

**Planeación estratégica aplicada a la empresa Fitting Valves en el área Metropolitana de
Bucaramanga**

Daniel Alejandro Ramírez Ortega y Karol Dayana Castrillón Rojas

Trabajo de grado para optar el título de Administración de Empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Magister en Gerencia de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

2022

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Planeación estratégica aplicada a la empresa Fitting Valves en el área Metropolitana de Bucaramanga.....	10
1.1 Planteamiento del problema	10
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo del proyecto	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Justificación	12
4. Identificación de la empresa	14
4.1 Fitting Valves S.A.S	14
1.1.1 Misión de Fitting Valves	14
4.1.2 Visión	15
4.1.3 Política de Calidad	15
4.1.4 Objetivos de calidad	15
4.1.5 Productos	16
5. Diagnostico	16
5.1 Rivalidad entre competidores.....	17
5.2 Poder de negociación con los proveedores.....	17
5.3 Clientes.....	18
5.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	18
5.5 Amenaza de nuevos productos sustitutos	19
6. Antecedentes	20
7. Marco teórico	23
7.1 Planeación estratégica	23
7.2 Herramientas de valoración y análisis.....	25
7.2.1 Matriz DOFA	25
7.2.2 Fuerzas Porter	26

8. Diseño metodológico	28
9. Diagnostico interno	29
10. Matriz DOFA	32
11. Propuesta de indicadores estratégicos.....	34
12. Conclusiones	36
Referencias	39

Lista de figuras

Figura 1. <i>Productos ofrecidos por la empresa Fitting Valves.</i>	16
Figura 2. <i>Grafica de las 5 fuerzas de Porter</i>	16
Figura 3. <i>Importaciones de maquinaria a Colombia</i>	18
Figura 4. <i>Rangos de edades de las empresas</i>	19
Figura 5. <i>Partes del proceso de planeación.</i>	24
Figura 6. <i>Relación de estrategias corporativas con la formulación e implantación</i>	25
Figura 7. <i>Matriz de valoración DOFA</i>	26
Figura 8. <i>Cinco fuerzas de Michael E Porter.</i>	27
Figura 9. <i>Diseño metodológico.</i>	28
Figura 10. <i>Capacidad directiva</i>	29
Figura 11. <i>Capacidad tecnológica</i>	29
Figura 12. <i>Capacidad de talento humano</i>	30
Figura 13. <i>Capacidad competitiva</i>	30
Figura 14. <i>Capacidad financiera</i>	31
Figura 15. <i>Matriz de valoración DOFA</i>	32

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Antecedente 1 propuesta de planeación</i>	20
Tabla 2. <i>Antecedente 2 incidencia de la planeación estratégica</i>	20
Tabla 3. <i>Antecedente 3 problema de la planeación estratégica</i>	21
Tabla 4. <i>Antecedente 4 beneficios de la planeación estratégica</i>	22
Tabla 5. <i>Antecedente 5 la planeación estratégica como herramienta</i>	22
Tabla 6. <i>Estrategia 1 implementación software</i>	34
Tabla 7. <i>Estrategia 2 adaptación digital</i>	35
Tabla 8. <i>Estrategia 3 implementación del benchmarking</i>	36

Resumen

El cambio constante al que se ven expuestas las empresas en el entorno comercial, ha hecho que se deban buscar alternativas para seguir con el buen funcionamiento y la expansión económica, factores como los culturales, los políticos, los económicos y factores tecnológicos son algunas de las principales amenazas con que se enfrentan día a día las empresas, en base a esto, la presente investigación busca mediante la implementación de una correcta planeación estratégica cuya eficiencia y efectividad ha sido comprobada en muchas empresas de varios sectores empresariales, ya que estas han logrado mejorar aspectos claves y de vital importancia para el rendimiento económico y las buenas prácticas laborales, en complementación de la planeación estratégica, se hará uso de las diferentes herramientas ofrecidas por este método, analizando las principales características internas y externas de la empresa Fitting Valves con el fin de diseñar una propuesta de indicadores estratégicos que pueda ser beneficiosa para la compañía.

Palabras Claves: planeación, estrategias, administración de empresas, habilidades Gerenciales.

Abstract

The constant change to which companies are exposed in the commercial environment, have made it necessary to look for alternatives to continue with the proper functioning and economic expansion, factors such as cultural, political, economic and technological factors are some of the main threats that companies face every day, based on this, the present investigation seeks through the implementation of a correct strategic planning whose efficiency and effectiveness has been verified in many companies of various business sectors, since these have managed to improve key aspects of vital importance for economic performance and good labor practices, in addition to strategic planning, use will be made of the different tools offered by this method, analyzing the main internal and external characteristics of the company Fitting Valves in order to design a proposal for strategic indicators that can be beneficial for the company.

Keywords: planning, strategies, business administration, Management skills.

Introducción

El aumento de inconsistencias entre las empresas que no cuentan o no han logrado incorporar una correcta organización y que a su vez no son conscientes de los beneficios ni de las ventajas competitivas ha ido desencadenando en la poca optimización de los procesos y servicios, asimismo los empresarios no se ven tentados en buscar innovar los métodos y técnicas obsoletas, empresas como Fitting Valves que llevan más de 10 años ofreciendo sus servicios en el mercado y cuya principal actividad económica representa cada año un aumento en el consumo mundial y en las utilidades que generan, da un vistazo general del potencial que tendría la implementación de estas herramientas. Diferentes investigaciones y estudios realizados por universidades e institutos han demostrado mediante hechos que se debe realizar una adaptación o un cambio en el punto de vista anticuado sobre el uso de estrategias empresariales, para complementar este punto, se ha visto como en una investigación realizada por la universidad de Cajamarca que fue aplicada a varias empresas, la planeación estratégica tuvo una incidencia directa en la capacidad de generar mejores rentabilidades y producir mejores rendimientos económicos en las empresas en donde su implementación fue la adecuada, asimismo, se ha ido relacionando la planeación estratégica con la pronta decaída de la productividad en empresas de origen colombiano haciendo de este problema, algo con que el entorno cercano se ha enfrentado. El propósito de esta investigación es analizar los procesos para así, descubrir la forma en que opera la empresa seleccionada, analizando de este modo los factores internos y externos que han tenido incidencia en el entorno laboral y han ocasionado que se generen distintas amenazas y debilidades en la empresa, todo esto con el fin de generar unas propuestas de indicadores estratégicos que complementaran el accionar de decisiones que tome la empresa para su mejora. La investigación estará soportada y el análisis de esta información se hará mediante la elaboración y estudio de las 5 fuerzas de Porter, de igual modo,

contará con una matriz de valoración DOFA en donde los principales factores internos y externos se verán puestos y se obtendrán datos estadísticos de cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta, esto con el fin de dar un análisis en pro de conocer y dar un veredicto mucho más exacto.

1. Planeación estratégica aplicada a la empresa Fitting Valves en el área Metropolitana de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Fitting Valves, se ha venido desempeñando desde el 2007 en la comercialización de equipos, maquinaria, válvulas, tuberías, accesorios entre otros, obteniendo reconocimientos otorgados gracias a su calidad y participación en el mercado. Todo esto, intentando que en Colombia el sector puede presentar un avance y una mejora en los procesos y de esta forma, se pueda fortalecer la industria nacional para contribuir al progreso económico y social del país.

