

Diagnóstico estratégico de la empresa Celutime ubicada en la ciudad de
Cartagena de Indias

Presentado por
Julieth Paola Posada Mulford

Tutor
Pedro Funez

Universidad del Sinú Seccional Cartagena
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Escuela de Negocios
Programa Administración de Negocios Internacionales
2022

Contenido

Introducción	4
1. Planteamiento del problema	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Formulación del problema	8
2. Justificación	9
3. Objetivos de la investigación.....	11
3.1 Objetivo general.....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. Marco Referencial	12
4.1 Marco histórico	12
4.2 Estado del Arte	13
4.3 Marco teórico.....	13
4.4 Marco Legal	¡Error! Marcador no definido.
4.5 Marco conceptual	22
5. Diseño metodológico	24
5.1 Tipo de investigación.....	24
5.2 Población y muestra.....	24
5.3 Técnicas de recolección de la información	24
5.4 Técnicas de procesamiento de la información.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5 Técnicas de análisis de la información	25
6. Aspectos de administración y control del proyecto.....	
6.1 Cronograma de Gantt.....	28
7. Análisis de resultados.....	29
7.1 Descripción de la organización.....	29
7.2 Evaluación externa – Matriz EFE	33
7.2.1 Interpretación de la Matriz EFE.....	33
7.3 Evaluación interna – Matriz EFI.....	38
7.3.1 Interpretación de la Matriz EFI.....	39
7.4 Análisis competitivo – Matriz MPC	43
7.4.1. Interpretación de la Matriz MPC.....	44
7.4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	45
7.5 Análisis estratégico DOFA	47
8. Plan de ejecución de estrategias.....	50
Conclusiones	54

Recomendaciones 56
Referencias..... **¡Error! Marcador no definido.**

Introducción

En la presente investigación se realizará un diagnóstico estratégico de la empresa Celutime, lo que le permitirá a la organización conocer su situación actual, identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el análisis de sus entorno interno y externo y tomar decisiones frente a los hallazgos o resultados que arroje este instrumento gerencial.

Además, con este estudio se busca que la empresa Celutime, cuente con una guía estratégica que contribuya a alcanzar los objetivos organizacionales, a través de la determinación de aquellos factores claves de éxito y la claridad en los recursos y capacidades que tienen. Esto se convertirá en una ventaja sobre sus competidores porque les permitirá a sus administrativos prepararse para el futuro y tomar decisiones acertadas en el presente.

Para desarrollar esta investigación, se hace necesario utilizar matrices de aplicación gerencial que permitan hacer un análisis serio de las capacidades de la organización, estudiando aspectos como: recursos humanos, financieros, físicos, técnicos, proceso gerencial, entre otros. Para la realización de este proyecto, se hará una investigación descriptiva de lo encontrado en la organización, a través de la información proporcionada por los empleados y la dirección de la empresa, para hacer un diagnóstico adaptado a la realidad que arroje conclusiones que respondan a las necesidades de esta.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Actualmente, los sistemas tecnológicos representados por dispositivos inteligentes son cada vez más multifuncionales porque facilitan la vida del ser humano, debido, a que les resultan cómodos, accesibles, de fácil manejo, reúnen características que se acoplan a los sistemas empresariales y académicos, rompen fronteras de comunicación con personas que pueden estar a miles de kilómetros de distancia.

La elevada penetración de la telefonía móvil en el mercado colombiano, la fabricación de teléfonos inteligentes y tabletas cada vez con más capacidad, y el desarrollo de nuevos protocolos de telecomunicaciones inalámbricas de tercera y cuarta generación han ayudado a que los dispositivos móviles sean quizás el equipo de más uso por parte de los usuarios.

En frases de (Jobs, 2010), la era del computador personal ha terminado y la era de los dispositivos móviles comienza.

En ese sentido, (Duke & Montag, 2017) expresan que los avances tecnológicos han sido una herramienta importante para facilitar las comunicaciones del ser humano; esto ha conducido a una mayor dependencia en el uso de las tecnologías, permitiendo que se socialice de nuevas maneras, se realicen tareas con métodos innovadores y se recopile información en modos novedosos.

Según El Tiempo (2014), las mediciones entregadas por operadores de telefonía móvil en Colombia de cada dos equipos celulares que se reponen, uno de ellos es un teléfono inteligente generando de este nicho de mercado una población objetivo cada vez más grande y con ansias de aprender, innovar, capacitarse y encontrar aplicaciones que les presente beneficios sustanciales para su diario vivir.

En relación con lo anterior, las tecnologías móviles representan un impacto significativo en dimensiones tales como: tiempo, calidad, procesos y recursos dentro de

las organizaciones (Arias, Pedroni & Maçada, 2015). Para (Chaparro, 2015), a finales del 2012 en América Latina una tercera parte de los trabajadores ya usaban un teléfono móvil, con fines de negocios y dos de cada tres empresas movilizaban a más del 10% de sus empleados con este dispositivo o con tabletas según datos de International Data Corporation. (Arias et al, 2015). Así mismo, indicaron que para 2014 hubo un aumento en las ventas de teléfonos inteligentes y tablets, del 12% y 18% respectivamente comparado con el 2013, estudio realizado por una multinacional de recursos humanos, Adecco (2017), mostró que el mayor uso se encuentra en la recepción de llamadas telefónicas (53%), seguido del envío de mensajes de texto con un (21%) y la verificación de redes sociales (11%).

Es de anotar, que (Jeong, Lee & Nagesvaran, 2016) manifestaron que los teléfonos inteligentes son considerados dispositivos móviles que ofrecen conveniencia, comunicación efectiva y facilidad en las operaciones de las organizaciones. En los Estados Unidos por ejemplo, alrededor de dos tercios de los estadounidenses poseen un teléfono inteligente.

Así mismo, (Park, 2019) los teléfonos inteligentes representan el paso más reciente en la evolución de las tecnologías móviles: por su tamaño, facilidad de uso, desarrollando dependencia funcional o existencial por el uso intensivo. Este comportamiento destaca la utilidad instrumental del teléfono y se enfoca en el apego obsesivo a menudo consciente del uso del aparato. Por su parte, la variedad de aplicaciones gratuitas o baratas hacen que se aumente la conectividad, cambiando la manera de relacionarse los seres humanos.

Recientemente El Tiempo (2020), informó acerca de las estadísticas actuales sobre la participación de los diferentes sectores de la economía en Colombia. Los hallazgos de la encuesta de Confecámaras van en línea con los resultados del Indicador de Confianza Empresarial (ICE), presentados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2020), el ICE para las empresas de los sectores de comercio, industria manufacturera, servicios y construcción fue del 46,3 % en agosto el indicador había sido del 44,6 %; en julio, del 41%, y en junio del 38,2 %. Comercio, con

47,6% registró el valor más alto para el ICE en septiembre; seguido por industria manufacturera, con 47,5%; construcción con 45,8 %, y servicios con 44,1%.

Por lo anterior, se decidió realizar este diagnóstico estratégico en la empresa Celutime, para conocer aquellos aspectos claves de los procesos de la organización tanto internos como externos, para diseñar acciones de mejora que podrá implementar, para con esto fortalecer sus debilidades e impulsar su productividad y competitividad en el mercado.

Celutime forma parte del grupo de empresas que comercializan equipos de tecnología en la ciudad de Cartagena y sectores aledaños a la Heroica, en su mayoría teléfonos celulares con sus diferentes accesorios, su campo de acción está dirigida a los estratos 1, 2, y 3 ubicados en la zona sur occidental de Cartagena y las poblaciones aledañas como Turbaco, Arjona y Bayunca, busca brindar una excelente calidad en sus productos para que sus clientes se sientan satisfechos y puedan gozar de una verdadera experiencia tecnológica.

Celutime proporciona desarrollo a la economía comercial de la ciudad ya que fue creada para abarcar los diferentes negocios tecnológicos, de tal forma, que el stock de productos que ofrece impacte en la calidad y variedad del inventario lo que le permite tener diferentes tipos de productos electrónicos a disposición de los clientes.

La empresa busca el mejoramiento constante para aprovechar las oportunidades, para lo cual involucra factores de carácter imprescindible para que el negocio sea vital y pueda expandirse a otros mercados en zonas aledañas a la ciudad, en ese sentido, la realización del Diagnóstico Estratégico de Celutime, propiciará la creación de ideas innovadoras para que los consumidores de equipos celulares y tecnológicos se mantengan en el tiempo y prefieran comprar en la empresa por encima de la competencia, adicionalmente, saber qué riesgos pueden afectar la oportunidad del nuevo negocio y con qué mecanismos y planes de acción poder mitigarlos.

1.2 Formulación del problema

1.3

¿Cuál es el diagnóstico estratégico que requiere la empresa Celutime ubicada en la ciudad de Cartagena que permita diseñar un plan de acción para los factores de éxito?

Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores claves de éxito que afectan positiva o negativamente a la empresa Celutime?

¿Cuáles son las estrategias que se deben formular para el direccionamiento de la gestión de la empresa?

¿Cuál es plan de acción que se debe elaborar para la empresa Celutime, alineado con las estrategias formuladas?

2. Justificación

Las nuevas interfaces de usuario y los recientes desarrollos en el campo de las comunicaciones móviles han creado un amplio abanico de posibilidades para los usuarios y para el diseño y el acceso a la información.

Así mismo, el uso de pequeños dispositivos móviles, tales como teléfonos móviles, Ultra móviles (UMPC), PDAs, Smartphones o consolas de videojuegos, es un tema que está levantando gran expectación en la actualidad y sobre el que se están realizando interesantes iniciativas empresariales y proyectos de investigación (IAML, 2009).

