

I

PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA
COMERCIAL DE HYDRABELT S.A.S - EMPRESA DE SUMINISTROS Y SERVICIOS
INDUSTRIALES

RANGEL VELÁSQUEZ EDGAR ALFONSO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO HACIA EL MEJORAMIENTO DEL ÁREA
COMERCIAL DE HYDRABELT S.A.S - EMPRESA DE SUMINISTROS Y SERVICIOS
INDUSTRIALES

RANGEL VELÁSQUEZ EDGAR ALFONSO

Asesor del Trabajo

MORA CRUZ JAIME MANUEL

Trabajo de grado para optar al título como profesional en
Administración de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

Al señor Jaime Zambrano Valencia y a la universidad Uniagustiniana, por aceptar y disponer los espacios para la realización de este proyecto.

Al profesor y tutor, Jaime Mora Cruz por su tiempo, asesoría, diligencia y motivación, fundamentales en la culminación de la investigación.

A Julio Mejía Parra, por su colaboración y apoyo incondicional.

A Dios, a mi familia por apoyarme en todo lo que me he propuesto, y en general, a todos aquellos que de una u otra manera, lo hicieron posible.

Resumen

En el contenido de este trabajo, se muestra el desarrollo de un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área Comercial de Hydrabelt S.A.S. La organización como tal, es una importadora de productos industriales, que además, presta asesorías y servicios complementarios de ensamble, instalación, pruebas hidrostáticas e hidráulicas. El modelo de comercialización, estructura dos canales: Industria, para atender clientes finales, mayoristas industriales, y Comercio, dedicado al sector minorista o retail. Su problemática radica esencialmente, en la gestión estratégica de los canales y la administración de sus ingresos, llevando a la organización a un verdadero punto de crisis.

Conforme al tiempo de investigación, y principalmente a las condiciones y exigencias de la gerencia, en cabeza del Señor Jaime Zambrano Valencia, la “Academia” dirigió la elaboración de un documento simple, flexible y de fácil entendimiento. Es por ello, que el proyecto se llevó a cabo en tres etapas: De diagnóstico, De formulación de las estrategias y De implementación, presentando por último, los Indicadores de Gestión como mecanismo de Evaluación, Control y Seguimiento.

Palabras claves: Plan de Gestión, Conocimientos, Organización, Empresa, Área Comercial, Herramientas, Investigación, Dirección, Gerencia, Diagnóstico Estratégico, Rentabilidad, Formulación, Implementación, Seguimiento, Recursos, Eficacia y Eficiencia.

Abstract

The content of this work shows the development of a Management Plan oriented towards the improvement of the Commercial area of Hydrabelt S.A.S. The organization as such, is an importer of industrial products, which also provides advice and complementary services of assembly, installation, Hydrostatic and Hydraulic tests. The marketing model, structure two channels: Industry, to serve final customers, wholesalers industrial; and Commerce, dedicated to the retail or retail sector. Its problems lie essentially in the strategic management of the channels and the administration of their revenues, leading the company to a real crisis point.

According to the research time, and mainly to the conditions and demands of management, headed by Mr. Jaime Zambrano Valencia, the “Academy” directed the development of a simple, flexible document and easily understood. That is why, the project was carried out in three stages: Diagnostic, formulation of strategies and implementation, finally presenting the Management Indicators as an mechanism evaluation, control and follow-up.

Key words: Management Plan, Knowledge, Organization, Company, Commercial Area, Tools, Research, Management, Strategic Diagnosis, Profitability, Formulation, Implementation, Monitoring, Resources, Efficiency and Efficiency.

Contenido

Introducción	12
1. Descripción de la empresa	13
1.2. Visión	16
1.3. Objetivos	16
1.4. Valores	17
1.5. Historia	18
1.6. Marcas y productos	19
1.6.1 Productos.	20
1.6.1.1. Mangueras hidráulicas.	20
1.6.1.2. Mangueras industriales.	22
1.6.1.3. Acoples y adaptadores hidráulicos.....	25
1.6.1.4. Acoples rápidos hidráulicos.....	26
1.6.1.5. Acoples línea agrícola, minera y de construcción.	27
1.6.1.6. Correas.	28
1.6.1.7. Accesorios.....	30
1.7. Organización	31
1.7.1. Descripción de cargos.....	32
1.7.1.1. Estructura organizacional de alta dirección.	32
1.7.1.1.1. Gerente general	33
1.7.1.1.2. Director comercial de industria y Director comercial de comercio	33
1.7.1.1.3. Director logístico.....	33
1.7.1.1.4. Director de operaciones.....	34
1.7.1.2. Estructura organizacional de nivel intermedio.	34

1.7.1.2.1. Jefe de industria.....	35
1.7.1.2.2. Jefe de punto.....	35
1.7.1.2.3. Jefe de importaciones	35
1.7.1.3. Estructura económico – financiera.....	35
1.7.1.3.1. Departamento de contabilidad.....	36
1.7.1.3.2. Departamento de tesorería.....	36
1.7.1.4. Estructura de gestión humana	37
1.7.1.4.1. Departamento de RR.HH	37
1.7.1.5. Estructura de nivel operativo.	37
1.7.1.5.1. Administrador de punto.....	38
1.7.1.5.2. Asesores de venta (Industria y Comercio).	38
1.7.1.5.3. Vendedores de punto.....	38
1.7.1.5.4. Coordinador de compras y de inventarios.....	39
1.7.1.5.5. Facturación y cartera	39
1.7.1.5.6. Asistente de importaciones.....	39
1.7.1.5.7. Asistente comercial	39
1.7.1.5.8. Auxiliares administrativos.....	40
1.7.1.5.9. Conductor.	40
1.7.1.5.10. Mensajero	40
1.7.1.5.11. Tornero.	40
1.7.1.5.12. Servicios generales.....	40
2. El problema.....	41
2.1. Planteamiento del problema	41
2.2. Descripción del problema.....	41
2.3. Formulación del problema	45

2.4. Sistematización del problema.....	45
3. Objetivos.....	46
3.1. General.....	46
3.2. Específicos.....	46
4. Justificación.....	47
5. Marcos de Referencia.....	48
5.1. Marco teórico.....	48
5.1.1. Antecedentes.....	49
5.1.1.2. “La exitosa transformación de Alpina”.....	52
5.1.2. Bases teóricas.....	53
5.1.3. Bases conceptuales.....	66
5.2. Marco contextual del proyecto.....	68
6. Metodología.....	69
6.1. Tipo de investigación.....	69
6.2. Diseño metodológico.....	70
6.3. Fuentes de información.....	71
7. Análisis del entorno económico en el que se desarrolla.....	72
Hydrabelt S.A.S.....	72
7.1. Dinámica del sector industrial.....	72
7.1.1. Relación del sector industrial manufacturero con la economía.....	74
7.1.2. Actividad económica.....	74
7.1.3. Fuentes financieras de la industria y Riesgos.....	75
7.2. La competencia.....	75
7.3. Distribución de los importadores.....	79
8. Diagnóstico del entorno comercial de Hydrabelt S.A.S.....	80

8.1. Diagnóstico externo EFE	80
8.1.1. Oportunidades.....	80
8.1.2. Amenazas.....	80
8.2. Diagnóstico interno EFI	81
8.2.1. Fortalezas.....	82
8.2.2. Debilidades.....	82
8.3. Posición estratégica y evaluación de la acción PEEA.....	83
9. Análisis de resultados	86
Desarrollo del plan de gestión, orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S.	87
10. Formulación de las estrategias	87
10.1. DOFA estratégico.....	87
10.1.1. Estrategias FO.....	88
10.1.2. Estrategias FA.....	89
10.1.3. Estrategias DO.....	90
10.1.4. Estrategias DA.....	91
11. Implementación.....	93
11.1. Rediseño de la estructura de costos.....	93
11.1.1. Análisis.....	94
11.2. Política comercial de Hydrabelt	95
11.2.1. Aspectos generales.....	95
11.2.2. Condiciones comerciales.....	95
11.2.3. Plazos de entrega.....	97
11.2.4. Asesoría técnica.....	97
11.2.5. Garantías y devoluciones.....	97

11.2.6. Evaluación y seguimiento del área comercial.	97
11.3. Segmentos potenciales de mercado.....	98
11.4. Mecanismos para conocer la opinión del cliente y sus necesidades: las redes sociales... 98	
11.5. La toma de decisiones	99
11.6. Indicadores de gestión.....	100
11.7. Rotación de existencias	100
11.8. Creación de un módulo móvil para pedidos.....	101
11.9. Presupuesto de ventas.....	101
Conclusiones	103
Recomendaciones	106
Lista de figuras.....	112
Lista de tablas	114

Introducción

El Plan de Gestión de Hydrabelt S.A.S., es una apuesta a la construcción conjunta del conocimiento entre la academia y la empresa, teniendo en cuenta herramientas tan valiosas como la Investigación.

Es cierto que, “algunos de los retos que tienen las universidades colombianas están relacionados con el desafío de incrementar sus capacidades de investigación, su acumulación y transferencia de conocimiento, mejorar sus políticas de propiedad intelectual y construir su propio modelo de interacción a partir de sus capacidades internas y del contexto en el cual están inmersas” (Pineda, Morales & Ortiz, 2011, párr. 1. <https://revistas.lasalle.edu.co>), luego este espacio es ya un logro colaborativo que responde a la creación de estos modelos de interacción de las partes (Uniagustiniana - Hydrabelt S.A.S.), permitiendo analizar diferentes estrategias de mejoramiento, bien sea para mantenerlas o para cambiarlas, acordes a las necesidades en cada sector de la economía.

Es por ello que se pretende producir un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S., cuyo objetivo primordial y ambicioso es el de ser un documento de consulta tanto para la misma compañía como para las nuevas generaciones de estudiantes y futuros empresarios del país.

1. Descripción de la empresa

Hydrabelt S.A.S., es una importadora mayorista de accesorios para sistemas hidráulicos (mangueras, tubos, acoples, bombas y motores, sellos, mandos y válvulas) y productos industriales (mangueras, acoples, manómetros, correas para transmisión de potencia, etc.). Se creó en 1997, siendo hoy por hoy, representante de marcas como: Continental *Contitech*, MHC *Muller Hydraulic Components*, OE *Germany Handels GMBH*, *Polyhose Providing Flexible Solutions Globally*, *Fluidcor the fluid conveyance specialists*, y Gates. Adicionalmente, presta asesorías y servicios complementarios de ensamble, instalación, pruebas hidrostáticas e hidráulicas.

Cuenta con cinco sucursales, dos en Bogotá, localizadas en Puente Aranda y en la Zona Franca de Fontibón – Sede Logística, Cartagena, Barranquilla, Medellín, y un punto de venta en Sabaneta. Tal como se registra, desde la figura 1 a la 6:



Figura 1. Hydrabelt. Puente Aranda. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).



Figura 2. Hydrabelt. Zona Franca de Fontibón. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).



Figura 3. Hydrabelt. Cartagena. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).



Figura 4. Hydrabelt. Barranquilla. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).



Figura 5. Hydrabelt. Medellín. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).



Figura 6. Hydrabelt – Punto de Venta. Nota: Tomado de Hydrabelt S.A.S. (2017).

1.1. Misión

Contribuir con responsabilidad al desarrollo, rentabilidad y productividad de nuestros clientes, a través del servicio de ensamble de mangueras y sistemas hidráulicos, del suministro de productos industriales y automotrices. Contamos con personal comprometido y altamente capacitado para satisfacer su confianza, necesidades y requerimientos, ofreciendo siempre los precios más competitivos del sector.

1.2. Visión

Ser reconocidos como la mejor compañía, en interpretar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, distribuidores y consumidores finales, en el mercado de sistemas hidráulicos, suministros industriales y automotrices.

1.3. Objetivos

- Ser la compañía líder del mercado
- Ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos
- Satisfacer la demanda de nuestros clientes, distribuidores y consumidores finales

- Crecer en ventas, en ingresos y en utilidades
- Alcanzar mayor rentabilidad
- Perdurar en el tiempo

1.4. Valores

Hydrabelt S.A.S., orienta sus decisiones, políticas y criterios de gestión, fundamentalmente en ocho valores corporativos, dándole un valor agregado a la compañía. Así, como se muestra, en la figura 7.



Figura 7. Valores corporativos. Hydrabelt S.A.S. Nota: Adaptado de Duque, G. (2017), <http://psi-organizacionesrodriguez.blogspot.com.co/2017/05/que-es-el-trabajo-en-equipo.html>. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017.