Con el pasar del tiempo, el mercado internacional se hace mucho más competitivo y, el sector de las maquinarias se va reduciendo de forma considerable. La maquinaria permite a las empresas perfeccionar procesos, agilizando la producción, y logrando de esta forma ser más competitivos, tanto en el mercado nacional como internacional, así lo destacó la Asociación Invertir en Colombia (Coinvertir). Igualmente, de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), este sector contribuye con el 1% dentro del Producto Interno Bruto (PIB) del país y participa con 4,5% en la industria manufacturera. Siendo así, el sector de maquinarias representa un porcentaje significativo y un potencial nicho de mercado.

Expresado en cifras, el consumo mundial de máquinas-herramienta en 2020 fue de 66,800 millones de dólares, un descenso de 16,800 millones de dólares, o un 20.1 % respecto a 2019. Este fue el nivel de consumo más bajo desde 2009, cuando el consumo registró solo 1,200 millones de dólares menos que en 2020. Sin embargo, el consumo tardó dos años en

caer hasta su nivel actual. En 2009, el consumo de máquinas-herramienta se contrajo un 34.8 %, es decir, 35,000 millones de dólares, lo que supone más del doble del descenso de 2020. El consumo mundial de máquinas- herramienta en 2020 fue de 66,800 millones de dólares, un descenso de 16,800 millones de dólares, o un 20.1 % respecto a 2019. Este fue el nivel de consumo más bajo desde 2009, cuando el consumo registró solo 1,200 millones de dólares menos que en 2020. Sin embargo, el consumo tardó dos años en caer hasta su nivel actual. En 2009, el consumo de máquinas-herramienta se contrajo un 34.8 %, es decir, 35,000 millones de dólares, lo que supone más del doble del descenso de 2020. (Steven, 2021).

Tras el análisis realizado en base a la información obtenida, se pudo observar que pese a existir una necesidad latente dentro de las empresas de renovación de maquinaria por motivos de planeación y métodos antiguos, las empresas no han logrado satisfacer esta demanda y con el pasar de los años ha habido un descenso en los ingresos de esta actividad económica.

Según Colciencias, la planeación estratégica y los esfuerzos concertados entre las empresas, la universidad, los centros de desarrollo tecnológico y las entidades del Estado, han dado frutos, especialmente en pequeñas y medianas empresas que han asumido la innovación y el desarrollo tecnológico como parte esencial de su gestión empresarial. La producción de bienes de capital requiere un desarrollo en capacidades de conocimiento, en el caso de la ingeniería, y voluntad política para que estos esfuerzos sean una realidad y permitan la consolidación de una economía basada en la soberanía de conocimiento y fortalecida con el desarrollo tecnológico en el país. (Legiscomex, s.f.).

2. Objetivos

2.1 Objetivo del proyecto

Diseñar un proceso de planeación estratégica para aplicar en la empresa Fitting Valves.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar el funcionamiento y la forma de operar de la empresa para así poder realizar un diagnóstico tanto externo como interno.
 - Analizar el potencial interno y externo de la compañía para así poder aplicar la matriz de valoración DOFA.
 - Establecer una propuesta de indicadores estratégicos con los resultados del análisis DOFA.

3. Justificación

La falta de interés a la hora de tomar decisiones, los plazos que delimitan el progreso interno y externo, la poca eficacia a la hora de asignar los recursos para el logro de los objetivos y el estancamiento económico, son temas de alto interés para todas las compañías que alcanzan cierta cantidad de ingresos que, aun siendo considerables pueden seguir en aumento, por un lado, el crecimiento comercial que potencia la industria, el empleo, la calidad de vida y el progreso económico. Sin embargo, muchas compañías suelen llegar a un punto en que crecer ejerciendo la misma planeación estratégica en el mismo mercado puede ser inviable, ya que, pese a la generación constante de nuevos procesos, decisiones, alternativas y clientes potenciales, el entorno y el ambiente no reflejan un espacio para el desarrollo, culminando en que los viejos clientes se fidelicen a otras marcas competencia.

La compañía Fitting Valves S.A.S, es una de las empresas con un mejor posicionamiento en cuanto a empresas más sólidas en importación de equipos para la industria en general, como garantías adicionales cuenta con el reconocimiento “sume+” que es entregado por Ecopetrol premiando a la excelencia en cuestiones de servicio, siendo que esta empresa presenta de forma oportuna soluciones de mejoramiento, además, de sus convenios tanto nacionales como internacionales.

Con base a esto y conociendo las oportunidades que brinda el sector colombiano como puede ser el acuerdo económico celebrado con la unión europea en donde surgen disposiciones innovadoras en materia de acceso a mercado para bienes y servicios, tanto como las diferentes medidas sanitarias y fitosanitarias que son obstáculos técnicos para el comercio, asimismo, la contratación pública, las aduanas, las diferentes reglas de origen, la facilitación del comercio entre distintos modelos políticos y la propiedad intelectual, entre otros, con el fin de evitar barreras no arancelarias e injustificadas al comercio. (Delegación de la Unión Europea en Colombia, 2018).

Es por esto, por lo que se plantea la oportunidad de realizar un diagnóstico y un análisis cualitativo de los aspectos que interfieren en la compañía, tanto de forma interna, como externa. Dicho diagnostico se realizará mediante una planeación estratégica, que, tras diferentes estudios, se ha logrado percibir que sus ventajas son múltiples.

Desde establecer métodos de utilización racional de los recursos se reducen los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a las contingencias hasta poder plantear cual será el rumbo hacia dónde se dirige la organización, eliminando riesgos y garantizando condiciones de éxito, siendo estos los motivos por los que la planeación es el punto de partida del proceso administrativo (Munch, 2008).

Finalmente, esta investigación ayudara a la empresa Fitting Valves a mejorar su planeación, promoviendo el análisis interno y externo de forma estrategia, beneficiando de igual forma al investigador que podrá tener una visión más amplia y lograra aumentar sus habilidades personales con el fin de un desarrollo a nivel profesional y personal, por último, a la universidad santo tomas que contará con una herramienta extra de estudio y análisis.

4. Identificación de la empresa

4.1 Fitting Valves S.A.S

Es una Compañía Colombiana creada en el año 2007, empresa dedicada a la importación y comercialización de equipos, maquinaria, válvulas, tuberías, accesorios, sistemas de vapor para los sectores de petroquímica, petróleo, gas, palma, papel, alimentos, farmacéuticos e industria en general; ofreciendo a nuestros clientes la logística de embarque, entrega, agilidad, calidad y cumplimiento de sus productos. Nos hemos convertido en una excelente opción para la realización de sus proyectos, esto lo confirma nuestro galardón en el año 2014 como mejor proveedor con el *Premio Sume Más* a la excelencia, otorgado por ECOPETROL y todas sus empresas aliadas. (Fitting Valves, 2022).

4.1.1 Misión de Fitting Valves

Importar y comercializar maquinaria, equipos y repuestos industriales para la conducción de fluidos, colocando a disposición de nuestros clientes todo el potencial material y humano proyectados al mejoramiento integral, maximizando el desarrollo a empleados, accionistas, clientes y a la comunidad. (Fitting Valves, 2022).