En ese sentido, este trabajo se centra en realizar un investigación en la empresa Celutime, lo cual permitirá utilizar teorías y conceptos en la construcción de un diagnóstico estratégico, para con ello, conocer el estado en que se encuentra la organización utilizando matrices como EFE, EFI, MPC y DOFA, a través de las cuales se identificaran debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como variables que influyen en el desarrollo de sus actividades, esto posibilita la elaboración de un plan de acción que la empresa podría implementar con el propósito de maximizar la comercialización de sus productos y ser más competitiva.

Es de anotar, que las matrices EFE, EFI, MPC y DOFA fueron seleccionadas para el desarrollo de la investigación, dado, que fueron las matrices aprendidas a lo largo de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, inmersa en los currículos que oferta la Escuela de Negocios de la Universidad del Sinú.

Desde la perspectiva académica, la Universidad del Sinú Elías Bechara Zainúm seccional Cartagena orienta en su quehacer institucional al crecimiento social de la región Caribe colombiana, en ese orden, la investigación representa la aplicación práctica de las competencias, por medio de escenarios en donde los estudiantes buscan desarrollar destrezas, actitudes reflexivas y analíticas para formular estrategias de mejora para cualquier problemática.

Por último, esta investigación, puede servir como fuente de referencia a futuras investigaciones que aborden temáticas similares y/o asociadas al diagnóstico estratégico en las empresas cartageneras.

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Celutime ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, mediante la aplicación de herramientas de análisis que le permita el diseño de un plan de acción para los factores de éxito.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los factores claves de éxito que afectan a la empresa.
- b) Aplicar las matrices de evaluación de factores internos y externos como la MEFI, MEFE, MPC y DOFA.
- c) Describir el perfil competitivo de las empresas del sector objeto de estudio.
- d) Formular estrategias que direccionen la gestión de la empresa.
- e) Elaborar un plan de acción alineado con las estrategias formuladas.

4. Marco Referencial

4.1 Marco histórico

Los avances tecnológicos, han permitido transformar los dispositivos para acceder a internet, con el objetivo de llevar la información a todos los usuarios en cualquier momento y en cualquier lugar.

Según (Simó, Martínez, Ballester & Domínguez, 2017), “los teléfonos inteligentes se definen como un dispositivo que se ha convertido en la tecnología de la información y comunicación con mayor índice de penetración en España en los últimos años, de manera que el 68% de la población mayor de 15 años menciona que tienen uno en propiedad. Adicionalmente, es un dispositivo pequeño y móvil convirtiéndose en un recurso imprescindible para el desarrollo social, personal, y profesional”.

Por su parte Jasso, López & Díaz (2017), definen “los aparatos tecnológicos como sistemas de comunicación y tecnologías de la información que ha generado cambios e innovaciones en la sociedad, gracias a su interactividad en el uso de la internet”.

De igual manera, Gutiérrez, Muñoz, Rodado & Vargas (2019) “manifiestan que los aparatos electrónico permite facilitar las comunicaciones y se ha convertido en parte de las labores diarias de las personas generando una dependencia ya que estas herramientas permiten el acceso a la información en tiempo real”.

Es de resaltar, que el avance de la tecnología permite tener la información en tiempo línea en el momento indicado, los teléfonos móviles se utilizan actualmente en los diferentes escenarios, empresariales, familiares, sociales (farándula) para hacer las labores con precisión y mayor velocidad, forman parte de un sistema de comunicación global. Cabe destacar, que es una herramienta que facilita la optimización del tiempo, genera ventaja, eficacia y eficacia cuando se utiliza de forma adecuada.

4.2 Estado del Arte

A continuación, se presentan investigaciones acerca de diagnósticos estratégico: El primer proyecto de referencia lleva por título: “Análisis estratégico del sector teléfonos móviles inteligentes smartphones” realizado por Vargas L., Rodríguez R., Rojano A., Medina L. & Rivera R. (2012), estudiantes de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Esta investigación tuvo como objetivo, analizar el sector de los teléfonos móviles inteligentes smartphones, el estudio se basó en la metodología de análisis estratégico sectorial, desarrollada por Restrepo y Rivera (2008). El propósito fue encaminado al uso de herramientas estratégicas, en donde el análisis permitiría establecer si una empresa podrá sostener el crecimiento de la demanda del sector, evaluar sus niveles de imitación, identificar si puede explotar nuevos espacios de mercado y si logra crecer en utilidades al igual que crecen sus ingresos. Con estos elementos llegaron a la conclusión sobre su capacidad para pasar de ser una empresa longeva a una perdurable.

Vélez R. (2015), en el trabajo titulado “Plan estratégico para la empresa de telefonía celular Vbee-Cell en la ciudad de Loja en el año 2015. Estudiante de Ingeniería en Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Internacional del Ecuador Sede Loja.

Este trabajo tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico para la planificación formal de las actividades formales de la empresa Vbee-Cell para mejorar su participación en el mercado, por lo que se utilizó el método deductivo el cual permitió realizar una descripción sobre las estrategias de desarrollo comercial para la empresa, se utilizó el método inductivo, el cual permitió realizar el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de la técnica de la encuesta y la entrevista dirigida a los directivos, empleados y clientes de esta importantes de la empresa.

Esta investigación concluye que el conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitieron realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la formulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la

realización de las análisis externo e interno para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados.

Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra sin una buena estructura planteada por lo cual se desarrolla este proyecto para su implementación y control.

Por último, “Plan estratégico de una empresa de telecomunicaciones” realizado por Vera O., Vidal C., Vignolo R., Zambrano M., Zavala B., (2019), estudiantes de Magíster en Administración de la Universidad del Pacífico de Lima Perú.

El objetivo de la investigación consistió en realizar un análisis del sector de las telecomunicaciones en el Perú para comprender el contexto en el cual TdP desarrolla sus actividades comerciales y el impacto que le genera los factores del macroentorno. El estudio es descriptivo y para el desarrollo de este se utilizaron la Matriz de Factores externos (EFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz BCG para determinar el posicionamiento actual del servicio brindado con respecto de sus competidores.

El estudio llegó a la conclusión que la guerra de precios afecta la rentabilidad de la compañía y por ende no es sostenible, por lo que se debe buscar un nuevo mercado donde se pueda recuperar crecimiento en usuarios e ingresos y no exista la competencia. Asimismo, luego de identificar las oportunidades y amenazas, se determinó un mercado potencial en la zona rural donde existe una demanda potencial no atendida, con lo cual se redefinió la estrategia enfocando el producto hacia la base de la pirámide, donde la ganancia es por volumen y no por margen.

Para poder llevar a cabo la nueva estrategia se elaboraron los planes funcionales que impactarán en las operaciones de Telefónica del Perú, puesto que plantean nuevos modelos de diseño y despliegue de infraestructura de red para reducir costos de inversión y operación, y generar flujos incrementales, rentabilidad y valor a la compañía. Se afirma que este trabajo de investigación permitirá cumplir con el objetivo de definir los factores

clave que generarán el impulso necesario para combatir el escenario de alta competencia. También, se plantea aplicar la innovación como punto de partida para proponer un modelo de negocio rentable que sustente la inversión que soportará la nueva estrategia y que generará un impacto positivo en las zonas rurales.

El aporte de los proyectos relacionados a esta investigación, es que estos sirven de guía para tener claridad en el tipo de información que se requiere para hacer un diagnóstico de una empresa de manera acertada y alcanzar el objetivo de posibilitar la creación de un plan de acción, además de aprovechar las oportunidades de éxito que tienen las organizaciones estudiadas.

4.3 Marco teórico

Cerda citado por (Bernal, 2016) afirma que “es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a este le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación” (p. 170)

Es por ello, que las estrategias serán parte importante de este diagnóstico, por eso, se partirá con todas aquellas teorías, planteamientos o posturas de diferentes autores sobre este tema. En el Diccionario de la Real Academia Española, se plantea que etimológicamente esta palabra se deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, la RAE afirma que la estrategia “es el arte de dirigir las operaciones militares”.

Autores como David (2017), describe la forma de formular estrategias:

Figura 1. Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: David F. (2017)

Diagnóstico Estratégico

El investigador Ramírez (2007), considera el diagnóstico estratégico como herramienta es posibilitadora de mejores condiciones para la empresa. Lo que persigue es conocer el estado de la situación específica por la que pasa la empresa, evaluando cada una de sus condiciones de operación. Partiendo de un profundo análisis de cuatro variables principales, se proponen luego acciones y estrategias para el mejoramiento organizacional. Todas estas estrategias que surjan deben ser el resultado del proceso de análisis de condiciones y recursos. Estas estrategias deben ser formuladas lo más claramente posible, ya que serán la ruta más viable para el logro de los objetivos. En ese sentido, lo que el autor manifiesta hace referencia a que el diagnóstico estratégico es un requisito fundamental para el logro de los objetivos previamente formulados.

Para Scott (2011), el Diagnóstico Estratégico se plantea como aquel inicio del proceso de planeación estratégica, que permiten conocer de base, los factores y situaciones del ambiente macro y micro de las organizaciones y todos los aspectos en los que se manifiestan en el transcurrir de la misión de la empresa. Para el autor, todos estos factores influyen en los valores organizacionales, en los colaboradores y en aquellas posibles rutas que permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados previamente.