1.5. Historia

- 1997. Febrero 15, fundación de la compañía en Barranquilla y en junio, apertura de la sucursal Bogotá.
- 1998. Distribuidores de marca DONGIL RUBBER BELTING, correa de fabricación en Corea del Sur.
- 2000. Distribuidores de marca ALFAGOMMA, mangueras de fabricación italiana.
- 2002. Ampliación logística en las sucursales de Bogotá y Barranquilla.
- 2003. Inicio de operación logística en Zona Franca de Rionegro, Antioquía.
- 2005. Inicio construcción de bodega en Zona Franca de Bogotá.
- 2006. Construcción HTS S.A. (Hydraulic Technic Service), en Valledupar. Atención para las minas de carbón en asociación con QMS COLMAC S.A., y también para proyectos viales.
- 2007. Adquisición de QUALITY MINING SYSTEMS, QMS COLMAC S.A., y creación de la unidad de hidráulica en Bogotá, para reparación y venta de componentes.
- 2009. Proceso de certificación de calidad en ensambles de mangueras hidráulicas e industriales y apertura puntos de atención directa a industria en Cartagena y Medellín.
- 2010. Traslado y ampliación de las instalaciones de Bogotá a Puente Aranda.
- 2011. Adquisición del 100% de HYDRABELT, por parte del GRUPO ZAMBRANO S.A.
- 2012. Adquisición de SERVIMANGUERAS BARRANCABERMEJA S.A.S.
- 2013. Distribuidores y representantes de MHC – MULLER HYDRAULIC COMPONENTS.
- 2014. Asociación con DISTRIBUIDORA VÉLEZ, como parte del plan de negocio de sellado; distribuidores de CONTINENTAL CONTITECH, de toda la línea de negocio y ampliación de capacidad logística en ANTIOQUIA, traslado a Sabaneta.
- 2015. Distribuidores de POLYHOSE – FLUIDCORE, mangueras hidráulicas, industriales y conexiones; distribuidores de OE GERMANY, repuestos para flotas de transporte masivo y carga; nueva ampliación logística en Bogotá, con traslado a nuevas instalaciones en Zona Franca.

1.6. Marcas y productos

Tabla 1.

Marcas que importa y comercializa Hydrabelt S.A.S.

MARCA	PAIS	DESCRIPCION	PRODUCTO
 CONTITECH	VENEZUELA	Socio proveedor en materia de desarrollo, fabricante de primeros equipos de componentes y sistemas con Amplia experiencia en materiales y procesos para la industria en general.	Mangueras y Correas
 MULLER HYDRAULIC COMPONENTS	CHINA	Proveedor: <i>Wide Tactics Enterprise</i> , compañía especializada en la disposición de productos y servicios profesionales e industriales, en China y Asia.	Mangueras y Acoples Hidráulicos
 OE GERMANY HANDELS GMBH	ALEMANIA	La línea de actividad del proveedor, incluye la distribución al por mayor, de suministros de vehículos de motor, accesorios, herramientas y equipos	Mangueras y Acoples
 Polyhose [®] Providing Flexible Solutions Globally	INDIA	Fabricante independiente de mangueras termo-plásticas en diversas aplicaciones hidráulicas, en el sudeste de Asia	Mangueras Hidráulicas
 FLUIDCOR THE FLUID CONVEYANCE SPECIALISTS	INDIA	Proveedor del grupo Polyhose India. Especialistas en la fabricación de componentes hidráulicos, termoplásticos, PTFE, mangueras hidráulicas e industriales	Mangueras Hidráulicas
	EE.UU	Fabricante líder mundial de productos de energía hidráulica, entre otros.	Mangueras y Acoples

Nota: Autoría propia.

1.6.1 Productos.

Hydrabelt S.A.S., cuenta con una línea extensa de productos para atender las necesidades de sus clientes, en los diferentes sectores: minero, petrolero, alimentos, químicos, siderúrgica, cementeros, agroindustria e industria en general. En su catálogo de comercialización, se incluyen mangueras, hidráulicas e industriales; acoples hidráulicos, rápidos e industriales; correas industriales; accesorios y sistemas hidráulicos, descritos en los numerales a continuación.

1.6.1.1. Mangueras hidráulicas.

Las mangueras hidráulicas son aquellas cuyo diseño ha sido elaborado para transmitir potencia de un punto “A” a un punto “B”. Se caracterizan por tener cubierta, refuerzo y tubo (conductor del fluido). En las figuras 8 a 11, se muestran algunos ejemplos de mangueras, las cuales, se subdividen en:

- Baja presión, manguera para combustible, para calefacción, para agua y aceite caliente.
- Mediana presión, para sistemas automotrices e hidráulicos hasta 3000 psi.
- Alta presión, para sistemas hidráulicos de aceite a alta presión.
- Extrema presión, mangueras para altos impulsos de 4000 a 5000 psi.



Figura 8. Manguera hidráulica de baja presión SAE R6. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 9. Manguera hidráulica de mediana presión SAE R1 AT. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 10. Manguera hidráulica de alta presión SAE 100 R12. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 11. Manguera hidráulica extrema presión SAE 100 R13. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.2. Mangueras industriales.

Son aquellas mangueras usadas para el transporte y manejo de fluidos y materiales industriales, su aplicación es bastante amplia y las presiones de trabajo deben ser inferiores a 500 psi. Su uso corresponde a productos químicos, solventes, derivados de hidrocarburos, agua, aire y paso de materiales entre otros. Las figuras 12 a 18, muestran algunas clases de mangueras con aplicación industrial que comercializa Hydrabelt S.A.S.



Figura 12. Manguera para fumigación y usos agrícolas. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 13. Manguera para el manejo de gases especialmente GLP. Nota: Tomada de Central de Mangueras Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 14. Manguera de procesamiento para lavado. Agua fría, caliente y vapor. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 15. Mangueras para succión y descarga. Diámetros hasta 12". Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 16. Manguera para trasiego de productos líquidos y también la succión y descarga de productos en polvo. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 17. Manguera Multipropósito. Permiten una aplicación amplia en la industria de Agua y Aire. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 18. Manguera especializada, manejo de combustibles y derivados del petróleo. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 19. Manguera para vacío, utilizada en la industria en general. Nota: Tomada de Central de Mangueras. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.3. Acoples y adaptadores hidráulicos.

Los acoples y adaptadores hidráulicos son aquellos utilizados para baja, mediana, alta y muy alta presión. En las figuras 20 y 21, se muestran algunos de estos elementos.



Figura 20. Acoples hidráulicos. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

Se clasifican por tres maneras de sellar:

- A través de roscas, muy aplicado en el sector petrolero para empalmar uniones de golpe. Generalmente, se fabrican bajo la norma NPT (National Pipe Thread).
- Por los ángulos de asiento, que sellan por contacto metal – metal. Estos son: JIC o asientos a 37° usada en sistemas de potencia por fluidos, JIS o sello japonés a 30°; asiento SAE 45° usada en sistemas de refrigeración, automotrices y de tubería en camiones; Komatsu style 30°, para maquinaria KOMATSU; asiento invertido para sistemas automotrices, puede ser un asiento de 45° formado en el tubo o un asiento de 42° maquinado en el adaptador.
- “O” Rings, aquellos que para garantizar estanqueidad, requieren de un anillo elastómero, usados en sistemas hidráulicos de mediana y alta presión.



Figura 21. Adaptadores con sello en la rosca (NPT), en el asiento (JIG), o sello con “O” ring.
Nota: Tomada de Mangueras Y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.4. Acoples rápidos hidráulicos.

Los acoplamientos de acción rápida, diseñados para la transferencia de fluidos, cuentan con un diseño de doble cierre, disponible con una válvula esférica resistente, de alto flujo y libre de goteo.

Su mecanismo confiable y durable de cierre por esfera opera con suavidad, una y otra vez.



Figura 22. Acoples rápidos hidráulicos. Disponibles desde 1/4” hasta 1”. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.5. Acoples línea agrícola, minera y de construcción.

Dispositivos para los diferentes tipos de mangueras utilizadas en el sector agrícola, minero y de construcción.



Figura 23. Tees, reducciones, machos, hembras, uniones. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 24. Acoples OPW polipropileno, desde 1/2" hasta 4". Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 25. Acoples OPW Aluminio y Dixon. Desde 1/2'' hasta 4''. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 26. Acoples Universal Polietileno. Tees, codos, uniones, reducciones y adaptador. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.6. Correas.

El uso de las correas industriales es el método de transmisión de potencia más efectivo en cuanto a su costo y fiabilidad.

Son efectivas sólo cuando reciben un mantenimiento adecuado, por cuanto basan su funcionamiento en las fuerzas de fricción.



Figura 27. Correa Poly-V. Usadas en aplicaciones con altas velocidades o altas relaciones de transmisión. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 28. Correas sincrónicas. Útil para amplio rango de velocidades y cargas. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

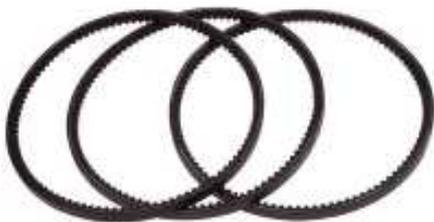


Figura 29. Correas tipo cuña. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 30. Correas trapezoidales tipo A, B, C, D y E. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.6.1.7. Accesorios.

Hydrabelt S.A.S., comercializa unidades de mantenimiento y protectores de mangueras. Las unidades de mantenimiento constan de los siguientes elementos: filtro de aire comprimido, regulador de presión (*generalmente con manómetro*), y lubricador de aire comprimido.

El manómetro es totalmente de acero inoxidable de la más alta calidad, el cual debe soportar duras condiciones de trabajo; el diseño de la caja permite al manómetro ser seco o lleno de glicerina. Ideal para ser usado en ambientes con agentes corrosivos, vibración o polvo, como uso marino, plantas petroquímicas, cementeras y en general para fluidos que no ataquen el acero inoxidable. Los protectores de mangueras están fabricados en PVC, acero y silicona y se utilizan para recubrir las mangueras que distribuye la compañía.



Figura 31. Unidades de mantenimiento con filtro, regulador y lubricador. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.



Figura 32. Protectores de mangueras en silicona. Nota: Tomada de Mangueras y Bandas. Recuperado el 12 de septiembre de 2017.

1.7. Organización

En la figura 33, se presenta formalmente el organigrama para la empresa Hydrabelt S.A.S., de tipo vertical; en él, se estructuran los Departamentos en términos de jerarquía y funcionalidad. En este sentido, cada uno tiene que coordinar el trabajo, responsabilidades y competencias, ya que dependen substancialmente, del trabajo del otro.

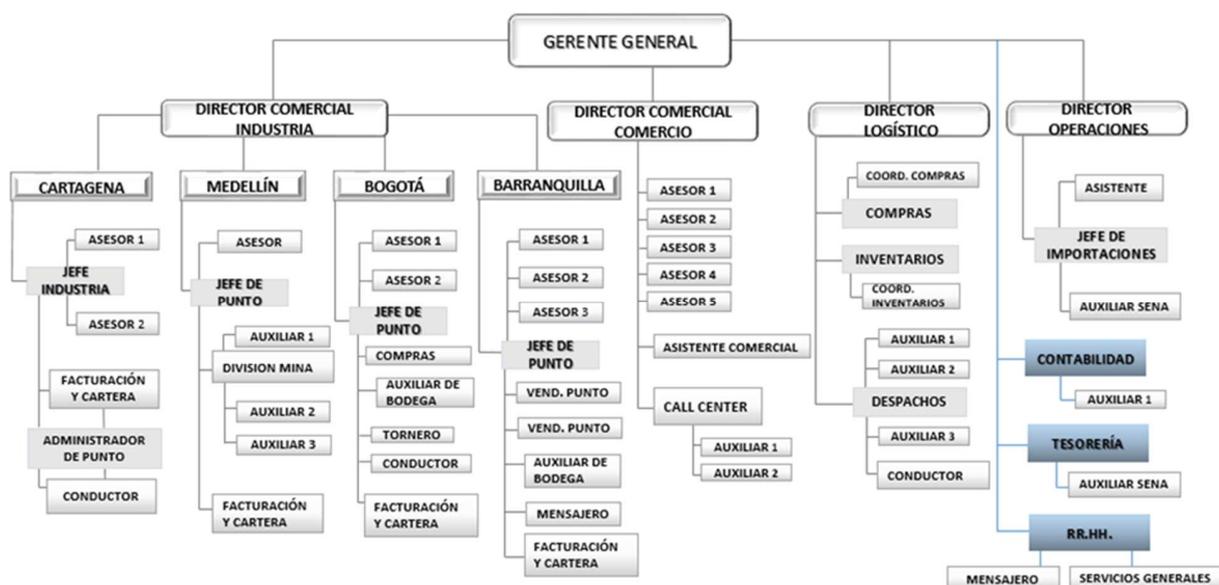


Figura 33. Organigrama general, Hydrabelt S.A.S. Nota: Autoría propia.

1.7.1. Descripción de cargos.

La estructura de los cargos en la compañía, detalla concretamente las tareas, funciones y/o responsabilidades, que deben realizarse en cada uno de los puestos de trabajo, proyectados en el organigrama.

1.7.1.1. Estructura organizacional de alta dirección.

Siguiendo a Muñoz & Nevado (2007, p.56), “Alta Dirección”, es una estructura de decisión en la compañía que tiene una serie de funciones que cubrir. Además de las normales de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, debe:

- Representar a la empresa: negociar.
- Replantear la misión de la empresa: definir la estrategia.
- Mantener la organización interna: nombrar los puestos de dirección.
- Resolver las crisis importantes: reestructurar.



Figura 34. Equipo de Alta Dirección. Nota: Tomado de Ceballos, G. (2010), <http://ceballosserra.blogspot.com.co/2010/05/equipos-de-alta-direccion.html>. Recuperado el 14 de septiembre de 2017.

En Hydrabelt S.A.S. hacen parte del equipo de “Alta Dirección” los siguientes puestos de trabajo: Gerente General, Director Comercial de Industria, Director Comercial de Comercio,

Director Logístico y Director de Operaciones; se define a *Industria y Comercio*, como los canales de venta que atiende la compañía.

1.7.1.1.1. Gerente general.

Lidera la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa. Además, lidera la formulación del plan de negocios, alinea las distintas direcciones y/o gerencias, define las políticas generales de administración, dirige y controla el desempeño de las áreas, analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros; actúa en coherencia con los valores organizacionales, representa a la empresa ante los diferentes estamentos y entes reguladores.

