendaciones. Es importante que la organización tenga mayor participación con las empresas del sector de esta forma generar estrategias para migrar a un contexto internacional, es importante que el gerente tenga conocimiento de los competidores de tal forma que se generen objetivos con el fin de mejorar la compañía.

5.13 Comunicación e información

Figura 22

Comunicación e información



Nota. La figura presenta la comunicación e información

Análisis situacional. Actualmente el sistema de información de la compañía se genera por correo, se realizan reuniones a menudo para evaluar los criterios de crecimiento de la empresa, la empresa no cuenta con un sistema definido de información, esto generando en algunas ocasiones, confusión en los colaboradores.

Problemas y potencialidades. Actualmente la organización no cuenta con un sistema claro de comunicación que genere involucrar a los colaboradores a opinar sobre la misma, no existen espacios abiertos para opinar o hacer aportes a la organización.

Recomendaciones.: Basados en el comportamiento de los mercados es imperativo que una organización no tenga un sistema de información claro, esto lleva a que el desarrollo de la empresa quede regazada con la competencia, es importante generar mecanismo de información.

5.14 Innovación y conocimiento

Figura 23

Innovación y conocimiento



Nota. La figura presenta la innovación y conocimiento

Análisis situacional. PCSFORALL SAS en el aspecto innovador es reflejado a través de los colaboradores por medio de aportes que realizan los mismos, el gerente escucha y este toma las decisiones pertinentes, respecto a la parte tecnológica, esta implementado el software contable SAP *bussines One*, y cada departamento tiene máquinas de última tecnología.

Problemas y potencialidades. La organización como tal no tiene definida una cultura asea la innovación, esta no está en los parámetros ni en la estrategia de la organización, ni cuenta con mecanismos de algún tipo de reconocimiento a quien genere o aporte ideas.

Recomendaciones. La innovación es una parte importante para el crecimiento de las empresas, es importante que la organización implemente un sistema de reconocimientos, logros y resultados, para que los colaboradores tengan partencia de la empresa, crenado un ambiente de colaboración entre todos los colaboradores.

5.15 Responsabilidad social empresarial

Figura 24

Responsabilidad social empresarial



Nota. La figura presenta la responsabilidad social empresarial

Análisis Situacional: Al interior de PCSFORALL SAS los planes respecto a la responsabilidad Social son muy escasos, esta no hace parte del componente estratégico de la empresa, la promoción para que en el interior de la empresa haya políticas de fraude tanto en el ámbito interno como externo no está formalizado, no hay documentos que legalicen dicha información.

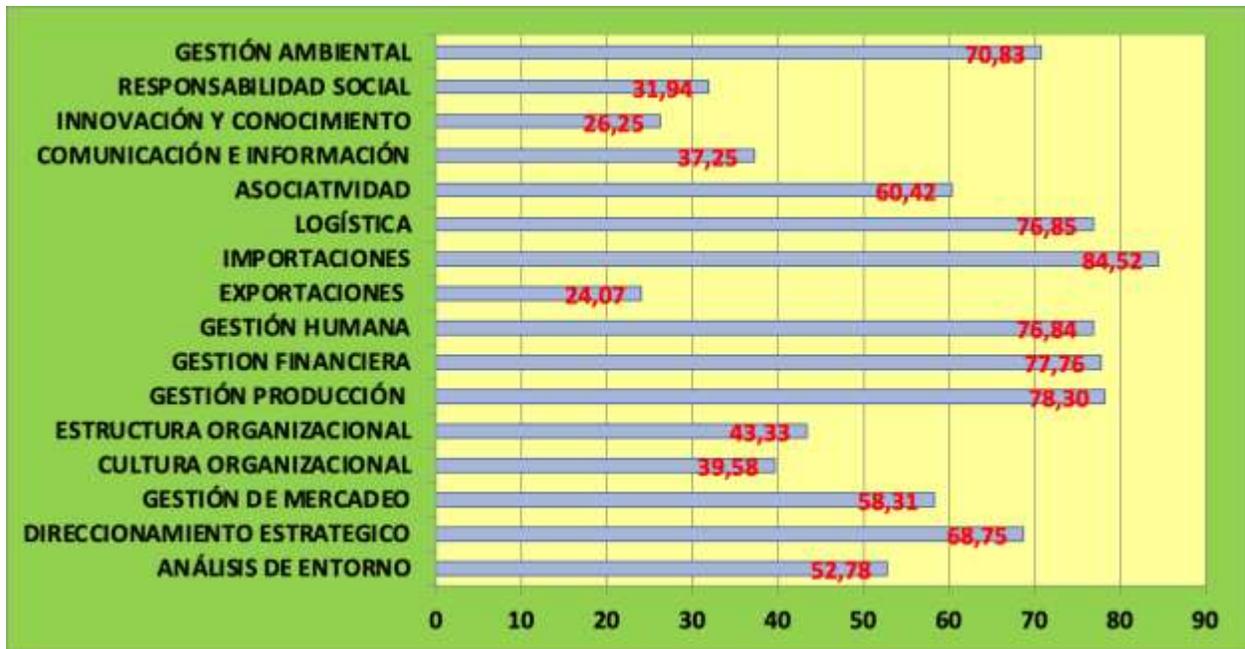
Problemas y potencialidades: Al interior de la empresa, PCSFORALL SAS tiene implementado un sistema de reciclaje de las baterías avaladas por el ANLA, cada cliente puede optar por tener un contenedor de baterías en sus instalaciones suministrados por PCSFORLAL.SAS.