Otro de los referentes al hablar de diagnóstico estratégico es el Serna (2008), para quien se hace relevante analizar los factores internos y externos con los que interaccionan

las compañías, identificar las debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas. Para este autor, el diagnóstico estratégico se convierte en aquella herramienta con la cual es posible analizar diferentes aspectos de la organización, en especial, sus fortalezas y sus debilidades en las diversas áreas como son: recursos humanos, los procesos, área de tecnología, las finanzas y la estrategia comercial que maneja la empresa, de tal manera que se puedan identificar las amenazas que frenen la misión de la empresa, para así poder generar un plan de acción estratégico que consigne las metas a alcanzar a mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica

La planificación Estratégica aparece como una base teórica importante pues está ligada al diagnóstico estratégico. La planeación estratégica es definida como “un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de política, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación”. Este tipo de planificación permitirá lograr los objetivos por medio de las llamadas acciones estratégicas. (Alpander, 1985).

Lo que proponen las diferentes teorías de planeación estratégica es la reorientación de las empresas para la mejora de sus propios ejercicios de planeación estricta. Esto es posible lograrlo apoyándose en la documentación escrita y la organización, lo cual conlleva a la alineación de los resultados. Es entonces entendida como “un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa” (Armstrong, 1982).

Autores como (López J. y García, 2010) expresan, que la gestión administrativa nunca ha sido dirigida de manera rígida, de hecho, nunca podrá serlo. La labor de la planeación en una empresa debe siempre adaptarse al curso de la ejecución. El cambio, la innovación, son afines al crecimiento más allá del mismo potencial humano.

Lo anterior sugiere, que la planificación estratégica es una tarea que siempre viene desarrollando la alta gerencia y que es de su absoluta competencia. Para Aguilar (2000), las tareas de gerencia en la dirección estratégica deberían ser:

1. Crear la misión de la empresa.
2. Desarrollar los objetivos y estrategias.
3. Negociar con los agentes del entorno.
4. Liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos.
5. Implementar las estrategias.
6. Atender y controlar la marcha de la operación.

Establecimiento de los Objetivos Estratégicos

Uno de los investigadores más comprometidos con la planificación estratégica es (Sallenave, 1999), este expresa que es importante conducir la labor de la planeación por medio de objetivos. Para él, es necesaria una estrategia orientada a la organización y su cultura, entendida como "El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: La Estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo, la Organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La Cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente".

La planeación estratégica es todo un proceso, un camino en el cual la gerencia comienza a disponer de ciertos objetivos bien diseñados y de cada una de sus actividades para conseguirlos en el tiempo. Según Sallenave (1999), tanto el concepto de estrategia como el de planeación están ligados sólidamente, dado que los dos confluyen para imprimir la secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, que la empresa deberá llevar a cabo para alcanzar uno o más objetivos. Es por ello, que afirma que el direccionamiento estratégico "no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Así mismo el autor manifiesta, que la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituye una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración. Para el mismo autor, la Planificación Estratégica implica implementar un "Plan Estratégico" caracterizado todo un proceso de racionalizar la toma de decisiones. El proceso se apoya en la eficiencia institucional e integra la visión a largo plazo (filosofía de gestión), Mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Estas perspectivas son complementarias a las posteriormente consideradas por David F. (2003), para quien los objetivos estratégicos son aquellas metas enunciadas en el largo plazo y que representan los resultados esperados en el seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El tiempo que se establezca para alcanzar los objetivos y

estrategias debe ser consecuente, en por ejemplo en un periodo corto aproximado de 2 a 5 años. La empresa desarrollará una infraestructura ostentada en cada una de sus estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones.

En esto de la consecución de los objetivos, para las organizaciones se hace necesario plantear las estrategias que permitirán su logro. Es por ello que se consideran como metas que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, según la misión de la empresa. Se denominan estrategias a aquellos medios por los cuales se pretenden alcanzar los objetivos. El equilibrio entre los objetivos y las metas que cada área plantee indicará el conocimiento que cada área de la organización tenga, y su rol estratégico en todo el proceso de cooperación para que al final la empresa trascienda y logre los resultados esperados (Thompson & Strickland, 2004).

Por otro lado, (Zambrano, 2006), manifiesta que:

Para la realización de un diagnóstico estratégico se requiere hacer uso de la matriz DOFA, el cual es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, que facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la empresa, estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de dicha empresa, de igual forma permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Además, se deben aplicar la matriz EFE (Matriz de evaluación del factor externo) según (David F., 2003), es aquella que permite resumir y evaluar información acerca de las oportunidades y amenazas de la organización, de igual forma el autor expresa que la matriz EFI (Matriz de los factores internos de la compañía) es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización y constituye una base para

identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas y manifiesta, que la MPC (La matriz del perfil competitivo) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

4.4 Marco conceptual

Administración estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos y consecuentemente el éxito. Algunas veces el término de administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras la planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia (David F., 2003)

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna H., 2014)

Debilidades: son problemáticas internas, que una vez identificadas y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. (Serna H., 2014)

Diagnóstico estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. (Serna H., 2014)

Matriz DOFA: Es una matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas., la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio. (Francés A., 2006)

Matriz MEFE: Define el término como aquel análisis de evaluación de factor externo que permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. (Berzunza G., 2003)

Matriz MEFI: Aquella que suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Berzunza G., 2003)

Matriz MPC: Matriz que permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. (Ponce T. 2007)

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Serna H., 2008)

Plan de acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación. (Serna H., 2008)

5. Diseño metodológico

5.1 Clases de Investigación

Esta investigación es de clases mixta en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos. (Hernández S., R., Fernández C., & Baptista (2006)

5.1.2 Tipo de Investigación

Es una investigación de tipo descriptivo con enfoque analítico puesto que con ella se busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características, además de describir cómo las competitividades conllevan a prácticas gerenciales innovadoras, lo que permite confrontar las teorías encontrada con la realidad de los hechos para presentar una interpretación correcta del objeto estudiado. (Hernández S., R., Fernández C., & Baptista (2006)

5.2 Población y muestra

Esta investigación no posee muestra estadística, ya que es un estudio caso de la empresa Celutime. El cual permite la realización de un estudio de los procesos y situaciones dentro de la empresa, para la realización de la investigación se tomará el total de la población la cual asciende a 5 empleados y 1 gerente, siendo este el propietario de la empresa.

5.3 Técnicas de recolección de la información

La técnica de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, por tal motivo la escogencia de técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes ayudan a responder las interrogantes formuladas y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. (Hernández, 2017)

Por otra parte, la observación es describir los hechos presentados de una manera espontánea y expresarlos por escrito. Esta se entiende como el proceso mediante el cual se perciben ciertos rangos existentes en la realidad y se da por medio de un esquema conceptual previo y con base en propósitos definidos (Münch & Ángeles, 2005)

La técnica para utilizar en esta investigación sería las encuestas aplicadas por la investigadora a los 5 empleados y al señor Carlos Bedoya del Valle gerente de la empresa.

5.5 Técnicas de análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizará los datos obtenidos mediante las matrices estratégicas con el objetivo de hallar las mejores estrategias al identificar los factores críticos con el fin de realizar un plan de acción para la empresa Celutime.

5.6 Fuentes de información primaria

El estudio será realizado en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia, a partir de la información que se encuentra al interior de la empresa Celutime, así como la información que posee el representante legal de la misma.

5.6.1 Fuentes de información secundaria

Se tomarán documentos facilitados por el gerente- representante legal de la empresa y textos disponibles en bibliotecas, hemerotecas, contenidos electrónicos y bases de datos. La técnica fue la consulta estructurada, utilizando fichas de sistematización bibliográfica.

5.6.2 Consideraciones éticas

La investigación se realizará usando fuentes confiables de tipo documental y la información suministrada por el representante legal de la empresa, la cual será utilizada para uso académico contemplando los principios éticos y manejo de la información de

forma adecuada, para lo cual se presentará carta aval del representante legal de la empresa Celutime aprobando la realización del diagnóstico estratégico.

5.6.3 Pertinencia de la propuesta del trabajo de grado

El propósito de este trabajo consiste en realizar un diagnóstico estratégico a la empresa Celutime ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias

Se espera que los resultados obtenidos en la investigación posibilite la elaboración de un plan de acción que la empresa podrá implementar con el propósito de maximizar la comercialización de sus productos y aumente su competitividad, con ello generar impacto socioeconómico positivos en la ciudad y la generación de empleo.

5.7 Posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo del trabajo de grado formulado

Afectaciones de los recursos que se dispongan para la realización del proyecto, así mismos cambios inesperados, pueden existir problemas tecnológicos que retrasará a la entrega del proyecto.

5.7.1 Resultados esperados e impacto

Al realizar el diagnóstico estratégico a la empresa Celutime ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias se espera:

Establecer los factores claves de éxito que afectan positiva o negativamente a la empresa Celutime.

Formular estrategias para el direccionamiento de la gestión de la empresa Celutime.

Elaborar plan de acción que podrá implementar la empresa Celutime, alineadas a las estrategias formuladas.

Contribuir al crecimiento social de la región Caribe colombiana, formulando estrategias de mejora a la empresa y por ende al tejido empresarial de la ciudad de Cartagena de Indias.

5.8 Posible aplicación de los resultados a investigación estricta

Los resultados de esta investigación pueden ser aplicados, analizados e implementados por la empresa Celutime, para optimizar sus procesos, maximizar sus ventas y ser competitiva lo que le permitiría a la organización crecer y mantenerse en el tiempo.

Aplicada a la comunidad estudiantil de la Universidad del Sinú alias Bechara Zainúm, para la ampliación de conocimiento en la elaboración de diagnóstico estratégico, desarrollar la competencias en el uso y aplicación de matrices como: MEFE, MEFI, MPC y DOFA para elaboración de planes de acción.