1.7.1.1.2. Director comercial de industria y Director comercial de comercio.

Planifica las estrategias y objetivos de su equipo, desarrolla la estructura de venta para alcanzar los objetivos, recluta y selecciona al personal de ventas y/o asiste con esa función, motivarlos, capacitarlos y asesorarlos, para que puedan desempeñar su trabajo, evalúa y controla el desempeño, hace la retroalimentación a su personal, colabora con la dirección comercial, en la toma de decisiones; coordinan y ejecutan, las estructuras de incentivos y de remuneración; también planean, organizan y desarrollan, el sistema del servicio post-venta.

1.7.1.1.3. Director logístico.

Planea, organiza, dirige, coordina y controla el cumplimiento de las actividades de la dirección logística; planea y ejecuta el plan operativo, optimiza la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa; coordina las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, elaboración de pedidos y transporte de los mismos), dirige al personal de bodega, controla los gastos de su área, gestiona la relación con los proveedores y clientes; mejorar los procesos, hace retroalimentación a su personal, colabora con la dirección comercial en la toma de decisiones.

1.7.1.1.4. Director de operaciones.

Dirige el personal a cargo, delega asertivamente tareas de su área, vela por la calidad de la información documentada en las operaciones a su cargo, negociar con proveedores, sirve de nexo entre la compañía y los clientes, gestiona las compras internacionales, atiende la nacionalización mediante la programación y el control de actividades portuarias, aduaneras y de zona franca, hace el seguimiento oportuno de las operaciones de la red, propone y participa en el diseño de las soluciones asociadas a los requerimientos, seguimiento y control de resultados, hace retroalimentación a su personal, reporta las novedades, colaborar con la dirección comercial en la toma de decisiones.

1.7.1.2. Estructura organizacional de nivel intermedio.

Este nivel, es la administración media de la empresa. Encargados de transformar las estrategias diseñadas en la estructura organizacional anterior, para alcanzar los objetivos empresariales en planes de acción. Por lo tanto, sirve de comunicación para transmitir información desde el vértice estratégico al núcleo de operaciones y viceversa.

En la compañía, hacen parte de esta línea: Jefe de Industria (Cartagena), Jefes de Punto (Medellín, Bogotá y Barranquilla) y Jefe de Importaciones.



Figura 35. Equipo de nivel intermedio. Nota: Tomado de Oakes, D. (2013), <https://daveoakesseminars.com/category/dave-oakes-seminars-blog/>. Recuperado el 16 de septiembre de 2017

1.7.1.2.1. Jefe de industria.

Prepara los pronósticos de ventas y gastos; elabora planes promocionales; analiza y organiza los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta, orienta a los asesores, realiza seguimiento constante de los objetivos y metas, atención de clientes y proveedores; analiza y consolida la información de su equipo de ventas, frente a la competencia y comportamiento del mercado, prepara los informes de ventas y en general, todas aquellas funciones que justifiquen su rol en la compañía.

1.7.1.2.2. Jefe de punto.

Asegura la operación y rentabilidad del punto de venta, siguiendo las estrategias proyectadas en la *Dirección Comercial de Industria*; optimiza los costos y gastos, cumpliendo con los presupuestos de ventas, rotación y margen; sigue los procedimientos administrativos y representa a la compañía con los clientes y en el manejo de proveedores; realiza los pedidos, rotación y cuidado del producto, siguiendo los estándares de calidad; coordina el personal a su cargo; y todas las demás funciones que dependen de su cargo.

1.7.1.2.3. Jefe de importaciones.

Básicamente, coordina y ejecuta cada una de las actividades asignadas en los procesos de importación y transporte hasta zona franca, incluyendo las nacionalizaciones; se encarga de toda la documentación portuaria y de aduana; hace el seguimiento de compras en tránsito y todas las demás funciones que soporten el desarrollo de su cargo.

1.7.1.3. Estructura económico – financiera.

Los departamentos de *Contabilidad y Tesorería.*, funcionan como unidades fundamentales de soporte y servicio, que proporcionan un apoyo continuo al desarrollo del negocio, pero no participan directamente de él.

En este sentido, se aseguraría la eficacia operacional en el cumplimiento de sus funciones y una gestión adecuada con todos los equipos de trabajo.

La función básica en estos departamentos consiste en captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costos que se generan en la compañía; luego, es en esta área estructural donde se gestionan los recursos económicos.

1.7.1.3.1. Departamento de contabilidad.

Básicamente, controla y analiza los registros contables, conforme a la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la empresa. Supervisa la preparación, analiza y firma los estados financieros, elabora y se responsabiliza de la entrega oportuna de los informes contables a la gerencia general, gestiona la obtención y aplicación de los recursos financieros, dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y organismos fiscalizadores, proyecta y establece posibles escenarios de las diferentes variables que afectan la planificación financiera, recomendando las acciones más convenientes. Determina exactamente, de manera oportuna y confiable, los impuestos, dentro de los plazos legales y reglamentarios, todas las demás funciones atribuibles a este departamento.

1.7.1.3.2. Departamento de tesorería.

Gestión de los cobros, realizando los ingresos en el banco de los distintos medios de pago utilizados por cada cliente; realiza pagos a los proveedores, contabiliza todas las operaciones relacionadas con la tesorería, como los cobros, los pagos, las transferencias, etc., pagos de la nómina; elabora, controla y vigila el “cash flow”; controla el cumplimiento de las obligaciones bancarias, manejo de fondos, optimización de saldos en efectivo, compensación de riesgos, rentabilidad y liquidez; todas las demás funciones atribuibles a este departamento.

1.7.1.4. Estructura de gestión humana.

La estructura de *Gestión Humana*, es un sistema de desarrollo organizacional que tiene como finalidad, asegurar el mejor ajuste posible entre los intereses, habilidades, necesidades, valores y preferencias individuales y los requerimientos de los puestos, de las áreas y de la organización.

Trata de unificar los objetivos individuales con los organizacionales (Boland, Carro, Stancatti, Gismano & Bancheri, 2007). En Hydrabelt, este departamento no es muy extenso, pero está organizado con la misma finalidad citada en el párrafo anterior; a continuación, se presentan sus funciones:

1.7.1.4.1. Departamento de RR.HH.

Organización y planificación del personal, selección, reclutamiento, formación, evaluación del desempeño, administración, control y satisfacción del personal, relaciones laborales y prevención de riesgos laborales. Directamente, tiene a cargo al *Mensajero y Servicios Generales*.

1.7.1.5. Estructura de nivel operativo.

En esta área de la organización, se concentran los roles responsables de ejecutar directamente las actividades básicas de la compañía; puede decirse, que está conformada por el grueso del recurso humano de la empresa, en la que se encuentran los puestos repetitivos o el personal de línea que cumple exactamente las mismas tareas.

Hydrabelt cuenta con un equipo de nivel operativo, conformado por: Administrador de punto, Asesores de Venta (Industria y Comercio), Vendedores de Punto, Coordinador de Compras y de Inventarios, Facturación y Cartera, Asistente de Importaciones, Asistente Comercial, Auxiliares Administrativos (Contabilidad, Tesorería, Importaciones, Call Center, División Mina y Bodega), Conductor, Mensajero, Tornero y Servicios Generales.



Figura 36. Equipo de nivel operativo. Nota: Adaptada de Varela, J. (2015), <http://josuevarela.com/trabajo-en-equipo-en-las-empresas/>. Recuperado el 16 de septiembre de 2017.

1.7.1.5.1. Administrador de punto.

Asegura el cumplimiento del presupuesto de ventas y ejecuta todas las actividades referentes a la operación del punto.

1.7.1.5.2. Asesores de venta (Industria y Comercio).

Básicamente, apoyar todas las actividades de comercialización del canal respectivo. Realiza prospecciones, identifica las necesidades de los clientes, organiza el tiempo, establece contrato previo con los clientes, prepara rutas y visitas, mantiene y/o mejora la participación en su zona de ventas, ofrece asesoría a los clientes actuales y potenciales, cumple oportunamente metas y objetivos, y todas las funciones directas que permitan el desarrollo de su trabajo.

1.7.1.5.3. Vendedores de punto.

Detectan las necesidades del cliente que llega al punto, lo asesoran y cierran la venta, se encargan también del servicio post venta; chequean, reciben y ubican la mercancía entrante; participan en inventarios, realizan los pedidos y atienden las solicitudes o requerimientos de cotización, etc., y/o todas las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

1.7.1.5.4. Coordinador de compras y de inventarios.

El coordinador de compras, planifica y dirige las actividades que se llevan a cabo en el área. Se encarga de las compras a nivel nacional, evaluar proveedores, revisa las requisiciones, hace las cotizaciones y confronta las facturas con las órdenes de compra.

El coordinador de inventarios, programa las actividades de su área, prepara la documentación para los conteos y grupos de trabajo, establece los lineamientos para el conteo, hace los ajustes, revisa los movimientos y negativos, revisa el coste del producto, acorde a las directrices emanadas de la dirección logística, hace los cierres de inventario mensuales y soluciona los problemas del sistema de inventarios.

1.7.1.5.5. Facturación y cartera.

En este puesto de trabajo se desempeñan funciones como análisis de facturas, supervisar la radicación de facturas, conciliaciones, servicio al cliente, proposición de estrategias para el recaudo de cartera, manejo de indicadores, elaboración recibos de caja, notas crédito y todas las demás funciones que son propias del área.

1.7.1.5.6. Asistente de importaciones.

Hace las nacionalizaciones por el sistema, encargado de hacer seguimiento y liquidación de las importaciones, realiza el ingreso de la información de las importaciones en el sistema de la DIAN, hace las declaraciones de valor y mantiene el archivo de las importaciones al día, todas las funciones inherentes al cargo.

1.7.1.5.7. Asistente comercial.

Rol encargado de supervisar a los asesores, elaborar reportes de ruta de los asesores, elaboración y manejo de reportes de ventas, administra toda la información útil para la Dirección Comercial, hace las listas de precios, resuelve las dudas de los asesores, participa en el proceso de planificación de actividades, presupuestos y estrategias, hace las operaciones de tratamiento de datos, manteniendo siempre confidencialidad y todas las tareas administrativas y de gestión propias del cargo.

1.7.1.5.8. Auxiliares administrativos.

La función básica consiste en apoyar la labor administrativa de Hydrabelt S.A.S., a través de actividades asistenciales en el área de requerimiento.

1.7.1.5.9. Conductor.

Transporte de mercancía, entrega de documentos a clientes y jefe inmediato, asistir al cargue y descargue de mercancía, mantener en buen estado el vehículo asignado y en general todas las funciones propias del cargo que desempeña.

1.7.1.5.10. Mensajero.

Es un cargo de administración operativa, ejecutando labores de mensajería organizacional y de apoyo. Realiza pagos y gestiones bancarias, recoge y lleva la correspondencia interna y externa, también paquetes pequeños en rutas establecidas; y todas las demás funciones que le sean asignadas por su cargo.

1.7.1.5.11. Tornero.

Fabrica, rectifica y ajusta piezas y/o componentes mecánicos, siguiendo especificaciones, realiza mantenimiento y reparación de las máquinas, elabora reportes periódicos de las tareas asignadas. En general, lleva a cabo todas las funciones afines a su cargo.

1.7.1.5.12. Servicios generales.

Rol de nivel asistencial. La persona encargada debe realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, vela por la buena presentación y el orden de las oficinas y zonas comunes de la o las dependencias asignadas y desempeña las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.

2. El problema

2.1. Planteamiento del problema

Hydrabelt S.A.S., presenta unas dificultades muy peculiares de las *Pymes*, las mismas que han generado ya, un detrimento de su área comercial. Los niveles de ventas son algo más que aceptables, pero la administración interna de los canales, es deficiente en términos de gestión estratégica, métodos para el costeo de productos, análisis del potencial de los mercados de abastecimiento, informalidad en la toma de decisiones en relación a salarios, remuneraciones e incentivos laborales, horarios, disciplina, etc., rotación de cartera y de proveedores; en general, de la eficiencia de las unidades de negocio.

Ahora bien, es menester para la compañía, el reconocimiento de sus competidores más directos, dado que ellos, pueden ir absorbiendo parte de su mercado. La lucha competitiva, es el resultado de la ocurrencia de planes y estrategias, cuya finalidad no solo es la proyección de escenarios, si no la manera de alterarlos, aprovechando las mejores ventajas para ganar. Consciente del reto que sugiere esta situación y de la necesidad de investigación que tolera el engranaje todavía en construcción de su conocimiento, surge este proyecto, resultado de la interacción de dos componentes, “*Academia y Empresa*”.

2.2. Descripción del problema

Durante los últimos años, las pequeñas y medianas empresas han venido demostrando que su participación es fundamental en el dinamismo de la economía colombiana, no solo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite enfrentar los cambios del medio en el que interactúan. Hydrabelt S.A.S., es una de esas fuerzas productivas, cuya estructura orgánica presenta, dos canales de venta para la comercialización y distribución de sus productos:

1. Comercio. Dedicado al sector minorista y algunos mayoristas en la Costa Atlántica: Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre, César y Guajira. Noroccidente: Antioquia, Chocó, Caldas, Risaralda, Quindío. Suroccidente: Valle, Cauca, Nariño. Nororiental: Santander, Norte de Santander.