Recomendaciones: Es necesario que al interior de la compañía los colaboradores tengan conocimiento de la responsabilidad social, sus normas y sus diferentes componentes, implementar este en la parte estratégica de la compañía a largo plazo de tal forma que se generen planes correctivos en donde el incumpliendo de las normas genere sanciones.

5.16 Informe integral

Figura 25

Informe integral



Nota. La figura presenta el informe integral

Dentro del informe integral se evidencia que PCSFORALL AS dentro de los 15 aspectos analizados, la responsabilidad social, la innovación y el conocimiento, comunicación e información, exportaciones, estructura organizacional y cultura organizacional son las variables

más importantes que requieren un mayor análisis y una hoja de ruta dentro del plan de mejoramiento.

6. INTERVENCIÓN Y MEJORAMIENTO

Terminado todo el diagnóstico de PCSFORALL SAS por medio de la matriz MMGO se va a implementar el cuadro de mando integral basados en cuatro perspectivas principales:

6.1 Aprendizaje y crecimiento

Es necesario planear la definición de cultura organizacional como un objetivo estratégico basados en los siguientes pasos:

a. Estandarización de procesos. Es importante para la organización documentar los procesos actuales, promoviendo la practicidad de la información.

b. Descripción de cargos. Cada colaborador debe tener una definición y un cargo de acuerdo a las políticas de la organización.

c. Reorganización estructura de la empresa. Partiendo de las bajas cifras obtenidas en la parte de estructura organizacional, se deben evaluar los componentes internos en esta unidad.

d. Fortalecimiento de la cultura organizacional. Se requieren de personas o agentes externos que realicen capacitaciones sobre el tema con el fin de profundizar en el conocimiento del mismo, por medio de identificación de problemáticas y sistemas y procedimientos actuales que tenga la organización.

e. Encuestas. Realizar Encuestas a todos los colaboradores del clima organizacional de la compañía, ya con la información de esta se efectúa un plan de acción.

f. Políticas de gobierno. Realizar un análisis claro de las políticas de gobierno actuales que se realizan en la organización, basados en la normatividad interna y generar cambio en pro del clima organización.

g. Evaluación de desempeño. Se debe escoger una herramienta de evaluación de desempeño, que esta se realice de forma periódica y pertinente, y que los resultados sean aplicadas a todo el personal.

h. Perfil de cargo. Se deben perfilar todos los cargos actuales basados en las habilidades de cada uno.

i. Criterios de selección. Se debe organizar toda la base de datos a nivel de hoja de vida de toda la organización en el departamento de talento humano, de esta forma el nuevo personal que desea pulsarse se realice de forma organizada de acuerdo al perfil.