6. Cronograma de Gantt

Tabla 2. Cronograma de GANTT

Actividad a desarrollar	Semanas																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Diseño de propuesta	■	■	■															
Planteamiento metodológico			■	■														
Revisión documental				■	■													
Diseño del instrumento						■	■	■										
Aplicación del instrumento								■	■	■								
Sistematización de la información										■	■	■						
Redacción de los resultados												■	■	■	■			
Presentación del documento final Sustentación																	■	

Fuente: Elaboración propia

6.1 Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	Personal	
		Equipo	Grabadora digital	Personal	
		Gasolina	Para traslados		\$150.000
	Materiales	Papel	Hojas para la impresión	Personal	\$100.000
TOTAL					\$ 250.000

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis de resultados

7.1 Descripción de la organización

Celutime identificada con el NIT 73.213.620 - 7, ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, es una empresa comercializadora de equipos tecnológicos, electrónicos y accesorios que pretende mejorar continuamente.

Por lo anterior, involucra varios factores políticos entre estos el gobierno con sus políticas de desarrollo ayuda a emprendedores a que puedan crear su negocio, teniendo en cuenta los factores económicos como el producto interno bruto, la inflación y el IPC que son de suma importancia para el crecimiento de la empresa, los factores sociales son de carácter imprescindible, con esto busca preservar el medio ambiente teniendo cuidado y dando un excelente manejo con los desechos tecnológicos, tales como baterías, plásticos y accesorios que ya no funcionen para ser reciclados en centros de tecnología, donde hay fuentes para recolectar este tipo de desechos.

Esto es justamente la óptica de este negocio, cuyo objetivo apunta a facilitar la comercialización de los equipos móviles y accesorios como elementos básicos en los diferentes sectores de ámbito comercial especialmente en los estratos 1,2 y 3 ubicados en la zona sur occidental de Cartagena y las poblaciones aledañas como Turbaco, Arjona y Bayunca.

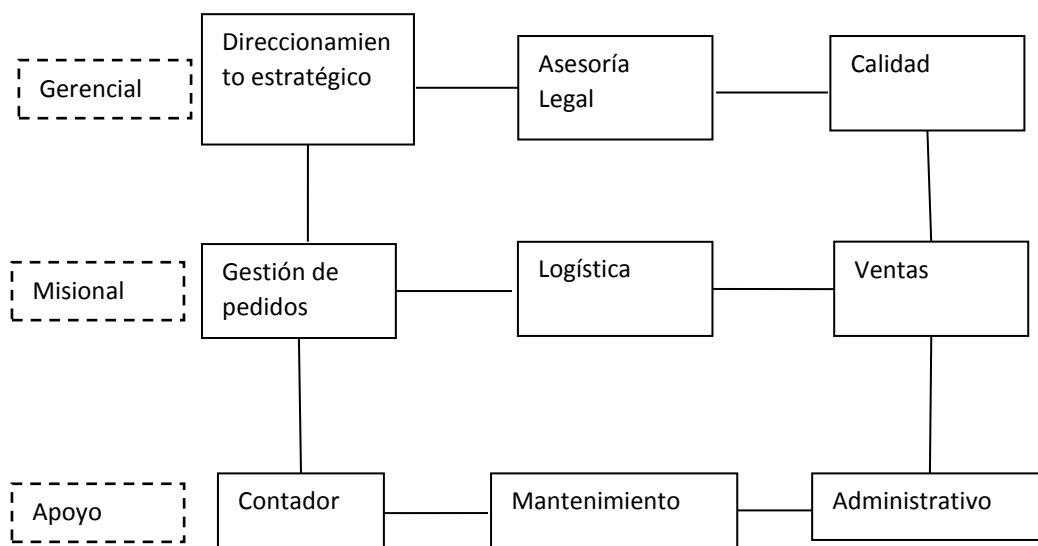
La empresa Celutime, se dedica a comercializar diferentes tipos de equipos tecnológicos en su mayoría teléfonos celulares con sus diferentes accesorios, brinda calidad en sus productos para que sus clientes se sientan satisfechos y puedan gozar de una verdadera experiencia tecnológica. La empresa distribuye equipos tecnológicos con diferentes tipos de gamas, ya que existe un público para cada tipo de celular, por tal razón se manejan gama baja, gama media y gama alta, donde la gama más baja son equipos celulares que su función principal es la de realizar llamadas y enviar SMS de texto, luego le siguen los equipos gama media que son teléfonos inteligentes que tienen pantallas más pequeñas, menor velocidad de procesamiento y menor resolución en la pantalla y por último se manejan equipos gama alta que son equipos con mayor tecnología, que tienen

la resolución más avanzada en sus pantallas, la mejor conectividad a Internet y sobre todo la mejor velocidad en el procesamiento de los datos.

La misión: Celutime es una empresa colombiana dedicada a la comercialización de equipos móviles y accesorios, promoviendo la preferencia de los clientes para mantener el liderazgo del mercado local. Ofreciendo una amplia gama de marcas, equipos tecnológicos, teniendo en cuenta la calidad y eficiencia en la entrega de los productos, con el fin de crecer como empresa y como equipo de trabajo.

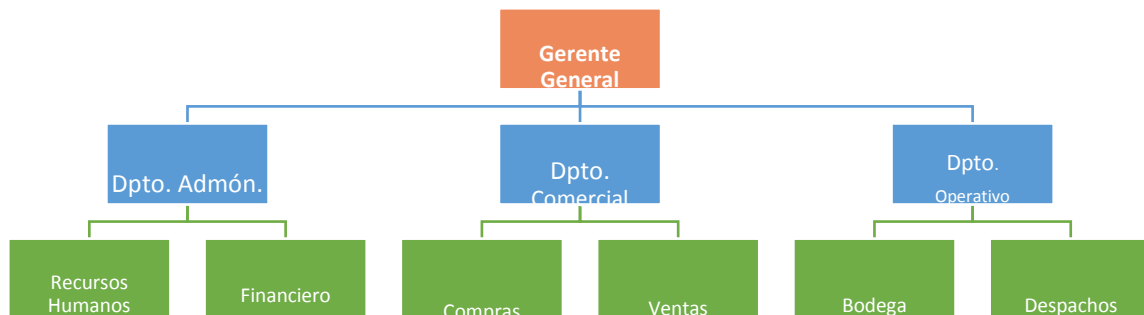
La visión: Ser la empresa líder en la comercialización de la telefonía celular preferida en el mercado local y nacional. Logrando una excelente atención de los clientes mediante la calidad de los productos y servicios.

7.1.2 Tabla 4. Mapa de procesos de la empresa Celutime



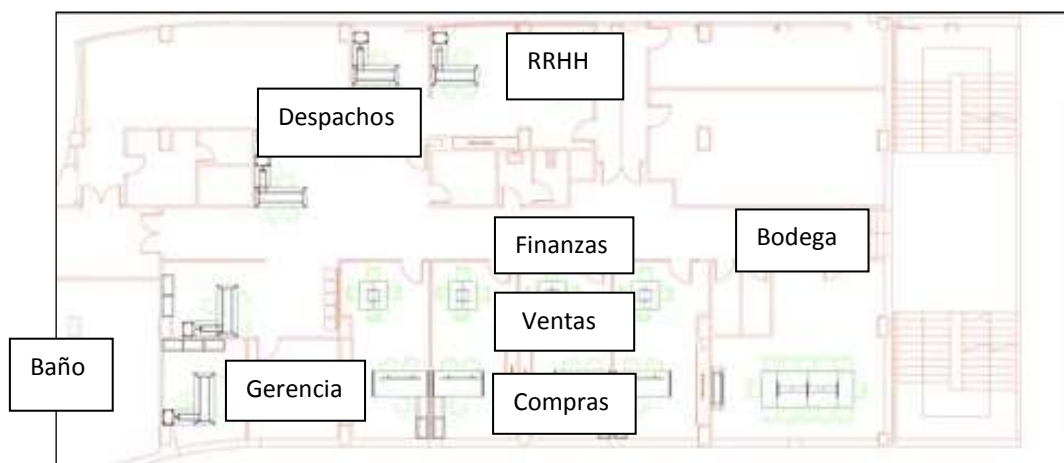
Fuente: Información suministrada por el gerente de Celutime Carlos Bedoya del Valle

7.1.3 Tabla 5. Organigrama de la empresa Celutime



Fuente: Información suministrada por el gerente de Celutime Carlos Bedoya del Valle

7.1.4 Tabla 6. Distribución física de la empresa Celutime



Fuente: Carlos Bedoya del Valle (2022)

Para poder hablar de los desafíos y tendencias de la comercialización de teléfonos celulares con sus diferentes accesorios son importantes algunos datos de su historia:

De acuerdo a lo expuesto por Vargas L., Rodríguez R., Rojano A., Medina L. Rivera R. (2012).

“Los smartphones o teléfonos inteligentes surgieron a finales de los años noventa, combinan las funciones de un teléfono celular tradicional con otras características, como la posibilidad de

instalar en el dispositivo un sistema operativo completo, con aplicaciones para realizar diversas tareas y trabajar con grandes cantidades de datos, enviar correos electrónicos, conectarse a Internet, tomar fotos, comunicarse a través de wifi y Bluetooth, etc. Por tanto, tienen aplicaciones similares a las de un computador portátil o una agenda electrónica, a las que se suman las características propias de los teléfonos celulares”.