Suroriente y Llanos Orientales: Boyacá, Arauca, Casanare, Meta, Tolima, Huila, Putumayo y Caquetá. Bogotá y área metropolitana. Total clientes: 1790. No. Empleados: 9.

2. Industria. Canal Industria. Atención a clientes finales, industriales, transporte masivo, carga y oil & gas. Bogotá y área metropolitana, Barranquilla y Santa marta, Minas de Carbón: César guajira y Córdoba. Cartagena, Antioquia y Chocó y grandes proyectos de infraestructura a nivel nacional. Total clientes: 349, No. Empleados: 29.

Las fuentes primarias de esta investigación, permiten tener en cuenta los históricos de ventas de los últimos seis años. Con la tabla 2, se tiene:

Tabla 2.
Ventas Hydrabelt S.A.S.

AÑO	¹ \$ COP
2011	\$ 4.600.745.823
2012	\$ 5.947.027.356
2013	\$ 6.990.924.344
2014	\$ 5.829.341.730
2015	\$ 6.852.920.110
2016	\$ 5.747.937.482

Nota: Adaptada de los archivos de la Dirección Comercial de Hydrabelt S.A.S.

[1]COP. Pesos colombianos

Aunque no baste con saber cuánto facturó la empresa, si se conciben necesarios estos datos para establecer el análisis financiero del área comercial, como se hizo en la tabla 3, exponiéndose a continuación:

Tabla 3.

Análisis Financiero del área comercial Hydrabelt S.A.S.

AÑO	COSTO VENTAS	RENTABILIDAD EN \$	COSTO OPERACIONAL	PÉRDIDA O GANANCIA
2011	\$ 2.392.387.828	\$ 2.208.357.995	\$ 120.000.000	\$ 64.029.833
2012	\$ 3.389.805.593	\$ 2.557.221.763	\$ 175.000.000	\$ 38.101.814
2013	\$ 3.984.826.876	\$ 3.006.097.468	\$ 360.000.000	\$ 109.491.878
2014	\$ 3.497.605.038	\$ 2.331.736.692	\$ 425.000.000	\$ 230.688.609
2015	\$ 4.043.222.865	\$ 2.809.697.245	\$ 380.000.000	\$ 145.858.563
2016	\$ 3.563.721.239	\$ 2.184.216.243	\$ 290.000.000	\$ 107.981.980

Nota: Adaptada de los archivos de la Dirección Comercial de Hydrabelt S.A.S.

La tabla 3, hace referencia a las utilidades que se obtuvieron desde el año 2011 al 2016, correlacionando las cifras de las ventas obtenidas durante el mismo periodo, con el costo del producto, el costo operacional y la rentabilidad. Las cifras en rojo, señalan los años en que se obtuvieron pérdidas.

El análisis financiero¹, descubre un conflicto general por el incremento en los gastos de operación del 31% para el año 2012, dada la apertura de la compañía al mercado automotriz y otras alianzas, generando todavía utilidad. Pero ya en el 2013, los gastos que son del 51% con respecto al año inmediatamente anterior, reflejó pérdidas. Las directrices de la Gerencia General del momento, propiciaron el cambio de operador logístico, los pedidos y despachos, así como también el plan de incentivos y salarios del área, aumentando básicos y porcentajes de comisión, además de las bonificaciones por cumplimiento.

Algunas estrategias mal implementadas, ocasionaron ventas por debajo del costo del producto, de igual modo, se aprobaron descuentos comerciales superiores al 60%, que dejaron de percibir al menos \$100.000.000.oo. Para el 2014, la operación de nuevo se afectó con un aumento del 15%, debido a que la Dirección Comercial ya no planeaba, elaboraba y mucho menos controlaba,

¹ Los datos y cifras presentadas, se analizaron directamente de los archivos informáticos de la Dirección Comercial de Hydrabelt S.A.S., mediante la elaboración de paretos y también, tratamiento estadístico básico.

los presupuestos de ventas. La estructura de costos fue modificada totalmente, sin criterios financieros como el “punto de equilibrio”, llevando a la empresa a una crisis severa, que comprometió su viabilidad. En el 2015, la empresa con nueva Gerencia General, tomó algunos correctivos que resultaron en una disminución sustancial de los gastos para el mismo año y para el 2016, sin embargo, no ha sido suficiente. Sea válido señalar que con este “*modelo de gestión comercial*”, la compañía no ha tenido mayor problema en trasladar sus productos, en las cuantías necesarias y con el tiempo apropiado, a sus clientes finales. Debe quedar muy claro entonces, que Hydrabelt, siempre le cumple al cliente.

El conflicto particular surge con la interacción de los canales, que aún no logran superar ampliamente las exigencias financieras, especialmente el canal Industria. Esta circunstancia lo ejemplifica, y es que parte de la mercancía que se importa para el canal Comercio, se vende a clientes, resultando en algunos casos, ser proveedores y competencia a la vez. Todo, en razón a que ellos también importan y en ocasiones tienen o carecen de productos que ya se han agotado en el inventario general de las partes, dándose una relación de reciprocidad en la que si un cliente X hace un pedido de tales productos, o le compran a Hydrabelt o viceversa.

Industria hace compras locales a muchos de estos clientes-proveedores, solo que a la hora de pagar, por esos mismos juicios de administración, se ven ilíquidos, incumpliendo sus obligaciones. El ciclo se completa, cuando Comercio necesita algún producto y al acudir a esos clientes-proveedores, se encuentra con que hay una deuda considerable y para dinamizar las relaciones comerciales, se ve forzado a “cruzar cuentas”, rescatando a Industria, todo a costa de las proyecciones de ventas y de la estabilidad del canal.

Llegados a este punto, la cuestión de los juicios de administración para el canal Industria, convergen en una dirección desastrosa, que no ha verificado las rentabilidades de cada punto de venta, que no ha optimizado sus recursos, concentrando la mayor parte del personal de la compañía y, también los salarios más altos; que no planea, ni formula estrategias, que consume casi todo el inventario de rotación, cuyo recaudo bordea los 130 días, que no hace proyecciones de ventas y por ende, tampoco motiva a sus vendedores.

Siendo un campo fértil para la investigación en Administración, tal y como opinan, Calderón y Castaño (2005), “relacionado con la estrategia y la gestión, explicable por su impacto en todas

las áreas funcionales de la empresa, mejorar su desempeño, útil en un contexto globalizado en el que la competitividad requiere de asertividad y de capacidad para asimilar oportunamente la información brindada por el entorno” (p.8), se hace estrictamente necesario, el diseñar un Plan de Gestión, orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S. Su estructura e implementación se pondrán a disposición de la gerencia general, esperando con ello, que la compañía recupere la confianza y el sostenimiento financiero.

2.3. Formulación del problema

En consecuencia, es posible preguntarse: *¿Cómo diseñar, elaborar e implementar un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S – Empresa de Suministros y Servicios hidráulicos?*

2.4. Sistematización del problema

- ¿Por qué una empresa como Hydrabelt S.A.S., presenta tantas falencias en la administración interna de su área comercial?
- ¿Qué beneficios le puede traer a una empresa como Hydrabelt S.A.S., un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento de su área comercial?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias que se deberían adoptar en Hydrabelt S.A.S, para ser una empresa competitiva, eficaz y eficiente?
- ¿Qué ventajas le supone a Hydrabelt S.A.S., analizar a su competencia?
- ¿Cuáles serían los indicadores clave que debería manejar la compañía, desde su Dirección Comercial, para reducir sus costos operativos?

3. Objetivos

3.1. General

Desarrollar un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S.

3.2. Específicos

- Recopilar la información necesaria, relacionada con el objeto de la investigación.
- Identificar la problemática y las causas, por las cuales, la organización está enfrentando su actual crisis.
- Utilizar diferentes herramientas administrativas de diagnóstico, para la evaluación del entorno de la empresa
- Socializar la situación de la empresa, con la gerencia y con todos los empleados.
- Definir la política comercial para Hydrabelt S.A.S.
- Elaborar las estrategias que aseguren la toma de las mejores decisiones comerciales.
- Diseñar los indicadores de gestión para el área de estudio.

4. Justificación

La actividad empresarial consiste en actuar dentro de un contexto económico – social dado, para crear riquezas en forma de bienes o de servicios. Se trata de enfrentarse con un cierto número de recursos a un entorno exterior más o menos favorable, implicando una creación y adaptación permanentes. El origen de la empresa y la personalidad del empresario, refieren el actuar y crear, la previsión de las dificultades a vencer, porque “*emprender*” es ante todo modificar un estado de cosas existente, es además componer, combinar armoniosamente diferentes medios materiales, manteniendo en expansión perpetua el sistema establecido de producción. La productividad, en términos de optimización y distribución de los recursos disponibles, es la que mide la eficacia en un momento dado (Caude, R. 1973).

De acuerdo con lo anterior, Hydrabelt S.A.S., necesita estructurar en el corto plazo, un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento de su área comercial, que le permita avanzar de una manera ordenada, interviniendo a futuro en todos los procesos que requieran de una gestión estratégica. Una herramienta profesional administrativa, que simplifique algunas técnicas de análisis, reflexión y anticipación, por cuanto de las mismas, depende el alcance de la visión, misión y objetivo de la empresa. Es así como, representa, un soporte para obtener mayores y mejores resultados porque se puede obtener un conocimiento preciso de los hechos y situaciones, asegurando la toma de decisiones en tiempo real y por tanto, disminuya todos los riesgos posibles.

A la par, la compañía podrá obtener beneficios como:

- Mantener un enfoque sistémico.
- Mejorar la coordinación de sus actividades.
- Mejorar el manejo de los recursos.
- Eliminar procesos obsoletos.
- Medir el impacto a futuro de las decisiones estratégicas que se tomen hoy.
- Renovar su imagen y fortalecer su credibilidad.
- Integrar un buen equipo de trabajo y conservarlo.
- Adaptarlo a otras áreas, si fuera necesario.

5. Marcos de Referencia

5.1. Marco teórico

Según Gaitán (2005), “las organizaciones en general, sin importar su objeto social y ninguna otra de sus propias características, o las del entorno en el que opera, debe dirigir toda su capacidad a satisfacer las necesidades y superar las expectativas del talento humano que interactúa en su accionar cotidiano” (p.5). La tarea de la gerencia, es dar al hombre que conforma la organización misma, y con aquel que sostiene una dependencia mutua, respuesta razonable a sus requerimientos, para alcanzar conjuntamente sus propósitos teniendo la Administración como el medio.

Esta dirección, sella desde el comienzo unos objetivos razonables para ser alcanzados en función del tiempo. De igual forma, prever un desarrollo por fases sucesivas, de todas las operaciones, para cada una de las esferas particulares de la empresa. Una política al día que confía únicamente en la improvisación, en la perspicacia, o peor aún en las iniciativas de los subordinados, puede tener éxito durante cierto tiempo en una coyuntura favorable, pero a la larga se corre el riesgo de llevar al desastre. Aunque no siempre se pueda prever perfectamente el desarrollo real de los acontecimientos dentro y fuera de la empresa, vale más en cualquier caso, anticiparse y fijar unas directrices para la acción futura. Vale más corregir, en el transcurso de la acción, los planes y programas preestablecidos, que obrar bajo la presión de un entorno económico adverso o los impulsos de la contingencia.

El conocimiento de los fenómenos económicos por medio de la representación de las grandes tendencias coyunturales, el estudio de la evolución científica, técnica, ideológica y sociológica, hacen posible reducir los riesgos y la incertidumbre del porvenir. Pero es bueno saber que los riesgos subsistirán y que lo imprevisible sorprenderá siempre, incluso en un régimen de planificación y organización rígida de los mercados de las empresas. Junto a los objetivos económicos, comerciales y financieros que se trata de alcanzar, es indispensable considerar los objetivos humanos y, principalmente, la preparación y la formación de los nuevos dirigentes, que serán quienes tendrán que sobrellevar o sacar provecho, corrigiendo o prolongando las decisiones de sus antecesores.

Para que una empresa pueda alinear sus esfuerzos y responder ante los cambios que presenta su medio, debe diseñar e implantar un plan de gestión, que la oriente a detectar todas sus posibilidades de sostenimiento y para ello, plantear las soluciones que se requieran. Se trata de la integración de las responsabilidades, estructurar organizaciones, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo las actividades, al interior de la misma. El logro eficiente de objetivos, se alcanza a través del mejoramiento continuo, o sea, de la manera como cada vez se pueden hacer mejor las cosas, que en Hydrabelt S.A.S., será inicialmente en su área comercial.

En función de lo dicho, los antecedentes recopilan trabajos que se revisaron para fundamentar el Plan de Gestión propuesto.

5.1.1. Antecedentes.

En el 2013, se produjo un documento titulado: “*Plan de Mejoramiento para la Microempresa Muebles G y G*”, el cual, fue desarrollado por Ingrid Lorena Saldarriaga Pérez, facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

Consistió en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento, en una microempresa ubicada en el barrio el rodeo de la misma ciudad, donde se diagnosticaron y evaluaron las áreas funcionales: Administrativa, contable, comercial y producción, encontrando fallas como: no existencia de procedimientos para mantener un buen control interno; aunque en principio se había establecido una misión y visión, no se había aplicado por parte de los empleados, a falta de un proceso de sensibilización; el microempresario era informal en el manejo de sus costos, le faltaba identificar unos rubros más reales para la formalización de la microempresa; no existía un plan de ventas mensual; no tenía establecidas las funciones de los operarios, recargando las actividades en el gerente. No se manejaba ningún registro para establecer la cantidad de productos terminados; e microempresario no contaba con un nivel de educación apropiado que le permitiera la dirección de sus colaboradores. Los resultados de este proyecto le permitieron a la empresa, al día de hoy, ser una organización formal que se ha expandido tanto a nivel físico como financiero, y también ampliar su portafolio de productos. La estudiante logró con su

proyecto, afianzar conocimientos y ponerlos en práctica, optando finalmente, por el título de Administradora de Empresas.