6.2 Procesos internos

Dentro de los procesos internos se debe generar una optimización del departamento de importaciones así como una reducción de costos este definido al interior del departamento financiero de la organización, se van a realizar los siguientes pasos para los procesos internos de la organización:

a. Recepción de mercancía. Cuando ingrese la mercancía se debe realizar un sistema que verifique la calidad del producto

b. Nuevos proveedores. Se debe realizar una búsqueda significativa de nuevos proveedores, de tal forma que si un proveedor falla, se tenga otra opción de cumplimiento asea los clientes, no sin ante verificar que tenga buenos precios en aras de mejorar el PYG de la organización.

c. Logística y Almacenamiento. Se debe replantear todo el procesos logístico, a atreves de un outsourcing.

d. Sistematización. Si bien se tiene incorporado el software contable SAP, este a nivel operativo podría ser más eficiente, se deben generar estrategias para mejorar la sistematización.

e. Comunicaciones. Se deben generar un manejo de comunicaciones internas más ampliadas no solo con correo electrónico si no dejadas de acuerdo a la estandarización de procesos.

f. Logro de objetivos. La Empresa debe crear una planeación estratégica basada en objetivos de corto, mediano y largo plazo, de tal forma que las políticas de gobierno alcancen las metas.

g. Misión Visión. La empresa debe realizar la misión y la visión de acuerdo a los objetivos y estrategias de la compañía.

6.3 Clientes

Para esta fase de clientes, requiere una un plan de segmentación de clientes, un aumento en la satisfacción de los clientes y un plan de mercadeo.

a. Comunicación. Realizar validaciones internas de mecanismos de comunicación con los clientes de tal forma que se evalué la estrategia optima de comunicación con los mismos.

b. Estrategia comercial. Se debe dentro del departamento comercial junto con mercadeo generar una estrategia comercial, para contemplar nuevas ideas que permitan atraer nuevos clientes que le generen valor a la compañía.

c. División de clientes. Generar una división de clientes actuales, ayudados con la big data, formalizar la tipificación de clientes, por ingreso, tipo y estructura.

d. Plan de mercadeo. generar un plan estrategia de mercadeo, contextualizando los componentes internos y externos que afectan la compañía de esta forma avalar las necesidades de los clientes y nuevos productos.

e. Imagen corporativa. Por medio de encuestas realizar seguimiento a la satisfacción de los clientes para determinar los aspectos a mejorar.

f. Benchmarking. Se debe realizar un estudio completo sobre fortalezas y debilidades al interior de la organización, de esta forma mejorar la complacencia de los clientes.

g. Expectativa de clientes. Basados en las tácticas ya empleadas con los clientes hacer un plan de acción en aras de mejorar esas prácticas con modelos de acuerdo al departamento comercial.

6.4 Financiero

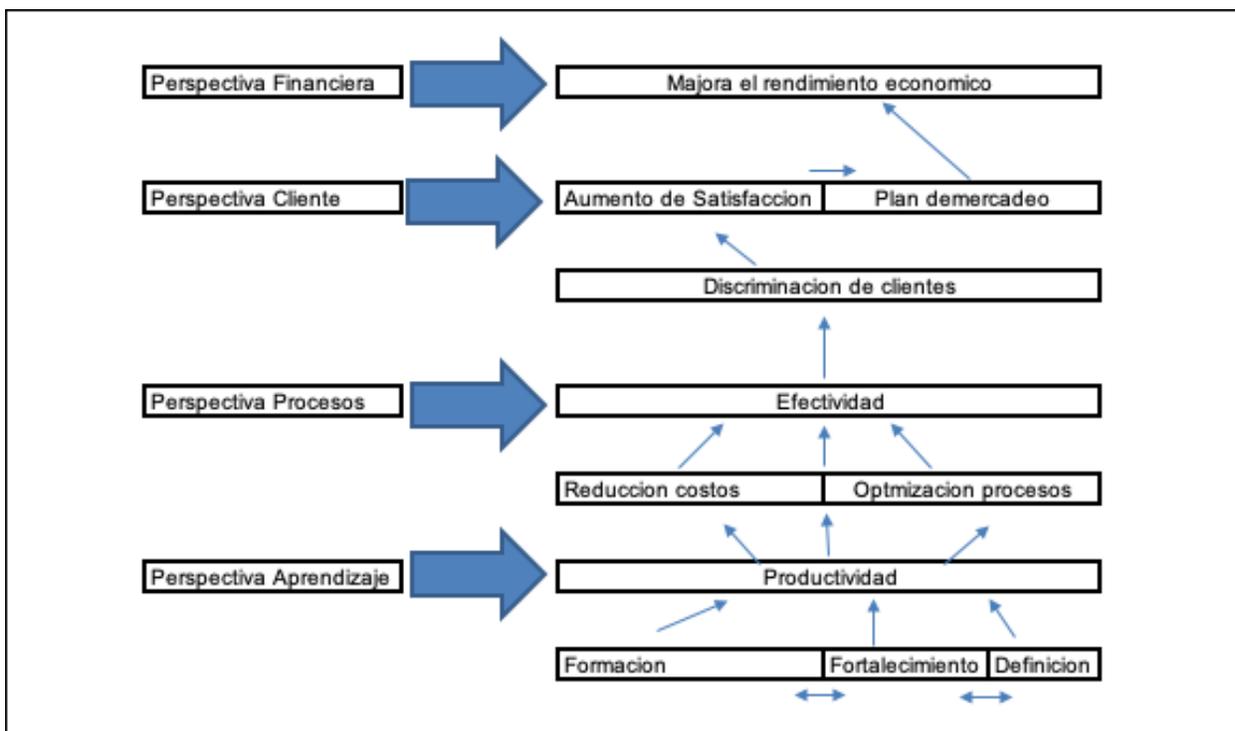
Se debe mejorar la parte financiera de la organización en aras que mejore el rendimiento actual de la empresa, con estos dos objetivos:

a. Ingresos operacionales. Ampliar la base de datos de clientes, traer nuevos vendedores y generar alianzas estratégicas con nuevos fabricantes.

b. Control de costos. Debido a que es una empresa importadora puede tener un impacto negativo o positivo el dólar, por ende la empresa debe tener un control de costos efusivo en las áreas de la organización.

Figura 26

Mapa estratégico



Nota. La figura presenta el mapa estratégico

Tabla 5

Mando Integral

Perspectivas	Objetivos estratégicos	implementación	Acción en vía de implementación	Indicadores	Tiempo	Situación Actual	Meta	Seguimiento	Responsable	Costo
Aprendizaje y crecimiento	Formación y capacitación	Estandarización de procesos	Validar la idoneidad en Cargos	% Eficacia Formación y Capacitación actual /	1 Semana				Gerente General y persona designada para esta función	Uso de recursos propios
			Establecer lineamientos para la entrevista de Selección							
			Seleccionar hoja de vida Adecuada según perfil requerido							
			Generar base de datos con hojas de vida							
			Identificar Necesidad de Personal							
		Descripción de cargos	Comunicar cambios realizados							
	Fortalecimiento cultura			Reestructurar roles según lo identificado						
				Verificar la coherencia con cargos actuales						
				Tomar como referencia la Descripción de Cargos (A.2)						
				Realizar Retroalimentación a						

Perspectivas	Objetivos estratégicos	implementación	Acción en vía de implementación	Indicadores	Tiempo	Situación Actual	Meta	Seguimiento	Responsable	Costo	
		organizacional	los funcionarios evaluados.		2 Semanas						
			Formalizar y Documentar Periodicidad de aplicación de la Evaluación								
			Seleccionar herramienta de evaluación para desempeño								
			Establecer lineamientos de evaluación								
	Fortalecimiento de la cultura organizacional	Políticas de gobierno	Evaluación y Modificación normatividad interna	% Eficiencia de la Cultura Organizacional Actual / % Eficiencia de la Cultura Organizacional Esperada	Semanas				Gerente General y persona designada para esta función	3.000.000	
			Evaluación y Modificación Misión								
			Evaluación y Modificación Visión actual								
		Evaluación de desempeño	Toma de decisiones para aplicación de resultados								

Perspectivas	Objetivos estratégicos	implementación	Acción en vía de implementación	Indicadores	Tiempo	Situación Actual	Meta	Seguimiento	Responsable	Costo
			Evaluación resultado Encuestas		1 Mes					
			Aplicación de Encuesta							
			Identificar grupo de Interés							
			Establecer ítems de Evaluación							
		Cultura organizacional.	Estipulación de Filosofía		1 Mes					
			Determinar sistemas y procedimientos							
			Identificación de patrones de comunicación							
		Capacitación sobre cultura organizacional	Evaluar alcance de la capacitación		1 Semana					
			Retroalimentación							
			Contratación Outsourcing.							
			identificar y documentar los Aspectos a Mejorar							
	Definición estructura organizacional	Reorganizar la estructura actual de la compañía	Implementar la Reforma	% Rendimiento Estructura Actual / % Rendimiento Nueva Estructura aplicada	2 Semanas				Gerente	Uso de recursos propios
			Documentar la Reforma							
			Proposición de Reforma							
			Evaluar los componentes actuales de la Estructura Organizacional							