Según lo expuesto por los autores el termino inteligente hace referencia a un terminal con teclado QWERTY en miniatura, una pantalla táctil (lo más habitual, denominándose en este caso “teléfono móvil táctil”). Vargas L., Rodríguez R., Rojano A., Medina L. Rivera R. (2012).

No obstante, los autores determinan que, las empresas como Motorola, Nokia, Apple, LG, Samsung, HTC, Sony Ericsson, Research In Motion (RIM), entre otras, hacen desarrollos permanentes de modelos de smartphones con diferentes aplicaciones de negocio e Intranet para empresas, y en general, ofrecen al público servicios útiles tanto para el trabajo como para el uso personal. Aunque RIM fue la compañía pionera en este tipo de teléfonos con el lanzamiento de la PDA BlackBerry en 2002, mezclando utilidades de PDA y de teléfono con comunicación bidireccional de correo electrónico, hoy en este mercado se presenta una dura competencia entre las diferentes compañías productoras y permanentemente se están lanzando diferentes modelos y productos de innovación, tanto en peso, tamaño y velocidad, como en el tipo de procesadores utilizados, entre otros aspectos. Vargas L., Rodríguez R., Rojano A., Medina L. Rivera R. (2012).

Se entiende, que lo hacen referencia los autores en relación a la historia de los teléfonos móviles inteligentes Smartphones, en su documento de investigación “Análisis estratégico del sector teléfonos móviles inteligentes Smartphones” No. 118, con ISSN 0124-8219 publicado en Marzo de 2012, estos aparatos desde los años noventa han agilizado la vida de las personas en lo cotidiano y en lo profesional, debido a que si se utilizan de forma adecuada sus múltiples herramientas en la realización de tareas, se economiza tiempo se es más eficaz y eficiente, es de aclarar, que eso depende del modelo y de la capacidad de su procesador, tal como lo especifican estos escritores.

7.2 Evaluación de factores externos – Matriz EFE

A continuación, se identifican las variables de amenazas y oportunidades potenciales de la organización. Dependiendo del impacto e importancia, se determina si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

Tabla 7. Matriz EFE de la empresa Celutime

Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Celutime				
Factores determinantes de Éxito				
	OPORTUNIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Estabilidad de política monetaria	0,07	3	0,21
2	Política de estímulos a las Mipymes	0,13	4	0,52
3	Desarrollo de la ciudad	0,10	4	0,40
4	Desarrollo de las TICS	0,10	4	0,40
5	Alianzas estratégicas	0,05	3	0,15
6	Estrategias amigable con el medio ambiente	0,09	4	0,36
	Subtotal	0,54		2,04
	AMENAZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Creación de nuevos impuestos	0,10	1	0,10
2	Inestabilidad en el sistema político del país	0,02	2	0,04
3	Incremento del índice del desempleo	0,03	2	0,06
4	Resistencias a cambios tecnológico	0,08	1	0,08
5	Nuevos competidores	0,12	1	0,12
6	Devaluación/revaluación del peso	0,11	1	0,11
	Subtotal	0,46		0,51
	Total	1		2,55

Fuente: Elaboración propia

7.2.1 Interpretación de la Matriz EFE

De acuerdo con el resultado expresado en la matriz MEFE, la calificación total es de 2,55 puntos, lo cual indica que la empresa Celutime está utilizando de manera adecuada sus oportunidades para contrarrestar las amenazas del mercado. Pero aun así, debe sus directivos deben implementar estrategias para que esas amenazas no sean un problema mayor en el futuro y seguir buscando nuevos métodos para tener un mejor

aprovechamiento de las oportunidades. En relación a las oportunidades, se encuentran con mayor puntaje la política de estímulos a las Mipymes y desarrollo de las TICS, con las ponderaciones de 0,52 y 0,40 respectivamente.

Es una oportunidad importante política de estímulos a las Mipymes, porque permitirá que la empresa adquiera una estabilidad en el mercado de la telefonía móvil gracias a los apalancamientos y apoyo que recibe, aumentando su productividad reconocimiento y finalmente las utilidades. Otra oportunidad de relevante es desarrollo de las TICS. Con un puntaje de 0.40, lo que permite a la empresa tener alto número de clientes obtenidos a través de todos los medios virtuales o plataformas digitales existentes y que a futuro estas permitirán vender los productos y servicios usando las nuevas tecnologías y así satisfacer y llegar a más clientes.

De las oportunidades con menor ponderación se encuentran alianzas estratégicas y la estabilidad de la política monetaria con puntajes de 0,15 y 0,21 estas afectarían a las empresas del sector.

Por otra parte, en las amenazas se destaca con mayor ponderación nuevos competidores y el crecimiento de empresas similares en el sector con un ponderado de 0,12 y 0,11 respectivamente, teniendo en cuenta que Celutime es una Mipyme estos nuevos competidores y su crecimiento atacan directamente a la estabilidad y crecimiento de esta.

Las amenazas que se encuentran con menor ponderación son: Falta de madurez de la clase política del país y el incremento del índice del desempleo respectivamente con un ponderado de 0,04 y 0.06. Esto debido a que el primer factor puede contrarrestarse con la creación de políticas internas que vayan ligada o de la mano a las políticas existente en el país independientemente de los cambios efectuados o la inestabilidad de la clase política en el país.

Estos Factores externos claves presentan un valor sopesado de 2,55, lo que quiere decir, que la influencia de estos sobre la empresa en particular que se analiza en este ejercicio se encuentra por encima del promedio, y por ello, son necesarios a tener en cuenta para el desarrollo de estrategias y acciones que apunten al desarrollo competitivo. Aprovechando al máximo las oportunidades para que continúen contrarrestando las amenazas.

Tabla 8. Justificación de la Matriz EFE de la empresa Celutime

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso Relativo	Oportunidades	Amenazas	JUSTIFICACIÓN
Estabilidad de política monetaria	0,07	X		La reducción de la oferta monetaria tiende a elevar los tipos de interés y a endurecer las condiciones crediticias. Si no varía la demanda de dinero, una reducción de la oferta monetaria eleva los tipos de interés. Por otra parte, disminuye el volumen de crédito y los préstamos de que dispone el público.
Creación de nuevos impuestos	0,10		X	La creación de nuevos impuestos amenaza directamente a la utilidad final de las empresas, aún más a las Mipymes.
Política de estímulos a las Mipymes	0,13	X		Las políticas de estímulos que establece el gobierno colombiano en favor de las Mipymes constituyen una oportunidad de apalancamiento para el crecimiento de estas.
Falta de madurez de la clase política del país	0,02		X	Cuando existe inestabilidad en la clase política de un país no hay rumbo fijo en cuanto a lo económico, por tanto, se refleja en amenaza para las empresas.
Desarrollo de la ciudad	0,10	X		El desarrollo de la ciudad a nivel general trae consigo nuevas oportunidades para la actividad comercial, ejemplo: si se construye un centro

				comercial cerca de la empresa o si se construye nuevas carreteras.
Incremento del índice del desempleo	0,03		X	El desempleo afecta todo que tenga que ver con economía de modo que esto se relaciona con el dinero, un flujo de caja constante es esencial para cualquier economía que quiera prosperar, si no hace esto se conduce a un lento crecimiento económico; que a su vez hace que sea más difícil un cambio de tendencia en el futuro
Desarrollo de las TICS	0,10	X		La pandemia Covid19, permitió utilizar y fortalecer otras maneras de hacer negocios, dado, que no es necesario estar físicamente interactuando con los clientes para ofrecer una experiencia de momentos de verdad para que ese cliente compre, y la mejor plataforma, son el uso de las TICS.
Resistencias a cambios tecnológico	0,08		X	Agente económico que resista a la tecnología sale del negocio por no ser competitivo.
Alianzas estratégicas	0,05	X		El sector de teléfonos y accesorios móviles se sumerge en un mundo en el que encontrará otra que querrá lo mismo que ella, de esta depende si se vuelve aliada para complementar y crear una fuerza de venta aun mayor, que les ayude a ambas cumplir en menor tiempo su objetivo financiero.
Nuevos competidores	0,12		X	En toda negociación las empresas buscan superar a la otra, sin embargo, de un tiempo para con la ayuda de estrategias como la del Océano Azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, entre otros, enseñan a que se debe hacer de la competencia un factor irrelevante, sin embargo, no deja de ser una amenaza.

Estrategias amables con el medio ambiente	0,09	X	Para el desarrollo de sus actividades tales como: entrega y distribución de mercancía, Celutime le apuesta a la utilización de estrategias de impacto social, a través de la recolección de baterías que no funcionan y accesorios que están deteriorados para hacerlos llegar a centros de acopio tecnológicos.
Devaluación/revaluación del peso	0,11		X La tasa de cambio de una moneda, en este caso el peso colombiano frente al dólar, afecta positiva o negativamente a los importadores y exportadores del país, quienes al momento de comprar o vender deben tener en cuenta este factor. En el caso de Celutime esto se constituye en una amenaza en la medida en que aumente demasiado el precio del dólar por ser todos sus productos importados, los clientes podrían recurrir a otras empresas.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Evaluación interna – Matriz de factores internos EFI

A continuación, se identifican las variables de fortalezas y debilidades de la empresa Celutime. Dependiendo del impacto e importancia, se determina si un factor dado en el entorno interno de la organización constituye un aspecto positivo (Fortaleza) que denota ventaja competitiva en la cual la organización se puede apoyar o un aspecto negativo o deficiente (Debilidad) áreas donde la empresa presenta problemas que afrontar o desventajas frente a la competencia.