La dupla Academia – Empresa, está relacionada en el trabajo llamado: *Diseño de un Plan Estratégico para la organización Fabenplast de Bogotá*. Lina Marcela Loaiza Ramírez, estudiante del programa de Administración de Empresas de Universidad de la Salle en Bogotá, en el año 2011, se fijó con su elaboración la determinación de los objetivos organizacionales, encaminando la planeación hacia el cumplimiento de los mismos, con la colaboración del gerente y la auxiliar administrativa de la organización.

Realizó una matriz DOFA, con la que identificó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, derivadas del análisis de las matrices EFI y EFE, y de los perfiles POAM y PCI. Determinó la problemática existente en la organización de acuerdo al diagnóstico realizado, con base en el tratamiento de las matrices y perfiles anteriores, planteando estrategias congruentes con la situación real. Diseñó el plan estratégico de la organización, para que ésta, enfrentara de manera adecuada y oportuna los aspectos cambiantes derivados tanto del análisis interno como del entorno, elevando la capacidad competitiva y de impacto a las necesidades propias y las de su mercado. A la par, determinó la inversión económica necesaria mediante la formulación de un presupuesto para llevar a cabo el plan estratégico, probando su viabilidad. Su propuesta, también le permitió optar por título en Administración de Empresas.

La Universidad Javeriana y la hoy profesional, Nubia Ximena Barragán Dueñas, en el 2010 concertaron el documento de grado: *Guía Metodológica para la Planificación Estratégica en Pymes del Sector Servicios, basada en Balanced Scorecard*, el cual tuvo por resultados, la identificación de los indicadores a seguir para la planeación estratégica en las PYMES Colombianas del Sector Servicios; formulación de perspectivas enfocadas a la visión de la empresa, que permita generar metas estratégicas; asimismo, evaluar los factores críticos de éxito que se generan en las PYMES de servicios colombianas. El desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, aplicable a PYMES del sector servicios en Colombia, que permita evaluar los indicadores de gestión.

La elaboración de un instrumento de seguimiento y control, que alerte a los empresarios sobre el funcionamiento de la empresa. Dicho control se asienta en el diseño de un archivo de Excel, que según la autora, permitirá modificar los datos trimestralmente, con el fin de estar al tanto del cumplimiento de los objetivos. El archivo tiene indicadores, en colores rojo, amarillo, verde y azul, que revelan el estado de cumplimiento, puesto el mismo obviamente, a disposición de la universidad. Barragán recomendó en el mismo proyecto, que los indicadores del Balanced Scorecard sean revisados anualmente como parte del proceso estratégico y el establecimiento de metas.

Otro trabajo que se revisó, es el del Administrador de Empresas Javier Libardo Lara Montaña. Fue presentado de la misma manera, como opción de grado a la Universidad Javeriana, siendo aprobada en 2008 y respondiendo al título: *Funcionamiento de la Importación y comercialización de la Manguera Hidráulica, ensamblada en la Empresa Larapartes C.I.* Este trabajo obtuvo resultados como la constitución legal de la empresa Larapartes C.I. y/o Javier Libardo Lara Montaña, como persona natural; la creación de Larapartes C.I. como Comercializadora Internacional; la estructura y estandarización del proceso de importación de la manguera hidráulica MH 1/8" y racores para freno en acero RFA 1/8" a Colombia; el análisis de costos de la logística de importación, el análisis de mercadeo y ventas, el desarrollo del portafolio de productos; del mismo modo, el análisis de competitividad del sector de las autopartes, siguiendo el modelo de Porter; por último, el desarrollo técnico de manufactura y ensamble del producto.

Como se puede ver, los trabajos anteriores tienen todo un fundamento administrativo para contribuir a las necesidades reales del país, cada uno en su momento solucionó una problemática, ayudados por la academia. No obstante, la condición inherente de flexibilidad, admite adaptarlos a nuevos espacios de investigación como en el caso de la universidad Uniagustiniana e Hydrabelt S.A.S.

5.1.1.2. “La exitosa transformación de Alpina²”.

A finales de 2013, en noviembre, Ernesto Fajardo Pinto fue llamado a tomar las riendas de Alpina para convertirse en su presidente, en un momento crucial, cuando la empresa se había enfocado en un ambicioso programa de expansiones pero había perdido rentabilidad. Ese año, la organización cerró con ventas consolidadas por \$1,6 billones y utilidades de \$36.097 millones, pero la rentabilidad sobre el patrimonio fue de 0,08%.

El exhaustivo análisis por parte del nuevo presidente, trazó un plan de gestión, que se orientó al mejoramiento en las áreas de logística, producción y servicio al cliente. También recortes en gastos y costos, vía reducción de puestos de trabajo y depuración del portafolio de productos, para obtener mejoras en productividad. Los resultados de esta gestión fueron contundentes, dado que en el primer trimestre de 2015 el Ebitda aumentó 65%, el margen Ebitda creció 15,9% y la utilidad neta alcanzó \$23.855 millones, con un margen neto de 6,2%. Un año y medio después, la nueva receta de negocios adoptada por Fajardo, ya le había dado la vuelta a la rentabilidad, alcanzando resultados históricos en la compañía.

Fajardo, un administrador de empresas del Rosario, con más de 20 años al frente de firmas como Monsanto y Grupo Orbis, tiene una vasta experiencia en procesos de reestructuración y repotenciación de empresas. Desde su llegada a Alpina tenía claro que lo más importante era orientar el mejoramiento hacia el consumidor y los niveles de servicio. Empezó adoptando pequeños cambios en diferentes áreas, haciendo que los resultados globales fueran positivos.

Uno de los frentes donde comenzó el cambio fue servicio. A finales de 2013, por ejemplo, la compañía tenía un nivel de servicio de 87% de cada 10 productos de la marca que buscaba el cliente, encontraba 8,7 y tras adoptar los cambios, Alpina logró llegar al 93% de servicio y hoy está en 95%. Para lograrlo, se redujo la cantidad de gente encargada de tomar decisiones, lo que permitió que la información fluyera más rápido. Estos recortes se hicieron en el área administrativa, sin afectar producción ni logística.

Un segundo cambio incluyó recomponer el portafolio de productos, de 750 referencias. Tras analizar la rotación y preferencias del consumidor, se eliminaron unas 150 referencias, aquellas que hacían una parte muy pequeña de las ventas, que en vez de ayudar a mejorar el servicio,

² Ver artículo completo en: [<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/alpina-como-ejemplo-transformacion-rentabilizacion-negocio/209858>]

deterioraban toda la logística pues ocupaban espacios y su rotación era muy baja. Hoy, con cerca de 600 referencias, la rotación y rentabilidad ha mejorado.

El tercer cambio es de tipo estratégico y está enfocado en lograr que los equipos dentro de la compañía trabajen de manera coordinada para mejorar las eficiencias. Uno de los pasos más importantes involucró el ajuste de los procesos de logística y transporte, que ha permitido racionalizar los recorridos y el uso de los recursos, así como también en producción, área en la que se ha mejorado la capacidad de planta recortando procesos innecesarios.

5.1.2. Bases teóricas.

Las diferentes teorías del pensamiento administrativo, han logrado en lo general, una sinergia integral de las mismas, que tienen como resultado que el capital humano al aplicarlas en las diferentes empresas, busquen alcanzar como objetivo fundamental, la efectividad.

Así, se tiene un proceso que integra cuatro grandes categorías de actividades:

- a. De Organización, coordinación de los medios, ordenamiento de las estructuras, adaptación permanente a los fines que condicionan y sostienen las demás actividades.
- b. De Dirección, cuyo rasgo esencial, además del mando, es la fijación de los objetivos y de los programas, y su control permanente a medida que se vayan desarrollando.
- c. De Gestión, es decir, de administración económica de los recursos, de las estrategias, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos y/o también metas de la organización
- d. De Ejecución, desde el punto de vista humano la más importante, puesto que constituye la culminación del proceso dinámico que convierte en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.

Para lograr el proceso administrativo es necesario que exista la empresa. Ésta, representa una de las bases para que cualquier país, estado o región, alcance su desarrollo integral. La empresa ha producido, produce y producirá bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la

naturaleza humana, constituida en una sociedad que exige en estos tiempos calidad total, por lo que está dispuesta a pagar por ese producto o servicio.

La figura 36, exhibe una de las clasificaciones de las empresas, por su actividad o giro. Hydrabelt S.A.S., se registra como una organización comercial de capital, cuya sociedad por acciones simplificada, es el vehículo jurídico que posibilita la realización de diferentes actividades empresariales, encaminadas a la transformación productiva y la diversificación de mercados³.



Figura 37. Clasificación de las empresas por actividad o giro. Nota: Adaptada de Luna (2014). Proceso Administrativo, (p.8).

[1] El interés de esta clasificación radica, en que dentro de una misma actividad, pueden existir entidades, grupos, y en cierta medida, independientemente de la dimensión de las empresas, semejanzas en los planes de producción, de ventas, de compras y de gestión del personal.

Las empresas comerciales, tienen la función de intermediarios entre el fabricante y consumidor, es decir, la compra – venta de productos terminados. Se subdividen en: mayoristas, minoristas o detallistas y, comisionistas.

³ El término diversificación de mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. [<http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>]

- a. Mayoristas. Realizan ventas en grandes volúmenes, certificadas mediante políticas específicas a minoristas que a su vez distribuyen el producto al consumidor final.
- b. Minoristas o Detallistas. Aquellos negocios que venden el producto al menudeo o en reducidas cantidades al cliente o consumidor.
- c. Comisionistas. Venden productos que los fabricantes les dan a consignación, obteniendo por esta actividad una comisión o ganancia.

Por su tamaño, Hydrabelt S.A.S. se tipifica como empresa mediana, entre las pymes. La tabla 4, muestra esta precisión.

Tabla 4.

Tipos de Empresa Pymes

TIPO DE EMPRESA	# DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES
Micro	Menor a 10	Menor a 500
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 15000

Nota: Adaptada de La ley 590 de 2000, conocida como ley MYPYME, modificada a su vez por la ley 905 de 2004.

Las PYME son importantes generadoras de puestos de trabajo, pues el número de estos por unidad de inversión es mayor. Al mismo tiempo, contribuyen, a la distribución regional del ingreso. Tienden a la especialización, luego, cuentan con las bases para actuar como proveedoras eficientes y competitivas de empresas grandes. Igualmente, la afiliación subordinada y la contratación son dos de las fórmulas de trabajo más valiosas, en este momento, en el que las economías funcionan de forma integrada y la intensa competencia por los mercados, son rasgos importantes de la reorganización industrial y comercial en el mundo actual.

En la teoría clásica de Fayol, las empresas deben asumir funciones, principalmente: técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y de administración.

- Técnicas. Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales. Relacionadas con la compra, ventas o el intercambio.
- Financieras. Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Contables. Relacionadas con los inventarios, registros, los balances, costos y las estadísticas.
- Seguridad. Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Administración. Integración de las anteriores funciones por parte de la gerencia, coordinándolas y regulándolas, estando siempre por encima de ellas.

El éxito de la administración no depende de un área en sí misma, sino de una tarea coordinada y balanceada entre las etapas del proceso administrativo y una ejecución acertada de las actividades en áreas estratégicas, las más comunes, son cinco: Dirección General, Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

- Dirección General. Es considerada como la cabeza de la empresa que tiene como objetivo conseguir la coordinación de todas las demás áreas de la empresa. Su ejercicio fundamental es controlar, conservar y dirigir todas las actividades que se desarrollen en la empresa, relacionándolas entre sí y con el mercado que les rodea.
- Producción. Área que tiene relación con la adquisición, manejo y procesamiento de insumos de materiales, los cuales pueden o no, ser transformados en los productos o servicios de la empresa.
- Mercadotecnia. La funcionalidad de esta área consiste en la detección y persuasión de los clientes. El acto de venta, el despacho y distribución de los productos.

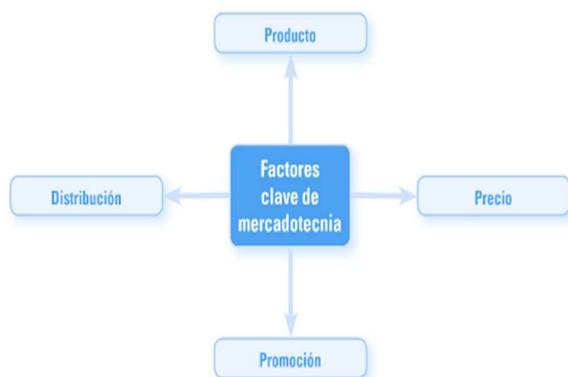


Figura 38. Factores clave de la mercadotecnia, producto, precio, promoción y distribución.

Nota: Adaptada de Luna (2014). Proceso Administrativo, (p.17).

En la figura 38, se muestran los cuatro factores clave de esta área estratégica. El producto, se conforma por los atributos que ofertan el artículo o servicio. El precio, se soporta en los beneficios que el consumidor está dispuesto a pagar a cambio de obtenerlo. La promoción, tiene como finalidad acercar el producto al cliente, informándolo de sus ventajas. Y la distribución, ejecuta una metodología para hacer llegar el producto al cliente.