4.1.2 Visión

“Para el 2022 consolidarnos a nivel nacional como la mejor opción en el suministro de maquinaria, equipos, repuestos y accesorios industriales para los sistemas de conducción de fluidos.” (Fitting Valves, 2022).

4.1.3 Política de Calidad

Importar y comercializar productos de excelente calidad de manera ágil y oportuna, con representación exclusiva de marcas reconocidas mundialmente para apoyar el desarrollo de los proyectos de nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades expectativas a través de la mejora continua de la eficacia de nuestro SGC. (Fitting Valves, 2022).

4.1.4 Objetivos de calidad

- Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, requisitos y expectativas de los productos suministrados a nuestros clientes.
- Ser la mejor opción para el suministro de productos de manera ágil y eficaz, contribuyendo al buen desarrollo de los proyectos de nuestros clientes.
- Ofrecer la mejor atención y orientación técnica a nuestros clientes a través de competencias adecuadas de nuestro talento humano.

“Actualmente Fitting Valves tiene su sede principal en Girón Santander, pero también cuenta con sucursales en Medellín, Barrancabermeja, Barranquilla y Bogotá.” (Fitting Valves, 2022).

4.1.5 Productos:

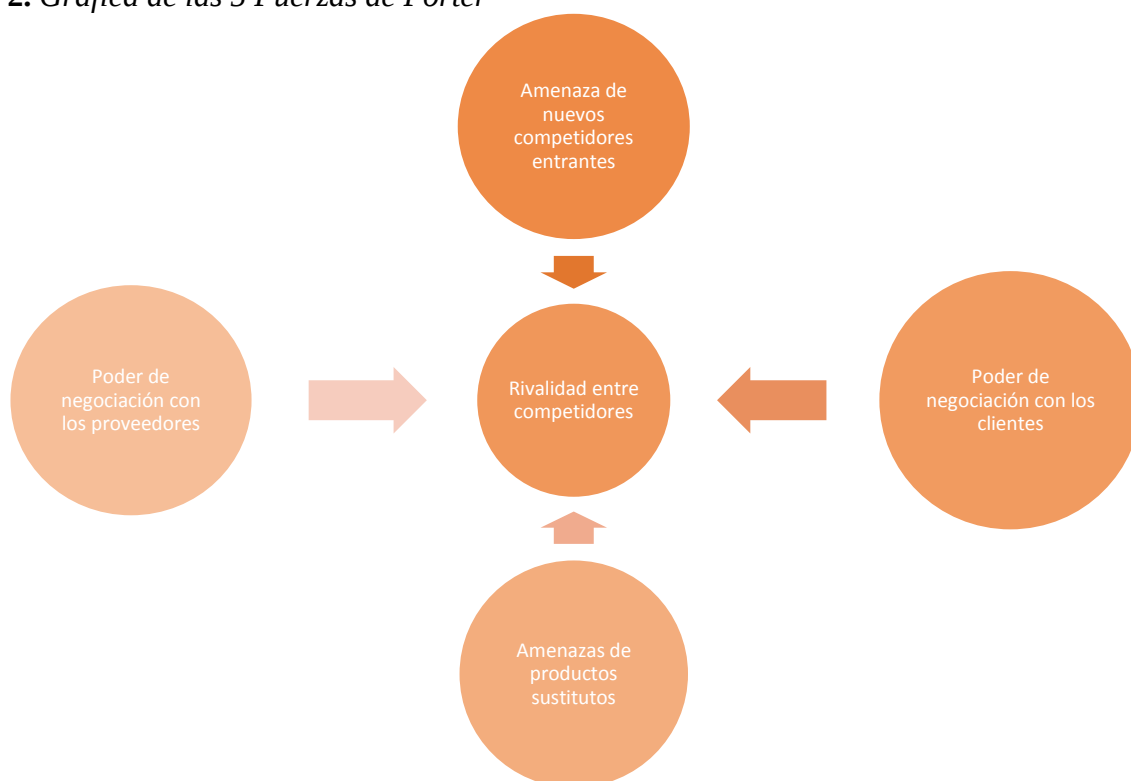
Figura 1. *Productos Ofrecidos por la Empresa Fitting Valves*



Tomado. Fitting Valves.

5. Diagnostico

Figura 2. *Grafica de las 5 Fuerzas de Porter*



Tomado. Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Michael E Porter, 2008.

5.1 Rivalidad entre competidores

En Colombia no son una gran cantidad de empresas que se dediquen con la misma fuerza y capacidades de negociación que tiene FITTING VALVES S.A.S, en Colombia se encontraron empresas prestadoras de actividades similares como lo son Trs Partes, Sifer, Sealco, Tecniservicios, colombiana de envases industrial, además, la principal actividad económica de estas empresas radica más en ser comerciantes al por menor de artículos relacionados con ferreterías.

5.2 Poder de negociación con los proveedores

Uno de los poderes y factores más fuertes que influyen en la compañía son sus proveedores, tal son los ejemplos de las compañías Genebre, Steeltrade, Bray, Luyuan entre otras donde se resaltan como proveedores:

- *Watson McDaniel, es una industria fabricante de maquinarias industriales tales como válvulas, la empresa tiene como visión y misión cumplir con parámetros de responder rápidamente a las necesidades de los clientes, buscando ofrecer productos rentables a bajos costos. Watson McDaniel, tiene presencia en el mercado desde 1878. (Watson McDaniel, 2022).*
- *Strahman, que es líder en el mercado de producción de equipo de lavado y válvulas industriales de alta calidad, con certificaciones como la ISO 9001 y la ISO 2000, que hacen a la empresa un proveedor con gran poder. (Strahman Group, 2022).*
- *Boteli Valve Group, es una compañía que busca el control de calidad en los procesos y productos con programas de gestión de la calidad que garantiza que cada producto se entregue según todo lo que se ha pautado. (Boteli Valve Group, 2022).*

Esta amplia variedad de proveedores garantiza la entrega de los productos con la mayor calidad posible, logrando que el cliente obtenga todos los artículos buscados con la mejor calidad posible y el mejor precio pudiendo variar entre diferentes proveedores y marcas.

5.3 Clientes

Figura 3. Importaciones de maquinaria a Colombia

SA6	Código	Descripción del producto 	Valor importado en 2021 (miles de USD) 	Balance comercial 2021 (miles de USD) 	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (% p.a.) 	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (% p.a.) 	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2020-2021 (% p.a.) 	Tasa de crecimiento anual del mundo exportaciones entre 2017-2021 (% p.a.) 	Participación en el mundo importaciones (%)
	TOTAL	Todos los productos	61.101.362	-20.612.762	4	0	40	3	0.3
	8471	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos y sus unidades; lectores magnéticos . . .	1.495.893	-1.487.481	10	6	25	5	0.3
	8429	"Topadoras frontales""bulldozers""; topadoras anguladores ""angledozers""; niveladoras, trailillas . . .	277.040	-272.166	2	5	97	2	0.5
	8421	"Centrifugadoras, incl. las secadoras centrífugas (exc. para la separación de isótopos); aparatos . . .	276.712	-261.202	2	0	15	8	0.3
	8414	Bombas de aire o de vacío (exc. bombas de emulsión y aparatos elevadores o transportadores . . .	273.101	-259.194	4	6	47	3	0.3
	8481	Artículos de grifería y órganos simil. para tuberías, calderas, depósitos, cubas o continentes . . .	266.777	-244.870	2	4	33	2	0.3
	8413	Bombas para líquidos, incl. con dispositivo medidor incorporado (exc. de cerámica, así como . . .	254.360	-234.797	-4	-1	14	2	0.4

Tomado. Plataforma de estadísticas Trademap.