Tabla 9. Matriz EFI de la empresa Celutime

Matriz de evaluación de factores internos de la empresa Celutime				
Factores determinantes de éxito				
		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	
FORTALEZAS			PONDERACIÓN	
1	Calidad de los productos	0,10	4	0,40
2	Relaciones entre el equipo de trabajo	0,11	4	0,44
3	Motivación al talento humano	0,08	3	0,24
4	Portafolio de productos	0,07	4	0,28
5	Habilidad para competir con precios	0,11	4	0,44
6	Capacidad Tecnológicas	0,05	4	0,20
	Subtotal	0,52		2,00
		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
DEBILIDADES				
1	Falta de documentación del proceso de gestión de indicadores	0,08	1	0,08
2	Falta de planeación estratégica	0,11	1	0,11
3	Infraestructura	0,07	1	0,07
4	No existe servicio postventa	0,08	1	0,08
5	Falta de personal calificado	0,04	2	0,08
6	Programa de Marketing	0,10	1	0,10
	Subtotal	0,48		0,52
	Total	1		2,52

Elaboración propia

7.3.1 Interpretación de la Matriz EFI

De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz MEFI, la empresa Celutime, tiene un porcentaje de 2.51, mostrando que las fortalezas tienen mayor relevancia opacando las debilidades, lo que significa que sus directivos están implementando de manera adecuada las fortalezas que tiene a su favor, pero las debilidades representan un alto riesgo.

En la ponderación de la matriz, la habilidad para competir con precios y las relaciones entre el equipo de trabajo de la empresa son factores importantes como elementos de éxito de esta con una ponderación de 0.44 cada una, siendo los más altos, al tener estas fortalezas puede adaptar rápidamente los cambios del mercado en cuanto a las relaciones con los clientes producto de una muy buena relación entre el equipo de trabajo y competir con buenos precios, obteniendo ventaja competitiva frente a la competencia.

En relación a las fortalezas, con menor ponderación se encuentra la motivación al talento humano y la capacidad tecnológica con un resultado de 0,24 y 0,20 respectivamente, en las debilidades la ponderación más alta fue el factor de planeación estratégica con un resultado de 0.11, debido a sus directivos no poseen un programa de marketing sus estrategias de publicidad son pocas y no están posicionados en las redes sociales, la mayoría de los productos los venden de forma personalizada y las relaciones con los clientes a través de recomendados, esto ocasiona disminución de las ventas de sus productos.

La debilidad de segunda mayor importancia es la falta de planeación estratégica con un ponderado de 0.11 lo cual genera descontrol de todos los procesos de la empresa y una visión no definida para el cumplimiento de sus objetivos. En la ponderación más

baja se encuentran la ausencia de un servicio de postventa y la infraestructura con 0.08 y 0,08 respectivamente, sin embargo, aunque son debilidad menor influyen negativamente en la consecución de tareas en la organización los cuales si no se controlan o mejoran a tiempo pueden convertirse en una debilidad mayor.

Tabla 10. Justificación de la Matriz EFI de la empresa Celutime

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso Relativo	Fortaleza	Debilidades	JUSTIFICACIÓN
Falta de documentación del proceso de gestión de indicadores	0,08		X	Lo que no se mide no se puede controlar, es por ello, que toda empresa debe establecer indicadores que le ayuden a controlar cada proceso para que vaya acorde al foco estratégico que Celutime no posee.
Calidad de los productos	0,10	X		Un cliente puede fidelizarse por varias razones, entre esas la calidad de los productos, es por ello que los directivos de Celutime se aseguran que sus productos sean de calidad, entendiendo la necesidad que satisfacen en el mercado que impactan.
Falta de planeación estratégica	0,11		X	Existen ciertas características que necesitan mejorar si los directivos de Celutime quieren penetrar el mercado. Todo aquello que le resta valor a la empresa debe ser objeto de un análisis minucioso para poder competir. Muchos de estos factores son previsible, o se pueden corregir. Hay que detectar las áreas de mejora para poder crecer.
Relaciones entre el equipo de trabajo.	0,11	X		Entre las principales estrategias para trabajar en equipo no puede faltar la comunicación. Esta es la base de una buena relación entre compañeros de trabajo

Infraestructura	0,07		X	Teniendo en cuenta la infraestructura de la empresa y la actividad comercial a la que se dedica, sus instalaciones no son adecuadas. La infraestructura no se encuentra climatizada ni con suficiente espacio para recibir los clientes y esto ocasiona el deterioro de los productos que se comercializan y la incomodidad en los clientes en el momento de espera para recibir sus productos.
Motivación al talento humano	0,08	X		Uno de los recursos más importantes de cualquier organización, son las personas, las cuales se muestran satisfechas con el trabajo cuando son impulsadas o motivadas por algún beneficio otorgado por la empresa.
No existe servicio postventa	0,08		X	Celutime cuenta con productos de calidad, pero es necesario que el flujo de la experiencia con sus clientes sea completo, desde el primer contacto con el cliente hasta cuando ya ha comprado y usado el producto. Para evitar clientes insatisfecho.
Portafolio de productos	0,07	X		El portafolio de productos es la carta de presentación comercial de toda empresa, la cual, será muy clave a la hora de ofrecer variedad a sus clientes y establecer alianzas estratégicas para el desarrollo
Falta de personal calificado	0,04		X	En la ejecución de las actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, se requiere de un recurso humano que cumpla con el perfil competitivo acorde a las exigencias del mercado.
Habilidad para competir con precios	0,11	X		Dentro del mundo de los negocios y empresas, es de vital importancia saber cuándo se debe crear estrategias de precios analizando la oferta entre los proveedores para

				competir en el mercado, por lo tanto, los administrativos de Celutime está consciente de eso aplicando estas estrategias.
Programa de Marketing	0,10		X	Para que el valor de una empresa crezca en el mercado, es necesario que su EVA (Valor Económico Agregado) sea positivo, este a la vez, se obtiene producto de la efectividad de la operación de ventas de los productos, pero para ello es necesario de un programa de Marketing sofisticado y agresivo que impulse las ventas.
Capacidad Tecnológicas	0,05		X	Las empresas están casi que obligadas a estar a la vanguardia con todos los avances tecnológicos y aplicarlas a sus procesos internos. La facturación electrónica es un ejemplo de ello, otro aspecto ha sido la rapidez en la atención al cliente ya que usando estas nuevas tecnologías le permiten eliminar las barreras comerciales transformando las estructuras de negocio, todo esto permite enfrentar a sus competidores bajo las mismas condiciones.

Fuente: Elaboración propia

7.4 Análisis competitivo – Matriz MPC

Tabla 11. Matriz del Perfil Competitivo de la empresa Celutime

	Celutime				Celuclock		Latinos	
	FCE							
	FORTALEZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Calidad de los productos	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
2	Relaciones entre el equipo de trabajo.	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
3	Motivación al talento humano	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
4	Portafolio de productos	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
5	Habilidad para competir con precios	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
6	Capacidad Tecnológicas	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
	Subtotal	0,52		2,00		1,73		1,82
	DEBILIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	Falta de documentación del proceso de gestión de indicadores.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
2	Falta de planeación estratégica.	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22
3	Infraestructura	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
4	No existe servicio postventa.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
5	Falta de personal calificado	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
6	Programa de Marketing	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
	Subtotal	0,48		0,52		0,74		0,59
	Total	1		2,52		2,47		2,41

Fuente: Elaboración propia

7.4.1. Interpretación de la Matriz MPC

Es de anotar, que las empresas Celuclock y Latinos fueron escogidas como empresas competidoras directa por el señor Carlos Bedoya representante legal y gerente de la empresa Celutime, quien argumenta que esta consideración se debe a que al igual que Celutime las empresas mencionadas como competidoras, su actividad comercial es la comercialización de equipos tecnológicos en especial teléfonos celulares y accesorios, su campo de acción está dirigida a los estratos 1, 2, y 3 además estas se encuentran en una misma ubicación geográfica y les proveen los productos que comercializa.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite hacer una evaluación de la empresa Celutime frente a sus competidores: Celuclock y Latinos. A través de la identificación de los factores críticos de éxito se puede afirmar que Celutime sobresale en el mercado de los accesorios y comercialización de celulares.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la MPC, la empresa Celutime obtuvo una calificación final de 2,52 y se destaca sobre sus competidores en factores como habilidad para competir con precios (0,44), capacidad tecnológica (0,20), Sin embargo, debe implementar estrategias en cuanto a la planeación estratégica (0,11) para mejorar y liderar en este indicador frente a sus competidores los cuales reflejan una mayor calificación o condición en el mercado y buscar alternativas tales como asesoría de un outsourcing especializado en marketing (0,10) que le permitan hacer frente a la disminución de las ventas del sector donde se encuentran ubicados.

Por su parte, Celuclock su competidor más fuerte obtuvo una calificación final de 2,47 y se destaca en la calidad de los productos (0,44), sin embargo, se observa que iguala a Celuclock teniendo en cuenta que los productos que le compran a los mismos

proveedores, inclusive acuden a Celutime para comprarle algunos productos que se agoten en sus inventarios.

Mientras que, en factores como falta de personal calificado y relaciones entre el equipo de trabajo, tienen calificaciones más bajas, para el caso de Latinos, tiene buenas calificaciones en aspectos como las relaciones entre el equipo de trabajo. (0,44) y motivación al talento humano (0,32), pero tiene debilidades la falta de personal calificado (0,04) e infraestructura (0,07). De acuerdo con la MPC esta empresa obtuvo una calificación final de 2,41.

7.4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Porter 1980 (citado por David, 2017) piensa que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas.