- Recursos Humanos. La gran funcionalidad de esta área reside en que las otras, cuenten y mantengan el factor humano efectivo, que pueda lograr los propósitos de la organización. Consisten en planeación y desarrollo, relaciones laborales, remuneración y control.
- Finanzas. Consiste en tomar decisiones, acerca de cuáles activos deberá adquirir la empresa, la forma en la que se financiarán y la forma de administrar los recursos. Como tareas específicas, se encuentran las de determinar la planeación financiera a corto y largo plazos, en el cual se programe el presupuesto que inicia con el de ventas. La planeación de la funciones de crédito y cobranza en la que se incluyan los tipos de crédito, políticas y cobranza; sistemas de contabilidad y de inventarios. Aplicación de la función de impuestos, teniendo en cuenta la normativa vigente. Elaboración de los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo y utilidades. La función financiera debe planear con eficiencia y eficacia, los recursos para funcionar sanamente.

Giraldo, cita a David, diciendo que el proceso mediante el cual se formula, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos, recibe el nombre de *Gestión Estratégica*. Demanda la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de las mismas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, así, las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Uno de los modelos de gestión, es el *de Fred R. David*. Conocido internacionalmente por su enfoque objetivo y sistemático sobre “*Planificación Estratégica*”. El modelo, selecciona información cuantitativa y cualitativa, como soporte para la toma de decisiones efectivas en casos de incertidumbre, a través de tres etapas: *formulación, ejecución y evaluación de estrategias*.

Formulación de las estrategias, las cuales, se pueden proyectar en tres actividades:

- Investigación interna y externa.
- Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de las estrategias, referida al desarrollo de las siguientes tareas:

- Fijación de metas
- Fijación de políticas y
- Asignación de recursos

Evaluación de las estrategias, definida en tres fases:

- Análisis de los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales (MEFE y MEFI).
- Medición del desempeño de la organización.
- Determinación de medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

La administración contemporánea, sugiere que el conocimiento de las potencialidades de crecimiento y desarrollo de una empresa, se soportan de sus puntos fuertes y de los débiles, examinando razonablemente, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La proyección de un buen diagnóstico, indicará que la empresa, mejorará su eficacia, eficiencia y efectividad. Eficacia, cuando se tiene o desarrolla la capacidad y habilidad para lograr los objetivos y metas propuestos; eficiencia, cuando se alcanzan los objetivos y metas, con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos; luego, la efectividad sería su vector de alcance. (Luna, 2014, p.3)

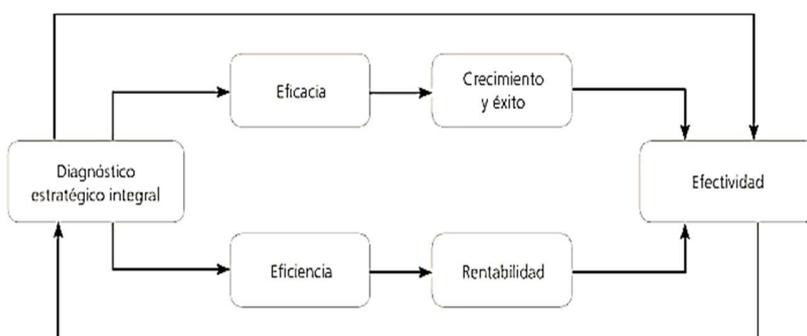


Figura 39. Diagnóstico Estratégico Integral. Nota: Tomado de Luna (2014). Administración Estratégica. (p.3).

De las herramientas de análisis propuestas para hacer el diagnóstico de la situación actual de Hydrabelt, se tiene:

Análisis DOFA. Presenta una matriz elemental de oportunidades y amenazas del entorno, así como, las fortalezas y debilidades de la empresa. Serna las definió en el 2003, en su libro “gerencia estratégica”:

- Debilidades. Son actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan su éxito.
- 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.
- Fortalezas. Son las actividades o atributos internos de una organización que favorecen y apoyan el logro de los objetivos.
- Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

La matriz puede proporcionar información sobre los aspectos internos y externos de una organización, tomando en cuenta varios componentes que pueden calificarse en función de cómo sean evaluados. En cuanto a los internos: los directivos, competitivos, financieros, técnicos y/o tecnológicos y de talento humano. Y los externos: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

El objetivo fundamental de su elaboración, es identificar unas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas, neutralizar las amenazas, optimizar las fortalezas de la compañía y anular las debilidades. Se trata pues, de establecer, perfeccionar y mantener, unidades de negocio o áreas neurálgicas de la compañía, optimizando los recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. En este punto, el desarrollo de una estrategia corporativa, hace referencia a tres elementos:

El primer elemento, identifica una ventaja competitiva o alguna actividad que la empresa, realice particularmente y que por lo mismo, la destaque frente a su competencia. *El segundo*, evalúa un nicho potencial, en el cual, empresa y el mercado puedan ser compatibles. *Y el tercero*, es la combinación más asertiva entre las ventajas competitivas, comparativas y los nichos que están al alcance.

De la manera en que se combinan las variables de la matriz, se reflejan estrategias como en la figura 40:

Análisis DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO Crecimiento (expansión y fortalecimiento)	Estrategias FA Supervivencia (entorno y sistema)
DEBILIDADES	Estrategias DO Supervivencia (sistema y cultura)	Estrategias DA De fuga (renunciar para salvar)

Figura 40. Esquema de una matriz DOFA. Nota: Adaptada de Carreto, J. (2007), <http://uproadmon.blogspot.com.co/2007/02/matriz-foda.html>. Recuperado el 10 de Octubre de 2017.

- *Estrategias FO.*

Llamadas también estrategias de crecimiento, que se generan usando las fuerzas internas de la empresa, para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, permitiéndole claramente, alcanzar una posición de expansión y afianzamiento de los objetivos.

- *Estrategias DO.*

Estas estrategias son conocidas en la administración como “de supervivencia”. Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades.

- *Estrategias FA.*

Igual que las estrategias DO, llamadas “de supervivencia”. Usa las fortalezas para evitar las amenazas.

- *Estrategias DA.*

Aquellas conocidas como “estrategias de fuga”, que buscan minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

*Evaluación del Factor Externo (EFE)*⁴. La evaluación del factor Externo, es una herramienta que permite analizar sistemáticamente, información en diferentes aspectos. Soportada en los conceptos “DOFA”, para que los gerentes puedan proyectar su organización de forma más concreta, identificando variables, que generen respuestas beneficiosas y de fácil procesamiento. Su ejercicio categoriza cinco fuerzas: económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; legales, políticas y gubernamentales; tecnológicas y competitivas. La guía para su elaboración, consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores más relevantes para el éxito de la organización. Puede ser, entre 10 y 20 factores, que incluyan por supuesto, tanto oportunidades como amenazas y que tengan en cuenta, la afectación de la misma y su industria.
- Se debe asignar un valor relativo a cada factor de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, en la industria de la empresa. Los factores que se consideren que incidirán más en el desempeño, llevarán los pesos más altos, y la totalización deberá sumar 1.0.
- Establecer una calificación entre 1 y 4, a cada uno de los factores. Estos indicarán si las estrategias presentes, están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= respuesta superior, 3= respuesta superior a la media, 2= respuesta media y 1= respuesta mala. El criterio de calificación se basa en las estrategias de la empresa, mientras que la anterior se basa en la industria.
- Se debe multiplicar el valor de cada factor por su calificación, para obtener un valor ponderado.
- Y por último, sumar los valores ponderados de cada una de las variables, para obtener una evaluación total de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener una empresa, corresponde a 4.0, y el más bajo posible es 1.0, así también, el valor promedio es de 2.5. El de 4.0, revela que la organización está respondiendo efectivamente a las oportunidades y amenazas en su industria, ósea, que las estrategias de la empresa, están aprovechando con eficacia, las oportunidades existentes y, está minimizando el efecto de las amenazas externas.

⁴ Tomado de: [<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>]

*Evaluación del factor Interno (EFI)*⁵. La auditoría interna de la administración estratégica, consiste en trazar una matriz EFI., que simplifica la valoración de fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales de una compañía, midiendo las relaciones entre las mismas. Como la herramienta anterior, acata unos pasos para su preparación:

- Se debe hacer una lista que incluya todos los factores de éxito, identificados en el proceso de auditoría interna. Entre 10 y 20 factores internos en total, deben verificarse para fuerzas y debilidades, siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Se asigna un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado, alude a la importancia relativa del mismo, frente al éxito de la empresa. Los pesos de valor, corresponden a aquellos factores más notables en el desempeño de la organización. El total de los mismos no debe ser mayor que 1.0, concluyendo que las calificaciones están caracterizadas por la industria.
- Considerar entre 1 y 4, la calificación de los factores, enseñando una debilidad mayor (calificación= 1) y una debilidad menor (calificación= 2), una fuerza menor (calificación=3) o una fuerza mayor (calificación=4), siendo las calificaciones, caracterizadas por la compañía.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, obteniendo un valor ponderado para cada variable.
- Totalizar los valores ponderados de cada variable, fijando la calificación de la organización entera.

Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). Es básicamente, un plano de cuatro cuadrantes, que muestra si la organización necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

En la figura 41, los ejes de la matriz afectan: la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y la fortaleza de la industria (FI). Las dimensiones internas, FF y VC, así como las externas, FI y EA, se consideran como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

⁵. Tomado de: [<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>]



Figura 41. Diagrama de una matriz PEEA. Nota: Tomada de David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. (p.204).

El vector direccional asociado con cada perfil, plantea el tipo de estrategia a seguir. Con lo cual, puede obtenerse que:

- Se localice en el cuadrante agresivo de la matriz. Significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas. Podrá aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y de ser posible, erradicar las amenazas externas.
- Se sitúe en el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz. Esto implica, permanecer dentro de las habilidades básicas de la organización, sin tomar riesgos excesivos.

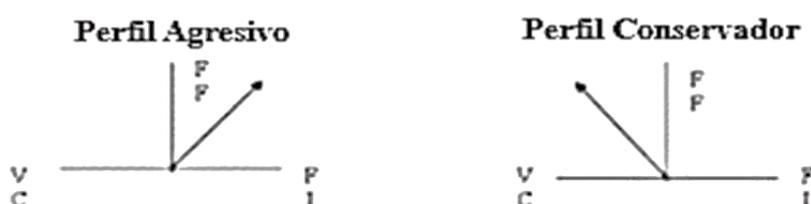


Figura 42. Perfiles, agresivo y conservador de una matriz PEEA. Nota: Adaptado de <http://planestrategy.blogspot.com.co/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>. Recuperado el 10 de octubre de 2017.

- Esté ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, sugiriendo que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas.
- Señale el cuadrante inferior derecho de la matriz, indicando estrategias de tipo competitivo.

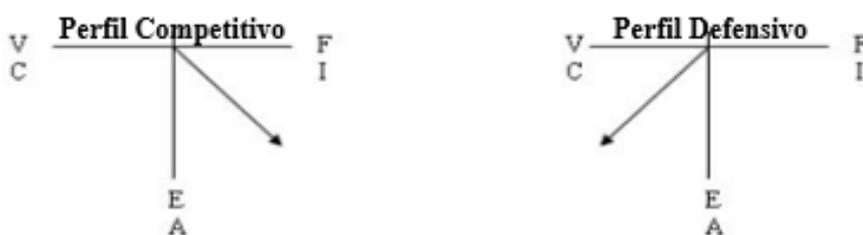


Figura 43. Perfiles, competitivo y defensivo de una matriz PEEA. Nota: Adaptada de <http://planestrategy.blogspot.com.co/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>. Recuperado el 10 de octubre de 2017.

Una correcta elaboración e interpretación, justifica los siguientes pasos⁶:

- Asignar un valor numérico para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), que oscile entre 1 (el peor) y 6 (el mejor), a cada una de las variables que contengan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA, sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables, incluida en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre el mismo. Asimismo, Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector, mostrará el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

El resultado del diagnóstico servirá para que Hydrabelt S.A.S., pueda tomar decisiones a mediano y largo plazo, funcione competitiva y consecuentemente con su visión, misión, valores y objetivos corporativos, así como también el proceso administrativo, en aras de la “mejora

⁶. Tomado de: [<http://planestrategy.blogspot.com.co/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>]

continua”. Debe realizarlo el recurso humano, interno y/o externo, con altas capacidades y habilidades tanto teóricas como prácticas, para que la investigación se dirija con la metodología correcta.

5.1.3. Bases conceptuales.

A continuación, se definen los términos más importantes que intervinieron en este proceso de investigación.

Acción: Las acciones demarcan aquellos hechos, a través de los cuales, se ejecutan proyectos y actividades concernientes a la administración. La última etapa del proceso del control es la toma de decisiones, enfocadas a corregir y/o prevenir. Una acción correctiva puede ser inmediata o básica, buscando con las primeras, tomar decisiones sobre la marcha y con las segundas, averiguar la causa del problema y luego corregir. En cuanto a las preventivas, se busca eliminar la causa de una situación potencialmente indeseable (Boland, Carro, Stancatti, Gismano & Bancheri. 2007, p.98).

Actividad: Es un conjunto de tareas o acciones realizadas para producir un efecto sobre un sistema, entidad o unidad administrativa, mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Administración: Manera de integrar las organizaciones o parte de ellas. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, I. 2006, p.20).