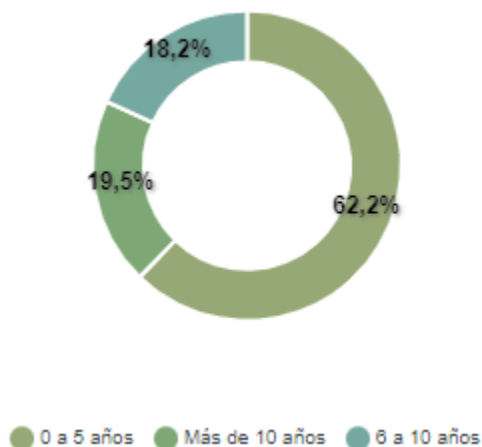
Como se puede observar, en Colombia las necesidades de importar y traer diferente maquinaria para las empresas en un nicho fuerte en el mercado. Por otra parte, la empresa considera que los clientes son una fuerza importante, representando el ingreso seguro que la empresa siempre podrá tener, al tener unos clientes grandes, estables y con poder adquisitivo puede garantizarse tener ventas seguras conforme los clientes lo requieran, ejemplos de estos son Azúcar Manuelita, Italcol, Mac Pollo, Coca Cola, Ecopetrol, Grupo Nutresa, Postobón, entre otras grandes empresas.

5.4 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Con la reactivación económica son muchas las empresas que están surgiendo en el mercado, algunas con una baja apuesta económica, mientras que otras ingresan al mercado con

una alta capacidad económica, sin embargo, en base a los socios, los clientes la empresa ha logrado establecerse en el mercado con el paso del tiempo.

Figura 4. Rangos de Edades de las Empresas



Tomado. Portal de información empresarial Compite360.

Como se puede observar, las empresas que han surgido en los últimos 5 años representan el porcentaje con mayor relevancia, esto implica que, con el tiempo los competidores van incrementando, pudiéndose tratar de los incentivos que se brindan para las empresas o simplemente la necesidad en el mercado de incursionar con nuevos productos, precios, entre otros.

5.5 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Esto hace referencia a productos que similares que puedan brindar el mismo tipo de servicio con ello logrando satisfacer la necesidad principal del cliente. Para este mercado es muy complejo encontrar productos similares ya que al tratarse de piezas de maquinaria tienen una aplicación y estructura específica lo que dificulta su reemplazo. Cada pieza es única y

fundamental en el momento de utilizar una maquinaria, la única amenaza que puede existir es competir con repuestos de segunda más económicos o extranjeros.

6. Antecedentes

Tabla 1. *Antecedente 1 propuesta de planeación*

AUTOR(ES): Luis Arturo Henao Torres; Lina María Correa Giraldo	NIVEL: Local
TITULO: Propuesta de planeación estratégica para pequeñas empresas y medianas empresas distribuidora de maquinaria industrial. (Henao Torres & Correa Giraldo, 2020)	AÑO: 2020
REVISTA/UNIVERSIDAD: Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.	CIUDAD: Medellín

RESUMEN: El objetivo principal de este estudio, es lograr impulsar a las empresas importadoras y distribuidoras de maquinaria, logrando garantizar a los empresarios la sostenibilidad financiera, que, en épocas de pandemia, pudieron presentar falencias o bajones económicos ya que este es un mercado altamente competitivo. Toda esta problemática siendo abordada y tratada desde la planeación estratégica, buscando lograr el desarrollo y buen funcionamiento mediante la aplicación de diferentes estrategias de análisis empresarial y, con esto, generar una herramienta que pueda beneficiar a las pequeñas y medianas empresas.

RELEVANCIA: Esta investigación, brindara un apoyo a los investigadores en materia de una estrategia previamente planteada en un sector empresarial de alta similitud al evaluado en este estudio, además de mostrar la aplicación e información de esta estrategia vista desde un entorno más negativo y mucho menos favorable para la competitividad empresarial.

Tabla 2. *Antecedente 2 incidencia de la planeación estratégica*

AUTOR(ES): Milagros Matilde Castañeda; (Castañeda, 2020)	NIVEL: Internacional
TITULO: Planeación estratégica y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay del distrito de la encañada Cajamarca.	AÑO: 2020
REVISTA/UNIVERSIDAD: Universidad Nacional de Cajamarca Escuela de Posgrado.	CIUDAD: Cajamarca

RESUMEN: El objetivo principal de este estudio, es evidenciar los resultados en empresas que desconocían las herramientas de planeación estratégica, empresas que no contaban con una correcta administración que fuese capaz de incentivar una gestión proactiva. Esto realizado desde el estudio de la situación actual, comparado con empresas que si se adhirieron y emplearon en su gestión herramientas de planeación estratégica. Por último, se evidenciarán los resultados que se lograron obtener mediante la aplicación de planeación estratégica, resultados que pueden ser rentabilidad y sostenibilidad en situaciones de pánico empresarial.

RELEVANCIA: Esta investigación, brindara un apoyo a los investigadores, logrando que estos puedan evidenciar las posibles desventajas y debilidades con las que se pueden enfrentar las empresas de un entorno competitivo y la forma en que la planeación estratégica y sus diferentes alternativas pueden brindarle un apoyo, mejorando su visión a futuro y evitando la incertidumbre.

Tabla 3. *Antecedente 3 problema de la planeación estratégica*

AUTOR(ES): Luz Elena Montoya Rendón; Julio Cesar Montoya Rendón Carlos Rubén Trejos Moncayo	NIVEL: Local
TITULO: Mejoramiento de la productividad en las empresas Colombianas: un problema de planeación estratégica. (Montoya Rendón, Montoya Rendón, & Trejos Moncayo, 2018)	AÑO: 2018
REVISTA/UNIVERSIDAD: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.	CIUDAD: Bogotá

RESUMEN: El objetivo principal de este estudio, es identificar cuáles son los factores que deben ser tenidos en cuenta por las empresas para así, lograr generar distintos planes de acción acordes a la planeación estratégica, todo esto teniendo en cuenta que con el pasar de los años las empresas tienden a sufrir por una baja productividad ocasionada por la carencia de alternativas y planeación, asimismo, como dentro de un contexto tanto nacional como internacional las empresas aun no generan ni crean formas dinámicas de poder aumentar dicha productividad, generando distintas problemáticas.

RELEVANCIA: Esta investigación, brindara un apoyo a los investigadores, evidenciando como la planeación estratégica es una problemática que no solamente surge a nivel nacional sino en un entorno mucho más generalizado, además, dará pie a un análisis de datos cuantitativo en donde la productividad y diferentes variables serán posibles de medir con datos porcentuales, por último, ayudará a cuestionar al investigador sobre las distintas variables y aspectos que evidencian la falta de planeación estratégica en una empresa.