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter es importante que se tenga claro de qué forma influyen y/ o afectan:

- 1) La amenaza de nuevos competidores.
- 2) La rivalidad entre los competidores.
- 3) Poder de negociación de los proveedores.
- 4) Poder de negociación de los compradores.
- 5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste". (Monterrosa et al., 2016)

7.5 Análisis estratégico DOFA

Luego de desarrollar las matrices EFI, EFE y MPC de la empresa, se procede a realizar la matriz DOFA utilizando los factores determinantes de éxito para crear unas estrategias que permitan maximizar las fortalezas y oportunidades, y minimizar debilidades y amenazas.

Tabla 12. DOFA estratégico de la empresa Celutime

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	F.1. Calidad de los productos	D.1. Falta de documentación del proceso de gestión de indicadores.
	F.2. Relaciones entre el equipo de trabajo.	D.2. Falta de planeación estratégica.
	F.3. Motivación al talento humano	D.3. Infraestructura
	F.4. Portafolio de productos	D.4. No existe servicio postventa.
	F.5. Habilidad para competir con precios	D.5. Falta de personal calificado
	F.6. Capacidad Tecnológicas	D.6. Programa de Marketing
Factores externos		
Oportunidades	Estrategias F. O	Estrategias D. O
O.1. Estabilidad de política monetaria	<p>O4-F6: Aprovechar el desarrollo de las TICS mediante la capacidad tecnológica de la empresa para aumentar las ventas</p> <p>O2-F1-F4-F6: Utilizar la capacidad tecnológica, su amplio portafolio y la calidad de sus productos para aumentar su competitividad, mediante los beneficios que recibe como política de estímulos a las MIPYMES</p>	<p>O2-D3 Invertir y desarrollar la infraestructura teniendo en cuenta los beneficios de la política de estímulos a las MIPYMES</p> <p>O3-O4-D6-D4 Crear un plan de Marketing que tenga en cuenta el servicio postventa, apoyado del desarrollo de las TIC y la ciudad.</p>

	<p>O5-03-F4-F5 Aprovechar las alianzas estratégicas y el desarrollo de la ciudad usando el portafolio de productos y la habilidad para competir en precios para buscar para aumentar la participación de mercado.</p> <p>O4-F6-F1-F3 Aprovechar el desarrollo de las TICS con la capacidad tecnológica, la calidad de los productos y la motivación del talento humano para segmentar y buscar nichos de mercado desatendidos en el sector.</p>	O5-D6: Implementar un plan de publicidad que permita impulsar las marcas de los proveedores actuales y de las nuevas alianzas que concrete la empresa.
O.2. Política de estímulos a las MIPYMES		
	O2-F5: Aprovechar los beneficios que otorga la Política de estímulos a las MIPYMES para lograr una ventaja competitiva en su sector económico a través de la habilidad que tiene la empresa para competir en los precios de sus productos.	O3-D5: Gestionar un plan de capacitación para el talento humano o la adquisición de nuevos talentos que ofrece el desarrollo de la ciudad.
O.3. Desarrollo de la ciudad		
O.4. Desarrollo de las TICS		
	O.5-F4-O6: Crear nuevas alianzas estratégicas que haga crecer y desarrollar su portafolio de productos, ofreciendo productos acordes a la necesidad y tendencia del mercado que cuiden el medio ambiente.	O2-D3: Mejorar la infraestructura de la empresa a través de los beneficios que ofrece la política de estímulos a las MIPYMES que permitan la conservación de la mercancía y mejor espacio para recibir los clientes.
O.5. Alianzas estratégicas		
	O.1-F4-F3: Aprovechar la estabilidad de la política monetaria para implementar estrategias de precios que potencialicen la calidad de los productos permitiendo a la empresa mayor inversión en la motivación al talento humano.	O2-O1-D2-D1: Aprovechar los beneficios que otorga la Política de estímulos a las MIPYMES y la estabilidad de política monetaria para contratar un outsourcing que implemente una planeación estratégica y establezca documentalmente indicadores de gestión.
O.6. Combustible amigable con el medio ambiente		

Amenazas	Estrategias F.A	Estrategias D.A
A.1. Creación de nuevos impuestos	<p>A6-F5-F4: Estandarizar los precios de algunos productos de alta calidad que permita que los clientes fidelizados no se vean afectados por la posible devaluación/revaluación del peso.</p> <p>A5-F5: Aprovechar la habilidad para competir con precios para contrarrestar los nuevos competidores en el sector.</p>	<p>A5-D3: Obtener una mejor imagen física en el mercado en el que opera, a través del mejoramiento en la infraestructura del lugar.</p> <p>A5-D6-D4: Crear el programa de marketing, que tenga en cuenta el servicio postventa, para contrarrestar la entrada de nuevos competidores.</p>
A.2. Falta de madurez de la clase política del país		
A.3. Incremento del índice del desempleo	<p>A1-F2-F3: Potencializar la motivación en el talento humano y las relaciones entre el equipo de trabajo para impulsar las ventas a través de una excelente atención al cliente que permita resistir o minimizar la creación d nuevos impuestos.</p>	<p>A2-D2: Instruir al personal de la empresa en planeación estratégica para identificar con tiempo las reformas económicas y políticas que afecten a la empresa por la falta de madurez de la clase política del país.</p>
A.4. Resistencias a cambios tecnológico		
A.5. Nuevos competidores	<p>A5-F1-F4: Mantener y potencializar la calidad de los productos y la habilidad para competir con precios para mantenerse y resistir a nuevos competidores en el mercado</p>	<p>A3-D6: Establecer un plan de publicidad para incrementar las ventas que permitan la sostenibilidad en el mercado y minimizar el impacto del incremento del índice del desempleo</p>
A.6. Devaluación/revaluación		
	<p>A4-A3-F6: Aprovechar las capacidades tecnológicas de la empresa para desarrollar las habilidades del talento humano en la capacidad de resistencia a cambios tecnológicos para mantenerlos y evitar el incremento del índice del desempleo.</p>	<p>A4-D6: Registrar y documentar indicadores de gestión que midan la efectividad de la atención al cliente hasta el servicio de postventa que garantice la fidelidad de los clientes y ayude a minimizar el impacto de la devaluación/revaluación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

8. Plan de ejecución de estrategias

Para Celutime se definieron cinco (5) asuntos estratégicos enfocados en alcanzar los objetivos empresariales, mejorar las condiciones laborales, la calidad en la prestación del servicio y maximizar las ventajas competitivas en el mercado.

Tabla 13. Asuntos estratégicos

Plan de ejecución de estrategias	
Celutime	
Asuntos estratégicos	
1	Contratación de un outsourcing
2	Capacitación y bienestar del talento humano
3	Marketing y publicidad
4	Mejoras en Infraestructura
5	Alianzas estratégicas con proveedores

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la matriz DOFA

Tabla 14. Plan de ejecución No.1

Plan de ejecución de estrategias (A3-D6)				
Celutime				
Estrategia: Establecer un plan de publicidad para incrementar las ventas que permitan la sostenibilidad en el mercado y minimizar el impacto del incremento del índice del desempleo.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tie mpo
1. Identificar los objetivos institucionales para el impulso de las ventas.	Ejecutivo comercial y ventas	Financiero	Cantidad de ventas	1 año
2. Delimitar los canales de comunicación del material y las campañas publicitarias.		RRHH	Frecuencia de pedidos	
3. Asignar un presupuesto para la ejecución.		Tecnológicos	Nivel de satisfacción del cliente	
			Sostenibilidad del empleo del talento humano	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Plan de ejecución No.2

Plan de ejecución de estrategias (O2-O1-D2-D1)				
Celutime				
Estrategia: Contratar un Outsourcing que implemente una planeación estratégica y establezca documentalmente indicadores de gestión.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tiempo
1. Contratación Outsourcing.	Administrador	Financiero	Cumplimiento del contrato	6 meses
2. Asignar un presupuesto para la contratación del Outsourcing.		RRHH	Costo	
3. Preparar la información requerida para un mejor desarrollo de las actividades propuestas.		Físico (Archivo/Bodega)	Calidad en el servicio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plan de ejecución No.3

Plan de ejecución de estrategias (03-D5)				
Celutime				
Estrategia: Gestionar un plan de capacitación para el talento humano o la adquisición de nuevos talentos que ofrece el desarrollo de la ciudad.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tiempo
1. Gestionar un plan de capacitaciones para el personal de Celutime enfocado a la actividad comercial que se realiza, incluyendo nuevos productos.	Administrador	Financieros	Evaluación de aprendizaje	6 meses
2. Socializar cronograma de capacitaciones con el personal		Físicos (Instalaciones)	Empleados alcanzados	
3. Ejecutar el plan de capacitaciones		RRHH	Cantidad total invertida en la capacitación	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Plan de ejecución No.4

Plan de ejecución de estrategias (A1-F2-F3)				
Celutime				
Estrategia: Potencializar la motivación en el talento humano y las relaciones entre el equipo de trabajo para impulsar las ventas a través de una excelente atención al cliente.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tiempo
1. Brindar las herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones de todo el personal de Celutime.	Administrador	Tecnológicos	Índice de productividad	6 meses
2. Oportunidad de crecimiento		Físicos (Instalaciones)	Rotación de los empleados	
3. Reconocimientos		RRHH	Índice de satisfacción de los empleados	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Plan de ejecución No.5