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que participan en el ejercicio del poder, decidiendo el control de una organización, en el más alto de su nivel.

Cliente: Se refiere a personas, empresas u organizaciones que tienen la necesidad de adquirir ciertos productos o servicios que empresas como Hydrabelt S.A.S., puede satisfacer.

Competencia: Término para identificar a un grupo de personas naturales o jurídicas, que ofrecen productos iguales o similares, en un mismo nicho del mercado.

Diagnóstico: Se entiende como la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema de la organización, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su entorno.

Estrategia: Consiste en adecuar los factores internos a los externos de una organización, para obtener la mejor decisión competitiva, con un nivel de riesgo aceptable (Sainz de Vicuña. 2001, p.296).

Indicadores: Son aquellas variables de naturaleza cuantitativa y cualitativa que permiten evaluar y controlar la evolución de una empresa, en áreas específicas.

Mejoramiento: Hace referencia a la parte de la etapa de implementación de las estrategias, donde el conjunto de actividades sistematizadas permiten que un proceso aumente su capacidad para generar satisfacción.

Mercado: Punto ideal en el que convergen la oferta y la demanda de productos y de factores productivos intercambiables mediante el sistema de precios (Zambrana. 1995, p.15).

Operación: Sugiere la ejecución de un conjunto de actividades en el ejercicio de las funciones administrativas, financieras y contables que permiten la sostenibilidad de una compañía.

Plan de Gestión: Es un documento escrito, susceptible de discusión y aprobación, que describe algunas cuestiones sobre una organización, sus problemas y oportunidades. De este modo, debe sustentar un ejercicio crítico, que además ofrezca soluciones para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos corporativos.

Planeación Estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Pueden proyectarse a corto, mediano y largo plazo (Pérez & Gardey, 2008. <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>).

Productividad: Es una medida de velocidad de transformación en conjunto o sistema, para generar riqueza por medio de la energía; es una medida de potencia para hacer el procesamiento rápido, para crear, producir y distribuir, objetos materiales o sociales (López, J. 2013, p.96).

Punto de equilibrio: Hace referencia al nivel de ventas, donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Cuando una empresa se encuentra en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero, no gana dinero pero tampoco pierde (Pérez & Merino, 2009. <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>).

Rentabilidad: Es la capacidad que tiene un negocio para generar suficientes ganancias o utilidades. Se dice que este es rentable, si el nivel de sus ingresos es mayor que el de sus egresos.

Sostenibilidad: Propiedad inherente de un proceso que lo hace perpetuo en un sistema dado (Garay. 1998, p.29).

Unidad estratégica de Negocio: Centros de beneficios, razonablemente autónomos y sostenibles, en términos administrativos y financieros (Abascal. 2004, p.29).

5.2. Marco contextual del proyecto

El Plan de Gestión para Hydrabelt S.A.S., se enmarca en el ámbito académico de la Investigación, cuyo espacio y tiempo corresponden respectivamente:

- Hydrabelt S.A.S., área comercial de Dirección Industria y Dirección Comercio.
Dirección Administrativa: Zona Franca de Fontibón. Carrera 106 No. 15^a – 25 MZ 18, INT. 4, Bod. 2
- El desarrollo general, ocupará un período de estudio entre agosto de 2017 a noviembre de 2017.

6. Metodología

6.1. Tipo de investigación

El trabajo llamado “Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S – Empresa de Suministros y Servicios Industriales”, por sus características, corresponde a un proyecto de desarrollo dirigido a resolver un problema particular, relacionado a una metodología con enfoque cualitativo, en el marco de una investigación práctica que busca aplicar los conocimientos adquiridos y la consolidación del saber.

Báez & Pérez (2009), concluyen que el objetivo de la investigación cualitativa, es el conocimiento de la realidad y de los mecanismos que intervienen en ella (p.37). Hernández, Fernández & Baptista (2006), refieren a su vez, que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, es decir, que no efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de datos proviene de las perspectivas y puntos de vista de los participantes, de las comunicaciones interpersonales entre colectivos, individuos y grupos, donde el investigador recaba datos expresados de manera verbal y no verbal, visual y escrita para describirlos, analizarlos y obtener conclusiones (p.17). Para el caso del estudio, su autor es el principal instrumento de recolección de datos, empleando técnicas como el análisis documental y comparativo de casos, análisis de contenido, la observación participante y la investigación de archivo.

De alcance descriptivo, por cuanto aprueba centrar el objeto de estudio en grupos específicos o particulares, para caracterizarlo funcionalmente, determinando su situación actual o su problemática, como el área de estudio del proyecto. Su diseño se establece como “No experimental”, dado que observa los eventos y situaciones, tal y como ocurren, para ser analizados, sin manipular ninguna variable.

6.2. Diseño metodológico

El esquema de este trabajo, soportó en el siguiente diseño:

Descripción de la Empresa. En esta parte se toma a la empresa Hydrabelt S.A.S., como individuo objeto, presentando las características que servirán de base para el posterior diagnóstico del área problema.

Planteamiento, descripción y formulación del problema. Se inicia con un diagnóstico de la situación actual de la empresa, cuestionando de forma analítica, los posibles hechos, causas y situaciones que generan el conflicto de estudio, terminando con la formulación del objetivo fundamental del estudio que se traduce en el cómo “Desarrollar un Plan de Gestión orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S.”

Diagnóstico del área comercial de Hydrabelt S.A.S. En esta fase, se realiza un análisis estructural del área, considerando su entorno interno y externo, para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

Formulación del Plan de Gestión. Teniendo en cuenta el diagnóstico, se formulan las estrategias más convenientes para ser implementadas.

Implementación del plan de Gestión. Fase decisiva del proyecto en el que se ejecutarán las tareas estratégicas más oportunas, se analizarán los resultados obtenidos y se construirán los indicadores de gestión.

6.3. Fuentes de información.

La dimensión metodológica de este trabajo se fundamentó en dos clases de fuentes de información:

Primarias. Dadas, por el conocimiento y la observación propia de los procesos; la socialización con los empleados y la información suministrada por la Dirección Comercial y el área financiera de Hydrabelt S.A.S.

Secundarias. Información de libros y artículos de revistas especializadas, estadísticas de entidades, otros trabajos e investigaciones, conexos al objeto de este proyecto de grado.

7. Análisis del entorno económico en el que se desarrolla

Hydrabelt S.A.S.

7.1. Dinámica del sector industrial

Como ya se dijo Hydrabelt S.A.S., es una empresa importadora mayorista de accesorios industriales, emplazada en el sector de las manufacturas por su línea de ensamble de mangueras y acoples. Estadísticas del DANE, muestran que para agosto de este año, las importadoras presentaron una variación anual de -0,6%, aclarando que desde enero hasta el mes referido, se registró una variación de 5.7%. La figura 44, revela el comportamiento de las importaciones totales en agosto de 2017.

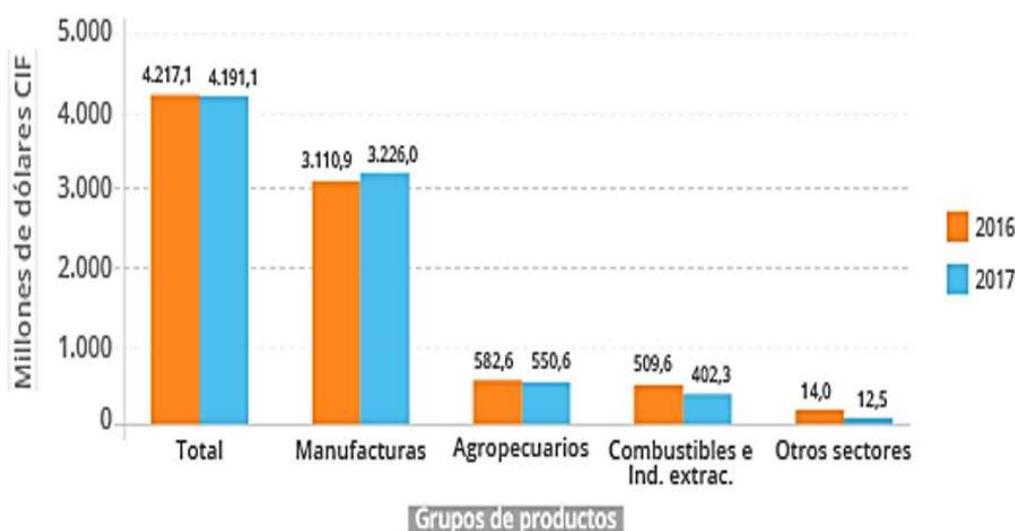


Figura 44. Dinámica de las importaciones del sector industrial para agosto de 2017. Nota: Adaptado de DANE, Estadísticas. (2017).

La fuente citada, concluye que el comportamiento de las importaciones totales para el mes que se indicó, se explica principalmente por el grupo Combustibles y productos de las industrias extractivas, con una variación de -21,1%. Destaca el grupo de Manufacturas, que presentó una variación anual de 3.7%, completando ocho períodos de crecimiento consecutivo y contribuye

con el 77% de las importaciones. En otras palabras, este sector se ha venido manifestando en un atractivo económico por los costos competitivos, mano de obra calificada, así como un mercado interno atractivo y en crecimiento. La figura 45, sintetiza el comportamiento de la industria manufacturera en el mercado de mangueras y acoples en Colombia.

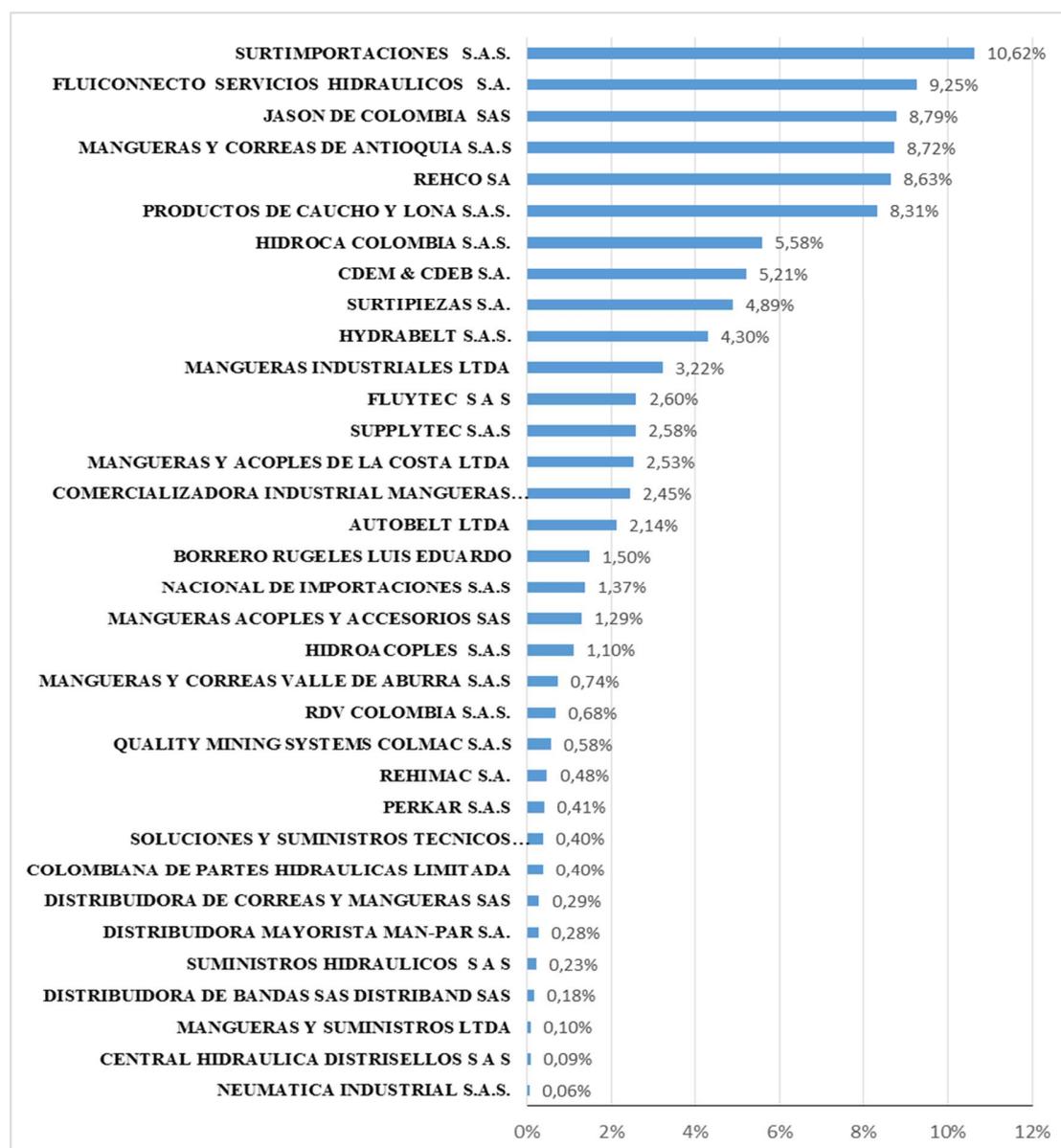


Figura 45. Participación mercado de Mangueras y Acoples hidráulicos en Colombia.

Nota: Autoría propia con estadísticas del DANE. (2016-2017).