Perspectivas	Objetivos estratégicos	implementación	Acción en vía de implementación	Indicadores	Tiempo	Situación Actual	Meta	Seguimiento	Responsable	Costo
			Validación del diseño Estructura Organización Actual							
		Describir cargos actuales	Plasmar los retos del cargo							
			Denominar Atribuciones del cargo		2 Semanas					
		Estructuración del perfil								
		Identificar Responsabilidades								
		Estandarización de procesos	Establecer Misión del Cargo							
			Verificación y Control de Procesos		1 Mes					
			Divulgar los procesos							
			Documentar los Proceso							
		Identificar los procesos Actuales								

Nota. La figura presenta el cuadro de mando integral

Para la intervención y mejoramiento se tuvo en cuenta:

a. Desarrollar todo el mapa estratégico basado en el modelo de Balance Score Card y los resultados de la matriz MMGO.

b. Los tiempos estimados se tomaron basados en los datos arrojados en la matriz MMG y la disponibilidad del Personal de la compañía.

c. Los valores numéricos se tomaron basados en la matriz MMGO.

d. Para la meta que se propuso se establecieron de acuerdo a la organización, el estado financiero de la compañía y las perspectivas presentadas en el modelo, todo bajo la matriz MMGO y la gerencia de la organización.

7. CONCLUSIONES

Como conclusión principal, concluimos que la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO nos dio un cumplimiento adecuado para el objetivo general que se solicitaba en el trabajo, ya que se logró general un plan de mejoramiento estratégico para PCSFORALL SAS en las áreas de Gestión humana, cultura organizacional, estructura organizacional, logística, importaciones.

La matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO nos permitió realizar un diagnóstico completo de PCSFORALL, este dando como resultado que la empresa está en una etapa de desarrollo prematura indicándonos que se pueden generar algunas mejoras que logren optimizar su organización.

El trabajo desarrollado también nos permitió realizar un seguimiento a la compañía PCSFORALL SAS, de esta forma nos fue posible identificar las diferentes variables las cuales fueron necesitadas para implementar los planes de acción según el cuadro de mando integral, de esta forma nos dio un lineamiento para ser realizado paso a paso como planes de mejoramiento.

Finalmente, es de aclarar que PCSFORALL SAS está en la libertad de aplicar o no aplicar lo expuesto en el trabajo, esto a su vez que todo el uso de las herramientas que se presentaron en este trabajo, se obtendrán a largo plazo los resultados para la organización.

8. RECOMENDACIONES

Como recomendación principal sugerimos que PCSFORALL SAS, establezca al interior de su organización subir a un nivel superior actual ya que esta sobre un promedio de 0.5298, estadio 3 etapa de inicio, según la matriz MMGO, para lograr esto se recomienda que tomen todas las acciones propuestas en el cuadro de mando integral, de esta forma logrando todos los objetivos del proyecto.

Si se lograra que PCSFORALL SAS implemente todo lo relacionado en el cuadro de mando integral se logrará que la empresa establezca una “reestructuración organizacional” exitosa con la cual obtendrá una planeación estratégica para lograr un crecimiento en todas sus actividades.

De esta forma si la compañía logra desarrollar todos los procesos y objetivos establecidos en este trabajo, lo ideal es que se vea un crecimiento esperado en los estados financieros de la compañía, ofreciéndolas a toda la organización y los empleados un mejor rendimiento económico para la misma.

REFERENCIAS

- Acevedo, D. (2004). *Metodología del control de gestión: del indicador a la toma de decisiones*. Ediciones Dibrant Publicidad De Venezuela.
- Anaya, J. (2006). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. Editorial ESIC.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015, septiembre 20). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS*. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Baena, E., Sánchez, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 9 (23),61-66. file:///C:/Users/Dialnet-ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf
- Bernal. C.(2010). *Metodología de la Investigación.: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera Edición. Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Contreras, Torres, F., y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 2(39), 152–164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Dalmau P., J., y Oltra, V. (1997). *Análisis Estratégico De Sectores Industriales*, Editorial Universidad Politécnica De Valencia, Valencia, España.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE](2022, 28 julio). *Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Hogares (ENTIC Hogares). Información 2021*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia->

e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-
tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-hogares-entic-hogares

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE].(2020). *Encuesta de Micronegocios- 2019*. DANE. <https://microdatos.dane.gov.co/catalog/681/study-description>

Fernández, E., Avella, I., y Fernández, M. (2003). *Estrategia de producción*. Mc Graw Hill. España

Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. 1ª edición. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf

Gestiopolis.com. (2020, December 5). *Balanced Scorecard, qué es, para qué sirve y sus beneficios*. <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Gobernación de Santander. (2021, 12 de febrero). *¿Qué es la modernización de las Entidades Públicas?* – Intranet – Gobernación de Santander. <https://intragober.santander.gov.co/?p=16050>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones* *Telos*, 21 (1), 242-256. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Grupo Esginnova (2020, 5 mayo). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?. ISO 9001:2015*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Koontz, H y Weihrich, H. (200). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. Mc Graw Hill.