Tabla 4. *Antecedente 4 beneficios de la planeación estratégica*

AUTOR(ES): Nataly del Pilar, Santa Cruz Obeso; (Santa Cruz Obeso, 2018)	NIVEL: Internacional
TITULO: Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C., Trujillo 2018.	AÑO: 2018
REVISTA/UNIVERSIDAD: Universidad Cesar Vallejo Facultad de Ingeniería.	CIUDAD: Trujillo
RESUMEN: El objetivo principal de este estudio, es evidenciar mediante el análisis de las herramientas de valoración, la forma en que todos los factores tanto externos como internos contribuyen a la rentabilidad, además, como mediante el aplicativo y el estudio de algunas matrices se pueden obtener diferentes estrategias para su uso y validación. Por otra parte, la investigación muestra como la planeación contribuye de igual forma a la penetración en el mercado, brindando una visión más generalizada a la hora de tomar decisiones en la empresa, mostrando el impacto de dichas decisiones de forma gradual, con resultados a corto, mediano y largo plazo en la empresa.	
RELEVANCIA: Esta investigación, brindara un apoyo a los investigadores en un aspecto mucho más enfocado en la rentabilidad y en la aplicación de diferentes herramientas que ayudan al análisis interno y externo, tales herramientas son: análisis PESTEC”, matrices de valoración como EFE, MPC (perfil competitivo), EFI, DOFA; PEYEA, además, de un análisis AMOFHIT.	

Tabla 5. *Antecedente 5 la planeación estratégica como herramienta*

AUTOR(ES): Edinson Johan Gómez Solano; (Gómez Solano, 2020)	NIVEL: Local
TITULO: La planeación como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: Dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá.	AÑO: 2020

RESUMEN: El objetivo principal de este estudio, es mediante el uso de herramientas de planeación estratégica evidenciar como estas repercuten de forma directa o indirecta en la productividad y sostenibilidad de la empresa, además, de mostrar cómo se fortalecen las distintas organizaciones del sector industrial, por otra parte, se analizan los principales aspectos que influyen en cada peldaño de los procesos productivos de las empresas investigadas determinando la influencia de los modelos de gestión empresariales que permiten medir de forma precisa estabilidad, capacidad de endeudamiento entre otros indicadores de gran relevancia para las organizaciones.

RELEVANCIA: Esta investigación, brindara un apoyo a los investigadores, sobre cómo se realiza el proceso de planeación estratégica paso a paso y cómo influye de forma directa en cada uno de los procesos empresariales, logrando con esto tener una perspectiva mucho más acertada y concisa de los factores internos y externos de las compañías.

7. Marco teórico

7.1 Planeación estratégica

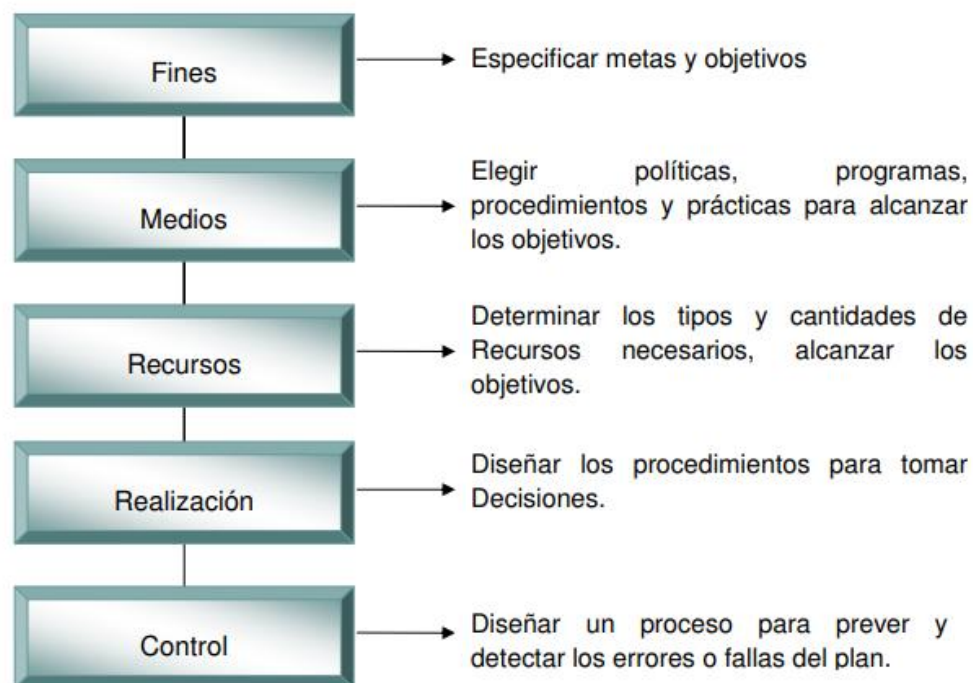
La planeación estratégica surge en las empresas como un método capaz de generar muchos beneficios tanto en los aspectos competitivos que afectan su entorno de forma externa como en los aspectos internos de las empresas, mejorando las finanzas, los resultados obtenidos y la capacidad gerencial, todo esto logrado desde una aplicación de diferentes herramientas y estrategias que son efectivas, eficaces y sencillas de aplicar. Del mismo modo, esta planeación estratégica puede verse como una forma de alargar la durabilidad y vida de las empresas logrando generar una visualización de los posibles escenarios que se pueden presentar a futuro en la organización, de forma que se puede prever y generar alternativas en pro de la orientación y buen manejo de los recursos y ventajas competitivas con que se cuenta.

Según el libro de planeación estratégica de Chiavenato se ha demostrado que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda

debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos. (Chiavenato, 2016).

Asimismo, la planeación se ha ejecutado en forma de proceso donde cada parte debe ser explotada y analizada de forma minuciosa para lograr unos resultados esperados y que en el proceso no se vean fallos, Henry Mintzberg plantea la planeación con estas partes:

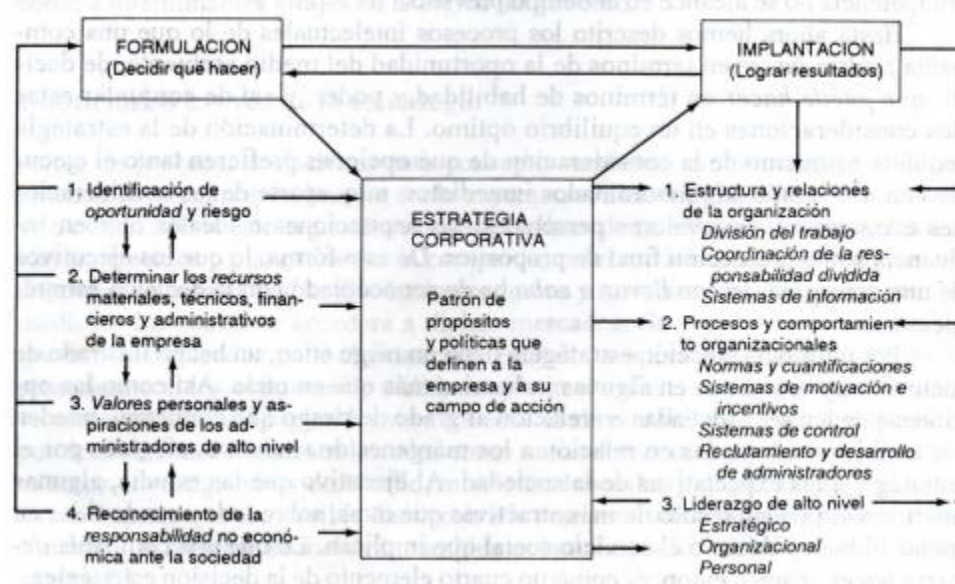
Figura 5. *Partes del Proceso de Planeación.*



Tomado. Planeación estratégica, Henry Mintzberg.