Plan de ejecución de estrategias (A5-F1-F4)				
Celutime				
Estrategia: Mantener y potencializar la calidad de los productos y la habilidad para competir con precios para mantenerse y resistir a nuevos competidores en el mercado.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tiempo
1. Búsqueda y análisis de nuevos proveedores	Administrador	Tecnológicos	Volumen de negociación	6 meses
2. Mantener una comunicación favorable entre empresa y proveedor		Conocimiento e información	Ahorros conseguidos e implementados	
3. Diseñar un eficiente sistema de pago a proveedores		Financieros	Tiempo total en los procesos de compras	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Plan de ejecución No.6

Plan de ejecución de estrategias (O2-D3)				
Celutime				
Estrategia: Mejorar la infraestructura de la empresa a través de los beneficios que ofrece la política de estímulos a las Mipymes que permitan la conservación de la mercancía y mejor espacio para recibir los clientes.				
Acciones	Responsable	Recursos	Indicadores	Tiempo
1. Crear dispositivos de almacenamientos	Administrador	Financieros	Inversión de infraestructura	1 año
2. Diseñar una bodega especial para el desmonte de la mercancía		Tecnológicos	Nivel de satisfacción en los procesos de mercancía	
3. Crear espacios independientes entre la operación y la administración.		Físicos	Volúmenes de mercancía (Entrada y salida)	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En el transcurso de la investigación, se identificaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con las cuales se puede dar solución debido a que el Diagnóstico Estratégico realizado permitió formular estrategias de mejoras para la empresa Celutime. Además, se logró obtener datos significativos que contribuyeron a los resultados anteriormente expuestos, es así, como el desarrollo de las matrices EFI, EFE, MPC y DOFA, permitió conocer la situación de la organización en sus diferentes procesos.

Mediante el análisis de los factores claves de éxito (externos e internos) que influyen en el desarrollo de la empresa, se elaboraron estrategias que permitirá impulsar el crecimiento de la empresa en el sector de la comercialización de accesorios y celulares.

Además, influir en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes del sector comercial de la ciudad de Cartagena de Indias, de esa manera, tener ventajas competitivas que le permitan sobresalir en el mercado de los accesorios y celulares.

La empresa Celutime es una empresa dedicada a la comercialización de accesorios y celulares en la ciudad de Cartagena, con esta investigación se logró obtener datos importantes y claves para un mejor desarrollo en las actividades que Celutime ofrece a sus clientes y proveedores, como también, identificar factores internos que aportan estrategias de mejora al personal tanto administrativo como operativo.

Con este diagnóstico se pudo conocer la situación actual de la organización, la función de cada uno de los departamentos, así como las funciones de los empleados que laboran en esta, de igual forma, se pudo conocer la planeación estratégica que desarrolla en la empresa, como lo son misión, y visión. Con este diagnóstico estratégico, se visualizaron aspectos por mejorar, que sirven de insumos para el crecimiento de Celutime al poder aprovechar mejor las oportunidades fortalezas que tienen y minimizar las debilidades y las amenazas.

Se pudo evidenciar que Celutime a pesar de ser una organización con 6 años de experiencia en el mercado no cuenta con una planeación estratégica definida, con infraestructura adecuada para los clientes, con el personal calificado que se requiere, además de necesitar un programa de marketing que les permita mostrarse más como organización.

Entre de sus fortalezas Celutime cuenta con proveedores altamente reconocidos, lo que les permite tener una fluidez en la comercialización de los accesorios y celulares que ofrecen, otra fortaleza es que el personal de la organización maneja con facilidad y profesionalismo la relación con los proveedores.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, encontradas durante la elaboración de este Diagnóstico Estratégico, la investigadora elaboró recomendaciones para Celutime presentadas a continuación:

Celutime deberá rediseñar la planeación estratégica, con ayuda de un outsourcing, lo que le va a permitir establecer los objetivos o acciones que se necesitan para alcanzar el futuro deseado, esto con el fin de unir las fortalezas con las oportunidades del mercado ofreciendo una dirección para cumplir los objetivos en pocas palabras marcar la ruta de su empresa.

Se recomienda elaborar un plan de acción de servicio posventa que les permita ser eficientes, además, les dé la oportunidad de estar en contacto con los clientes y saber si la compra fue satisfactoria o no, e identificar las posibles mejoras si se requieren, el objetivo es buscar fidelización con los clientes, además de proyectar una buena imagen con el servicio que se presta.

Así mismo, se recomienda establecer y poner en marcha las capacitaciones requeridas para el personal, que se especialicen en los productos que venden, esto les generaría un aumento en la productividad, y en la calidad de trabajo de su personal, además de incrementar la rentabilidad de la organización.

De igual manera, mejorar la redacción de la misión y visión de la empresa ajustar su redacción acorde a las mejoras que se van a implementar.

Finalmente, se recomienda mejorar la infraestructura en la zona de atención a los clientes, esto le permitirá que los clientes se sientan cómodos y bien atendidos.

Bibliografía

Adecco. (2017). El uso del celular en la productividad laboral (Estudio de investigación Adecco). Colombia.

Aguilar C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. En: Temas. Mayo- Agosto, 2000. vol.4, n.11, p 17-28.

Alpander G. (1985). Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos, Editorial Norma, Colombia.

Arias, M. I., Pedroni, F. V., & Maçada, A. C. G. (2015). Tecnologías Móviles y su Impacto en la Productividad: Percepción de los Empleados. *Escritos Contables y de Administración*, 4(2), 13-54. Disponible en: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2013.303>.

Armstrong, J.S (1982). El valor de la planificación formal para la toma de decisiones estratégicas: revisión de la investigación empírica. *strategic management journal*, (3), 197-211.

Berzunza, G.A. y Mejía, M.N. 2003. Puesta en valor del patrimonio de San Pedro Cholula a través de rutas turísticas culturales. Universidad de las Américas, México. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/berzunza_g_ac/

Bernal T, C. A. (2016). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). Pearson.

Chaparro (2015), a finales del 2012 en América Latina una tercera parte de los trabajadores ya usaban un teléfono móvil, con fines de negocios y dos de cada tres empresas movilizaban a más del 10% de sus empleados con este dispositivo o con tabletas según datos de International Data Corporation.

DANE (2020). Comunicado de prensa Pulso Empresarial. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-empresarial/comunicado-pulso-empresarial-ago20-sep20.pdf>

David, F. R. (2017). Administración Estratégica (Decimoquinta ed.). México: Pearson, Educación, Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=3492&pg=1>

David, F. (2003). “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. pp. 5-13-15-56-59-81-159.

Diccionario de la Real Academia. Versión web. Actualización año 2018. Consultado en: <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Duke & Montag (2017). Smartphone addiction, daily interruptions and self-reported productivity. *Addictive behaviors reports*, 6, 90-95 disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2017.07.002>

El Tiempo.com (2014). “Colombia número uno del mundo en crecimiento de “smartphones”” [En línea]. [Consultado 09 de agosto de 2021]. Disponible en: [internet:http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/Articulo-Webnew_Nota_Interior-12604488.html](http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/Articulo-Webnew_Nota_Interior-12604488.html).

El Tiempo. (24 de Octubre de 2020). El Tiempo disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/coronavirus-en-colombia-datos-de-encuesta-sobre-optimismo-de-las-empresas-frente-al-2021-545132>

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.

Gutiérrez, Muñoz, Rodado & Vargas (2019). Incidencia del uso de los teléfonos inteligentes sobre el desempeño de los procesos administrativos del sector financiero en Bogotá.

Hernández S., R., Fernández C., & Baptista (2006). Metodología de la investigación. México. D.F: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores S.A.

IAML (The International Association for Mobile Learning). (2009). The International Association for Mobile Learning. Disponible en: <http://mlearning.noe-kaleidoscope.org/>.

Jasso, López & Díaz (2017). Conducta adictiva a las redes sociales y su relación con el uso problemático del móvil Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records, vol. 7, núm. 3.

Jeong, M., Lee, M., Nagesvaran, B. (2016). El uso de dispositivos móviles por parte de los empleados y sus resultados percibidos en el lugar de trabajo: un caso de hotel de lujo. Revista Internacional de Gestión Hotelera, 57, 40 - 51.

Jobs (2010) El Tiempo. Disponible en: https://elpais.com/tecnologia/2010/06/02/actualidad/1275469261_850215.html

López, J. y García, A., (2010). Innovación abierta: Desafíos organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas, Revista Galeana de Economía, 19, 1-13

Park (2019) los teléfonos inteligentes representan el paso más reciente en la evolución de las tecnologías móviles: por su tamaño, facilidad de uso, desarrollando dependencia funcional o existencial por el uso intensivo.

Ponce T., H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología, 12(q), 113-130.

Ramírez R., (2007). Material del curso: Gestión estratégica, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Sallenave, J. (1999). “Gerencia y Planeación Estratégica”. Santafé de Bogotá: Norma.

Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Simó, Martínez, Ballester & Domínguez (2017). Instrumentos de evaluación del uso problemático del teléfono Móvil/smart pone Salud y drogas, vol. 17, núm. 1 pp. 5-14.

Scott (2011). Manual de planeación corporativo para empresa de aseguramiento en salud. Eumed.net.

Thompson, A & Strickland, A. (2004). Dirección y Administración estratégica: conceptos casos y lecturas. Disponible en:

https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thompson_and_Gamble

Vargas L., Rodríguez R., Rojano A., Medina L. Rivera R. (2012). Documento de investigación. Facultad de Administración de la Universidad del Rosario No. 118, ISSN: 0124-8219.

Hernández S. (2017). Fundamentos de Investigación. Mc Graw Hill Education.

Münch Galindo, L., & Ángeles, E. (2005). Métodos y técnicas de investigación. México: Trillas.

pacífico, U. d. (2019). Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2482/Gloria_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y