Kotter, P. J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Norma S. A.

- Maraboto, J. (2021, 10 de febrero). *Liderazgo transformacional. El modelo que requiere las organizaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia*.
<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- Mendoza , M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Ministerio de tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTICs] (2021). *Cuenta satélite de las tecnologías de la información y las comunicaciones (CISTIC)*, 2020.
https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-162639_infografia.pdf
- Molina, PA., Botero, S., y Montoya, , J. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41,116-149.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Mosley D, León M, y Pietri P (2005) *Supervisión. La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. Thomson.
- Patel, N. (2022, 17 January) . Balanced Scorecard (BSC): O que é, como funciona e vantagens.
<https://neilpatel.com/br/blog/balanced-scorecard/>
- PCS FOR ALL SAS (2023). *Nosotros. Generalidades*. <https://pcsforall.co/pages/nosotros>
- Pérez, R., Cifuentes, J., Ospina, J., Ocampo, D y Cubillos. C. (2016) . *MIIGO Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico*. Editorial Universidad EAN.
<https://editorial.universidadean.edu.co/media/pdf-ean/miigo-direccionamiento-estrategico.pdf>
- Pérez, R., Nieto, M., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Alfonso, H., y López, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. MMGO*. Universidad EAN.

- Pérez-Uribe, R., Nieto, M, Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Rodríguez, A., Palacio, M., Vidal, M, y López de mesa, J. (2012). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 238-240. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20625032016>
- Plaza, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Revista Universidad Y Empresa*, 18(30), 55-73. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03>
- Porter, M.E. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva. Líderes del Management. Primera edición*. Ediciones Deusto.
- Raebun, Al. (2021, 1 de julio). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)* ASANA. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ramírez, C. (2005) *Administrando la Calidad para el Cambio*. Limusa.
- Regader, B (2016). *Liderazgo empresarial* <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo>
- Portafolio (2023, 27 de marzo). *El sector TIC produjo rendimientos por \$26 billones en el 2022* <https://www.portafolio.co/economia/el-sector-tic-produjo-rendimientos-por-26-billones-en-el-2022-580506>
- Rodrigues, N. (2023, 20 enero). *Qué es un diagnóstico empresarial, sus tipos y cómo hacerlo*. <https://blog.hubspot.es/sales/diagnostico-empresarial>
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Sisternas, P. (2023, 3 marzo). *Diagnóstico empresarial: definición + tipos*. *Emprende Pyme-NET*. <https://emprendepyme.net/diagnostico-empresarial-definicion-tipos.html>

- Sparks, G. (2014). Charismatic leadership: Findings of an exploratory investigation of the techniques of influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1-11
<http://www.aabri.com/manuscripts/141964.pdf>
- Stanovich, K. (2007). *How to think straight about psychology*. 8a ed. Allyn & Bacon;
- Sumanth, D.J., y González, M. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad: medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. Mc Graw Hill
- Tovar Rojas, C. C. (2015). La aplicación del Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones en una pequeña empresa. *Coyuntura Pyme*, (48), 72.
<https://www.anif.com.co/revistas/coyuntura-pyme/>
- Vargas- Cordero, Z.R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica *Educación*, 33(1), 155-165.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vargas Quiñones, M. E. y Aldana de la Vega, L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. ECOE Ediciones, Universidad de la Sabana.
- Velásquez de Naime, Y., Núñez, M., Rodríguez-Monroy, C. (2009) Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Dir. Organiz.* 41, 58-67. <https://oa.upm.es/32729/>
- Velásquez de Naime, M., Núñez, M. y Rodríguez, C. (2010). “Estrategias para el mejoramiento de la productividad”. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI’2010) “*Innovation and Development for the Americas*”, June 1-4, 2010, Arequipa, Perú. https://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/PM050_Velasquez.pdf

ANEXOS

ANEXO 1.
MatrizMMGO9

Archivo en Excel. (Carpeta adjunta)