Para Henry Mintzberg, la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 1995).

Figura 6. Relación de estrategias corporativas con la formulación e implantación.



Tomado. El proceso estratégico concepto, contextos y casos. Henry Mintzberg.

7.2 Herramientas de valoración y análisis

7.2.1 Matriz DOFA

La matriz de valoración DOFA, se encarga de recopilar para los análisis variables internas y externas de la organización, tomando estos aspectos como debilidades, oportunidades, fortalezas

y amenazas, buscando de esta forma encaminar a la organización y generar una forma de contrarrestar los posibles puntos en contra con que cuenta la empresa.

Según una investigación de la Universidad Veracruzana, el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. (Ramírez Rojas, 2017).

Figura 7. *Matriz de Valoración DOFA.*



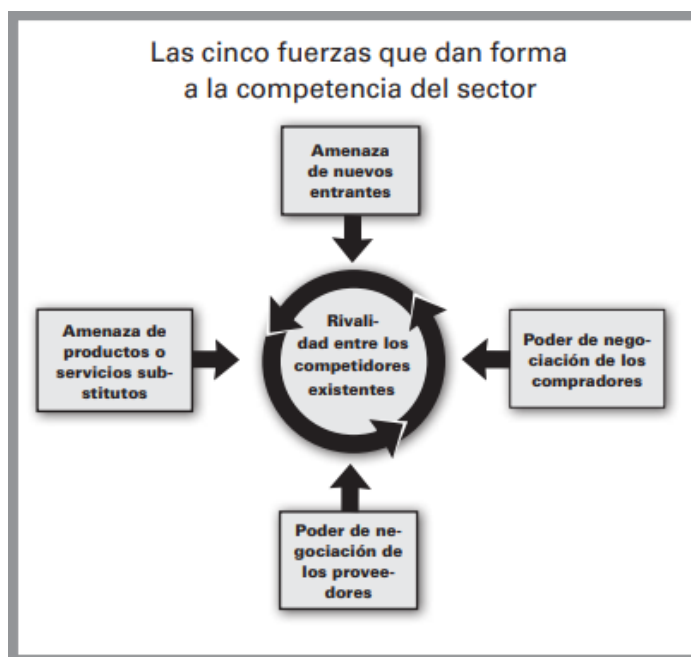
Tomado. Curso planeación estratégica para OSC, (2016, pág.50).

7.2.2 Fuerzas Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta de la planeación estratégica, en donde se pretenden analizar las fuerzas y ventajas competitivas con que cuenta la empresa frente a distintos escenarios con el motivo de que estas oportunidades puedan disminuir o eliminar las posibles amenazas que se generan en el entorno. Las 5 fuerzas de Porter se componen del análisis de: La

rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Figura 8. *Cinco Fuerzas de Michael E Porter*



Tomado. Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Michael E Porter, 2008.

Según Michael E Porter en su libro las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, dichas fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes, rivales, y sustitutos? Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que

esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades. (Porter, 2008).

8. Diseño metodológico

La investigación se realizará mediante una propuesta exploratoria en donde la unidad de estudio será la empresa Fitting Valves, la investigación será no experimental, ya que, por medio de un enfoque cuantitativo sin una población de estudio definida se realizará la aplicación de las matrices de valoración esto sin un análisis estadístico.

Figura 9. *Diseño Metodológico.*

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO			
ENFOQUE	TIPO	ALCANCE	ESTUDIO DE CASO
Cuantitativo (Variables)	No Experimental	Exploratorio	Unidad de estudio es una Empresa.
POBLACIÓN Y MUESTRA			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
La población a estudiar será la empresa Fitting Valves			
FUENTES			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz DOFA		Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos	
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
Matriz de factores internos			

9. Diagnostico interno

Figura 10. Capacidad directiva

	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida			3			13%	3	3,8
Experiencia y Conocimiento del Sector				4		13%	4	
Capacidad gerencial estratégica				4		13%	4	
Capacidad para identificar personal potencial			3			13%	3	
Área de Control Interno				4		13%	4	
Agresividad para enfrentar la competencia				4		13%	4	
Manejo de conflictos del recurso humano				4		13%	4	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión				4		13%	4	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Una de las principales observaciones que se realiza en la empresa es una capacidad financiera, ya que mediante el área de importación se logró evidenciar con el apoyo del personal que se realizaron ventas superiores a mil millones de pesos, lo que puede llegar a posicionarla en el mercado regional y nacional de una forma óptima.

Figura 11. Capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias				4		14%	4	4,0
Maquinaria o equipos especializados propios			3			14%	3	
Producción o prestación del servicio continua				4		14%	4	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes					5	14%	5	
Área especializada en Innovación y desarrollo				4		14%	4	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados				4		14%	4	
Medios de comunicación corporativos				4		14%	4	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Para resaltar, una de las principales falencias se pudo evidenciar en el área de capacidad tecnológica, obteniendo una de las puntuaciones más bajas a comparación de los demás ítems,

esto demuestra la oportunidad que se tiene para implementar estrategias de control y ataque en esta área.

Figura 12. *Capacidad de talento humano*

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del personal					5	17%	5	4,3	
Experiencia técnica/profesional				4		17%	4		
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5		
Clima Organizacional				4		17%	4		
Nivel de remuneración				4		17%	4		
Motivación Recurso humano				4		17%	4		

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

En el área de talento humano se deben seguir fortaleciendo los parámetros y las relaciones con que se ha trabajado para que sea aún más eficaz.

Figura 13. *Capacidad competitiva*

CAPACIDAD COMPETITIVA									
Instalaciones e Infraestructura propia			3			13%	3	4,0	
Lealtad y satisfacción del cliente				4		13%	4		
Participación del mercado nacional					5	13%	5		
Flota de transporte propia				4		13%	4		
Ubicación estratégica del negocio			3			13%	3		
Calidad en producto y servicio				4		13%	4		
Bajos costos de distribución y ventas				4		13%	4		
Portafolio de productos					5	13%	5		

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

La empresa Fitting Valves debe enfocarse en su infraestructura, ubicación y desarrollo del personal, ya que estos son puntos críticos que llevaron una puntuación baja con relación a las anteriores.

Figura 14. Capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA							
Alto Margen de rentabilidad				5	13%	5	4,6
Liquidez			4		13%	4	
Solvencia Económica de los Socios			4		13%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero				5	13%	5	
Autonomía en negociación de precios			4		13%	4	
Área financiera especializada				5	13%	5	
Gestión en recuperación de cartera				5	13%	5	
Capacidad de endeudamiento				5	13%	5	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Para ser una empresa líder no solo se deberá tener en cuenta las falencias que fueron localizadas si no seguir potencializando las que resaltaron para así tener una empresa 100% potencializada en todos sus departamentos internos. El factor para resaltar es su amplia capacidad de negociación ya que esta cuenta con clientes como *Ecopetrol, coca cola, grupo Nutresa entre otros*.

10. Matriz DOFA

Figura 15. Matriz de valoración DOFA

		OPORTUNIDADES								
		ADES			AMENAZAS					
		FO DA	1	2	3	Pro medio	1	2	3	Pro medio
FORTALEZAS	F1	5	7	7	6,3	7	7	5	6,3	
	F2	4	7	6	5,7	5		4	4,3	
	F3	4	5	6	5,0	5	4	3	4,0	
	-				-				-	
		Pro medio	.3	.3	.3	-	.7	.0	.0	-
DEBILIDADES	D1	3	1	3	2,3	4	2	5	3,7	
	D2	2	4	4	3,3	5	3	2	3,3	
	D3	2	2	2	2,0	2	5	3	3,3	
	Pro medio	.3	.3	.0	-	.7	.3	.3		

Elaboración propia.

La matriz de valoración DOFA, se compone de 4 variables principales, resaltando así las fortalezas, las oportunidades, las amenazas y las debilidades de cada compañía, para esto, se examina de forma minuciosa cada aspecto de importancia en la empresa, que puede beneficiar o influir de forma negativa en el crecimiento y aumento de participación y se clasifican como corresponda en cada una de las variables de la matriz.

1. Fortalezas:

- F1: personal altamente capacitado.
- F2: alta confiabilidad por parte de clientes.

- F3: cuentan con mercados desarrollados en el exterior.

2. *Oportunidades:*

- O1: posibilidad de amplia capacidad financiera.
- O2: cuenta con varias infraestructuras en Colombia.
- O3: gran variedad de productos.

3. *Debilidades:*

- D1: no cuenta con amplia publicidad.
- D2: transporte interno con problemas.
- D3: falta de equipos.

4. *Amenazas:*

- A1: mercado competitivo.
- A2: estado de las vías para transportar las piezas.
- A3: inflación alta en Colombia.

En base a esto, la principal conclusión que se puede evidenciar tras el análisis de la matriz DOFA, es que la empresa debe ampliar su capacidad publicitaria, y mejorar los equipos que se tienen para el transporte de la compañía. Se pudo ver, que la empresa es competitiva en el mercado ya que cuenta con años de trayectoria y a pesar de las amenazas en el mercado y en el entorno competitivo que son bastante influyentes en las fortalezas de la empresa, se pudo mostrar que pudo mantenerse con el tiempo gracias a su capacidad financiera tan amplia y la confiabilidad que ha logrado en los últimos años permitiéndole que siga siendo una empresa altamente competitiva que debe realizar una transformación de las debilidades y convertirlas en estrategias.

11. Propuesta de indicadores estratégicos

Tras la implementación de las 5 fuerzas de Porter, las matrices de valoración de factores tanto internos como externos, se logró evidenciar los beneficios organizacionales con que cuenta la empresa, asimismo las desventajas y factores que pueden poner en riesgo a la organización. Siendo así, y posterior al análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de dichas herramientas para la planeación estratégica, se decidió plantear 3 estrategias como resultado de la investigación.

Tabla 6. Estrategia 1 implementación software

ESTRATEGIA 1: IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE “GROUPWARE”
HALLAZGOS
• Una de las principales falencias se pudo evidenciar en el área de capacidad tecnológica, obteniendo una de las puntuaciones más bajas, esto demuestra la oportunidad que se tiene para implementar estrategias de control y ataque en esta área. • De igual forma, el personal altamente capacitado (F1), junto a la posibilidad de una amplia capacidad financiera (O1) logran contrarrestar una falta de equipos (D3) en un mercado competitivo (A1).
DESCRIPCIÓN
Teniendo en cuenta el entorno digital que se está presentando en el ámbito empresarial en el que cada día se presentan actualizaciones que representan un estado de constante cambio para las empresas, la capacidad tecnológica es un punto clave, y en la empresa analizada fue una de las características con menor calificación a nivel interno, demostrando de esta forma que representa un aspecto a tener en consideración para la compañía. En base a esto, buscando cumplir con las tendencias del mercado y prever las situaciones que se pueden presentar a futuro en donde el mercado cada vez se ve mucho más limitado y la segmentación va disminuyendo de forma considerable, se propone la implementación de un sistema tecnológico capaz de logra cumplir con los objetivos y que sea una característica de valor agregado para la empresa demostrando la confiabilidad y el buen manejo de situaciones.
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA
1. Se implementaría un sistema tecnológico Groupware, que es un software que permite un intercambio de datos ágil entre las organizaciones involucradas. 2. Se buscará que, en base a los resultados obtenidos de este intercambio de datos e información, se generen bases de datos haciendo que los resultados puedan ser compartidos. 3. Se proporcionará un feedback que nutra de conocimiento a la organización.
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

ESTRATEGIA 1: IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE “GROUPWARE”
El software proporciona a la compañía una base de datos con el análisis de la información y los datos que se han logrado compartir y gestionar, evidenciando de esta forma si la estrategia generó una mejor recepción de los datos y, asimismo, del análisis de esta información.
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
Se plantea que posterior a los 30 primeros días, se podrá evidenciar si la estrategia está empezando a generar resultados que indiquen si cumplió.

Tabla 7. Estrategia 2 adaptación digital

ESTRATEGIA 2: ADAPTACIÓN DIGITAL POR MEDIO DE PUBLICIDAD BTL
HALLAZGOS
Tras el análisis, se observó que la empresa cuenta con una gran variedad de productos (O3) lo que podría reflejarse en diferentes medios de publicidad, sin embargo, no cuenta con la publicidad deseada (D1) en dichas plataformas, haciendo que el mercado se torne mucho más competitivo (A1) ya que no se penetran todos los nichos de mercado.
DESCRIPCIÓN
La publicidad en los diferentes entornos, ya sean digitales o físicos que pretende adaptarse a los requerimientos y factores culturales del entorno, representa la oportunidad de penetrar en nichos de mercados deseados, oportunidades que se ven poco aprovechadas por la empresa, que tras el análisis se observó que cuenta con una poca atracción a los clientes dejando de un lado la posibilidad de crecimiento y aumento de la participación que estas estrategias representan
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA
- Se buscará implementar una serie de estrategias que busquen la explotación de las formas de publicidad BTL, representando menos costos para la empresa y - Se hará un registro de la cantidad de personas que se pueden atraer mediante este tipo de publicidad. - Se realizará la adaptación del producto y de la marca en las distintas redes sociales existentes, buscando mediante esto que se diversifique y se fortalezca la imagen de la empresa frente a los clientes, logrando así mejorar la eficacia en cuanto a campañas publicitarias y el posicionamiento de la empresa.
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Se tendrá un registro de la cantidad tanto de nuevas personas que ingresaron y siguieron las redes sociales, a su vez, se aplicará una encuesta a nuevos clientes con el fin de saber la forma en que llegaron a enterarse de la empresa para de esta forma llevar el registro.
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
Algunas redes sociales, ofrecen planes de expansión a determinado tiempo, siendo así, se reconociera si en los lapsos ofrecidos hubo un mayor movimiento en las redes sociales. Siendo así el tiempo de cumplimiento varía entre el plan que se seleccione.

Tabla 8. Estrategia 3 implementación del benchmarking

ESTRATEGIA 3: IMPLEMENTACIÓN DEL BENCHMARKING	
HALLAZGOS	
Tras el análisis, se observó que la empresa pese a tener una gran variedad de clientes, día a día se enfrente con un mercado altamente competitivo, siendo esta (A1) una de las principales amenazas con que se enfrenta la empresa.	
DESCRIPCIÓN	
Tras el crecimiento constante del mercado, el aumento tanto de oportunidades como de prestaciones ofrecidas por el entorno y el estado, se ha visto un incremento en el número de empresas que han surgido en los últimos años, si bien, muchas de estas no tendrán la gestión correcta para durar activas por mucho tiempo, existe un número de empresas que pese a no ser grande será de cuidado, estas empresas que logren mantenerse representarán un problema, ya que vendrán con diferentes estrategias que representaran un valor agregado o una diferenciación con lo ya establecido, atrayendo nuevos consumidores e intentando competir por los clientes de otras empresas. Siendo así, buscando mantener los clientes e ir en una constante mejora se implementará una estrategia de benchmarking con el fin de comparar con las demás empresas en un entorno competitivo y adaptar los procesos en pro de mejorar.	
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA	
- Se realizará un análisis de las principales características de la competencia. - Se hará una comparación en donde se evidencien las ventajas y las desventajas de los productos de la empresa frente a los que se ofrecen por otras compañías del sector. - Se buscará luego de este análisis, establecer una serie alianzas estratégicas con las empresas competencia.	
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	
Se tendrá registro de indicadores, en donde se evidenciarán los aspectos con que la competencia podría representar un riesgo para la compañía con el fin de actuar de forma rápida para contrarrestar.	
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO	
Esta estrategia lleva un tiempo mucho más extenso que las anteriores, se plantea que posterior a seis meses se vea de forma implícita un cambio.	

12. Conclusiones

En primer lugar, se logró mediante la investigación e implementación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, diseñar un proceso de planeación estratégica que culminara con una propuesta de indicadores estratégicos, todo esto teniendo en cuenta que para el correcto funcionamiento de la planeación estratégica, se debían aplicar diferentes conceptos y herramientas tales como matrices de valoración, 5 fuerzas de Porter, que contribuyeran con el análisis de todos

los factores necesarios para el estudio y la planeación estratégica, todo lo anterior para su aplicación en la empresa Fitting Valves.

En segundo lugar, con la ayuda del personal se logró identificar el funcionamiento y la forma en que opera la compañía, logrando de esta forma generar un diagnóstico mucho más preciso en donde los factores tanto externos como internos fuesen analizados en su totalidad sin dejar escapar ningún aspecto que a posterior fuese importante, todo esto se vio plasmado en las 5 fuerzas de Porter que se realizó tanto para tener una visión más clara de las fuerzas competitivas y la capacidad que tiene la empresa frente a diversos inconvenientes como para así tener un apoyo confiable en la elaboración de las estrategias. Las 5 fuerzas de Porter dejaron en evidencia las oportunidades y beneficios de éxito en donde se pueden resaltar aspectos clave como la gran variedad de proveedores que tiene la empresa, los clientes con un gran potencial y capacidad adquisitiva, que en estas empresas son un generador de valor agregado y confiabilidad, de igual forma, este análisis representa una visión más concisa de cómo la empresa ha logrado mantenerse y posicionarse.

En tercer lugar, mediante la implementación de la matriz de valoración DOFA, se hizo una revisión del potencial interno y externo de la compañía para así poder valorar de forma correcta como era la situación de la empresa en la actualidad, determinando factores claves que representan una variación significativa, además de lograr identificar cuáles eran para la empresa las amenazas y debilidades que representaban una mayor importancia. Por otra parte, y siguiendo con los análisis, se lograron obtener resultados mucho más concisos y gracias a los indicadores de promedio proporcionados por el análisis de la matriz DOFA, se encontraron factores que en conjunto pueden contribuir al crecimiento o amenazar este mismo.

Para finalizar, mediante toda la recolección de datos realizada a la compañía, además del posterior análisis de los mismos datos, se logró establecer una propuesta de indicadores estratégicos que buscase beneficiar a la empresa y generar resultados mejor optimizados para el correcto funcionamiento, esto se realizó en gran medida con los resultados del análisis DOFA.

Referencias

- Boteli Valve Group. (12 de 05 de 2022). *Boteli Valve Group*. Obtenido de <http://www.boteli.com/>
- Castañeda, M. M. (2020). Planeación estratégica y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de alquiler de maquinaria en el ámbito de la comunidad de Michiquillay del distrito de la encañada Cajamarca. *Universidad Nacional de Cajamarca Escuela de Posgrado*, 10 - 32.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera Edición ed.). McGraw - Hill Interamericana Editores.
- Delegación de la Unión Europea en Colombia. (2018). Las relaciones economicas y comerciales entre colombia y la unión europea. *Euroslat*.
- Fitting Valves. (12 de 05 de 2022). *Fitting Valves Importadores Industriales*. Obtenido de <https://fittingvalves.com/>
- Gómez Solano, E. J. (2020). La planeación como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. Caso: Dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá. *Fundación Universitaria de las Américas*.
- Henao Torres, L. A., & Correa Giraldo, L. M. (2020). Propuesta de planeación estratégica para pequeñas empresas y medianas empresas distribuidoras de maquinaria industrial. *Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria*.
- Legiscomex. (s.f.). *Legiscomex.com*.
- Mintzberg, H. (1995). *El proceso estrategico concepto, contextos y casos*. Prentice Hall.

- Montoya Rendón, L. E., Montoya Rendón, J. C., & Trejos Moncayo, C. R. (2018). Mejoramiento de la productividad en las empresas colombianas: un problema de planeación estratégica. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*.
- Munch, L. (2008). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito*. Editorial Trillas Sa De Cv; N.º 2 edición.
- Porter, M. E. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review America Latina.
- Ramirez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*.
- Santa Cruz Obeso, N. D. (2018). Implementación de un plan estratégico para incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la empresa agregados y maquinarias San Luis S.A.C. Trujillo 2018. *Universidad Cesar Vallejo*, 10 - 25.
- Steven Kline, J. (2021). Producción mundial de máquinas-herramienta supera el consumo. *Modern Machine Shop*.
- Strahman Group. (12 de 05 de 2022). *Strahman Valves*. Obtenido de <https://strahmanvalves.com/>
- Watson McDaniel. (12 de 05 de 2022). *Watson McDaniel Mexico*. Obtenido de <http://www.watsonmc.com.mx/inicio.html>