Surtimportaciones S.A.S., es una de las empresas que más dinamismo tiene en este sector de manufactura, con un índice de importaciones de 10.62%. También lo es Fluiconnecto S.A., con 9.25% y Jason de Colombia S.A.S., con 8,79%; para Hydrabelt S.A.S, las estadísticas denotan un 4.30%.

Con respecto a la trayectoria de Hydrabelt, Mangueras y Correas del valle de aburra, Surtimportaciones S.A.S., Neumática Industrial S.A.S., Jason de Colombia S.A.S., y Mangueras y Suministros Ltda., son relativamente nuevas en el mercado.

7.1.1. Relación del sector industrial manufacturero con la economía.

El Sector industrial, exactamente, la cadena productiva de empresas como Hydrabelt, vincula comercialmente a más de 15 subsectores conexos, por ejemplo, el de alimentos y bebidas, el químico, hidrocarburos, agropecuario, energético, automotriz o la construcción, entre otros, cooperando para facilitar el jalonamiento de la economía. Queriendo decir con esto, que está ligado directamente a los coeficientes de producción y a los indicadores de gestión de dichos sectores.

7.1.2. Actividad económica.

Generadora de bienes y servicios, en cuanto a los volúmenes y ritmo de crecimiento, que pueden ser medidos con la ayuda de diversas variables como de producción, de empleo o el de ventas. Es así como en algunos de los artículos de revistas económicas, se ha tratado ya este tema, en la publicación electrónica de la revista Dinero, 6 de abril de 2015.

Reparando en el índice de empleo para el sector de interés, se reconocía que durante el trimestre móvil de febrero a abril del mismo año, en el país se generaron 760.000 nuevos empleos en comparación al mismo periodo de 2014, permitiendo que la tasa de desempleo cayera de 9,8% a 9,4%.

Los sectores que contrataron más personal fueron:

Industria Manufacturera (231.000), Agricultura (194.000) y Construcción (180.000). Para el Departamento Nacional de Estadística, la producción industrial creció en 2016, aproximadamente el doble de lo que mostró el 2015. Las ventas reales demostraron una variación de 4,2 % y el personal ocupado de 0,7 %, en 2015 estas variaciones fueron del orden de 1,6 % y 1,0 % respectivamente.

Contrariamente, las cifras de febrero de este año reportadas por la misma entidad, ultimaron el comercio y la industria en terreno negativo, acentuando su caída. Las ventas minoristas del país se desplomaron en el segundo mes del año un 7,2 por ciento, mientras que en febrero del año pasado hubo un alza de 5,3 %, en el terreno de la industria se reportó una caída de 3.2 %. Problemas estructurales como costos de logística, energía y nómina, entre otros, les siguen pasando factura a la competitividad de la industria nacional. La incertidumbre tributaria, dadas las continuas reformas, también se ha convertido en otra barrera competitiva del negocio.

7.1.3. Fuentes financieras de la industria y Riesgos.

En general, las fuentes financieras de la industria, es decir de las grandes empresas, corresponden sobre todo a préstamos en moneda extranjera. No obstante, las Pymes del sector manufacturero, y en particular Hydrabelt S.A.S., si han tenido acceso a la banca local, pero por imprevistos, la inestabilidad del mercado y una administración interna deficiente, se ven obligados a refinanciar sus deudas, aumentándolas de tal manera, que podrían llegar al punto de tener que estructurar sus pasivos.

7.2. La competencia

Con el manejo de información secundaria, se pudo elaborar la figura 46, la cual destaca, la participación de Hydrabelt en el mercado, con respecto a sus más cercanos competidores.

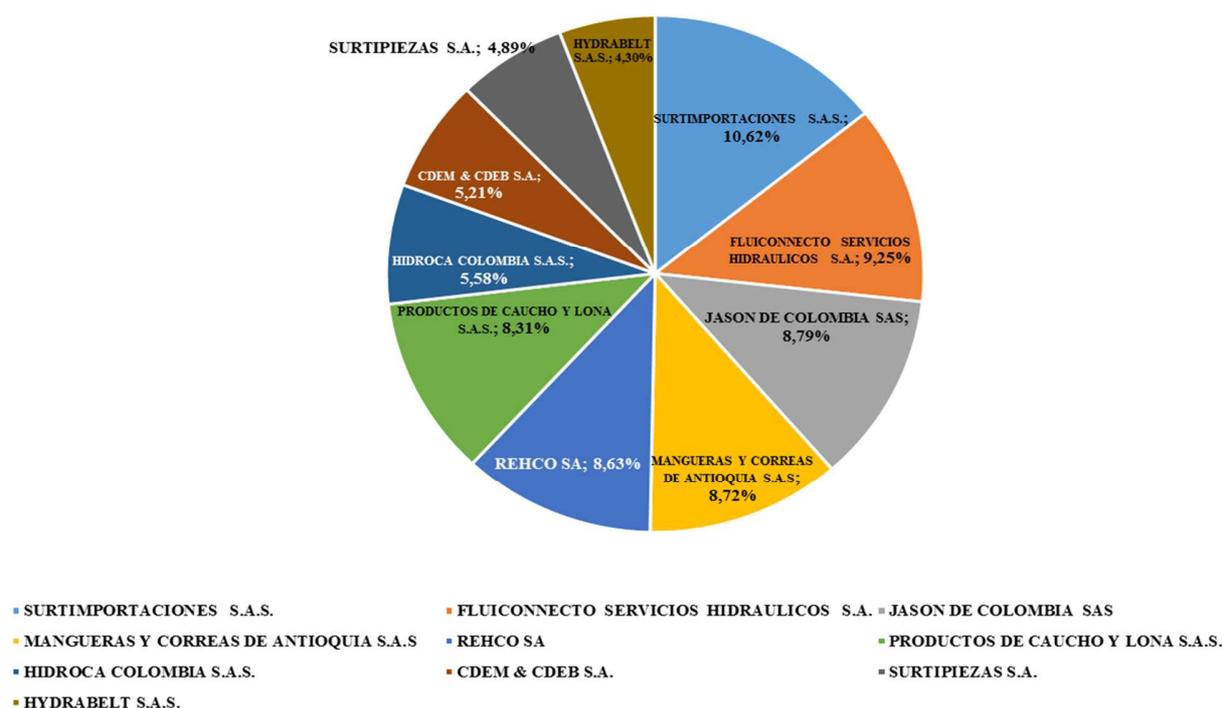


Figura 46. Participación en el mercado. Nota: Autoría propia, con estadísticas del DANE y Cámara de Comercio. (2016-2017).

Los competidores más cercanos para la compañía, son:

Surtimportaciones S.A.S., es una empresa colombiana, con sede en Bogotá, creada en el 2011, dedicada a la importación y comercialización de productos industriales, con participación en todos los sectores del mercado. No solo distribuyen sino que también fabrican piezas especiales, contando con plásticos de ingeniería, mangueras industriales, acoples, aislamientos térmicos, sellos mecánicos, empaques espiro metálicos y productos ferreteros entre otros. Tiene un promedio mensual de ventas de \$ 1.068.647.509., y unas importaciones en dólares que bordean los 1.401.505.

Fluiconnecto, servicios hidráulicos S.A.S. La marca Fluiconnecto fue establecida en 1981 en Francia, expandiéndose creando Hydrosshops⁷ en parte de Europa y Sudamérica. A Colombia llegan en el 2015, mediante un contrato de colaboración con Man-Par S.A., empresa líder en el mercado local, operando con 4 Hydrosshops y 12 talleres On-Site, en los sectores de Minería, Petróleo, Gas, Construcción, Agricultura, Transporte e Industria. Con un promedio mensual de ventas del orden de los \$ 931.043.099., y las importaciones son de 1.221.040.

Jason de Colombia S.A.S. Es una empresa registrada en 2013, ubicada en Cartagena, Colombia. Comercia al por mayor correas trapezoidales, correas síncronas, manguera hidráulica y mangueras y acoplamientos industriales. Tiene un promedio mensual de ventas de \$884.235.710 y unas importaciones de US 1.159.653.

Mangueras y Correas de Antioquia S.A.S. Nació como una empresa familiar en el 2008, pero es a partir del 2011 que se establece como mangueras y Correas de Antioquia. Comercializa productos industriales para el sector agro minero e industrial y también ofrece servicio técnico de ensamble para mangueras con referencia original. Según el ente estadístico, su promedio mensual de ventas asciende a \$876.903.319 e importaciones US 1.150.037.

Rehco S.A. Esta empresa ubicada en Bogotá, es uno de los competidores más directos de Hydrabelt S.A.S. Registrada desde 2008, se dedica a ofrecer una gama amplia de productos como mangueras y acoples hidráulicos, para baja mediana y alta presión, mangueras flexo metálicas, mangueras industriales para aire y agua, vapor y derivados del petróleo, químicos, sand blasting y cemento. También correas industriales timing, belt y sincrónicas tipo acuña, bandas transportadoras y de transmisión de potencia. Servicios de reparación de cilindros y sistemas hidráulicos. Las ventas mensuales de esta organización son \$ 868.682.220 y las importaciones US 1.139.255.

Productos de Caucho y Lona S.A.S. Fundada en junio de 1985 en Cali, Valle del Cauca. Empresa familiar dedicada al comercio de productos industriales de transmisión de potencia, transporte de materiales y conducción de fluidos hidráulicos, con gran posicionamiento en el

⁷ Puntos de servicio especializados de Fluiconnecto, en los que se puede colocar y recoger pedidos y también hacer uso de una amplia gama de servicios profesionales: desde conjuntos de mangueras hasta el mantenimiento de líneas hidráulicas.

mercado y sedes en Ibagué, Barranquilla, Neiva, Pasto, Villavicencio, Yopal, Barrancabermeja y Santa Marta. Ventas mensuales de 836.249.663, con importaciones US 1.096.721.

Hydroca Colombia S.A.S. Es una empresa creada en el 2008, que cuenta con una línea de productos tales como mangueras y conexiones para todos tipos de fluido, adhesivos y selladores. Correas de transmisión de fuerza, herramientas y equipos profesionales, siendo referentes en el mercado industrial y mayorista. Reporta un promedio de ventas mensuales de \$561.708.077, con importaciones de US 736.666.

CDEM & CDEB S.A. Establecida en 2002 en Medellín, Antioquia. Dedicada al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados, con ventas mensuales promedio \$524.267.664, y unas importaciones US 687.564.

Surtipiezas S.A. Empresa importadora y comercializadora de productos para la transmisión de fluidos y conducción de potencia, fundada en 1986. Distribuidos autorizado de los productos de las marcas internacionales Dayco/Parker, Gate Carlisle, Cass, Good Year y de las principales fábricas nacionales. Ventas mensuales promedio de 491.710.935 y US de 644.867.

En este aspecto, Hydrabelt denota unas ventas promedio mensuales de 432.9549.132, con importaciones de US 567.802, ubicándose en el puesto 10 de la lista, y en relación a su trayectoria se concluye que ha perdido liderazgo en el sector.

Los datos anteriormente referidos, provienen del Departamento Nacional de Estadística DANE, y de la Biblioteca digital de la Cámara de Comercio de Bogotá.

7.3. Distribución de los importadores

La figura 47, se refiere a la concentración geográfica de los Importadores. En este caso, la fuente afirma que la mayoría se encuentra en Bogotá, Medellín y Barranquilla. La franja denotada como “otros”, concentra geográficamente a pequeños y medianos importadores en ciudades como Cali, Ibagué, Pasto, Cartagena, Santa Marta, Neiva, Villavicencio y Barrancabermeja.

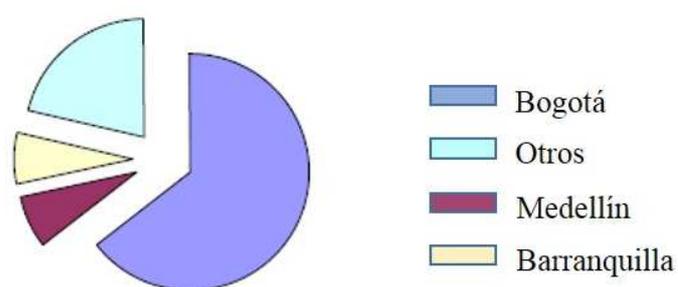


Figura 47. Distribución geográfica de los Importadores. Nota: Tomada de la Biblioteca digital Cámara de Comercio. (2016).

8. Diagnóstico del entorno comercial de Hydrabelt S.A.S.

8.1. Diagnóstico externo EFE

Para evaluar el sector en el cual se ubica Hydrabelt S.A.S., se utilizó la matriz del factor externo. Operando con elementos cualitativos para emitir juicios cuantitativos que siguen el principio básico de la planeación estratégica, en cuanto al aprovechamiento de las oportunidades del entorno y evitar o reducir el impacto de las amenazas, que están más allá de su control directo.

8.1.1. Oportunidades.

A medida que los mercados de productos crecen, se consolidan, decaen o se acaban, las estrategias deben evolucionar acordeamente como respuesta a la oportunidad que ofrecen los cambios. En el análisis del factor externo, se precisaron para la compañía, cinco coyunturas: un mercado en crecimiento, cambios en las preferencias de la demanda, necesidades insatisfechas del mercado, dificultades económicas de la competencia y la lealtad del cliente hacia la marca.

8.1.2. Amenazas.

Es cierto, que cuantas más amenazas se revelan, más posibilidades se tienen de salir adelante, en tanto que la empresa puede reaccionar adecuadamente ante ellas, para transformarlas en oportunidades.

Sin embargo, se tendrán en cuenta las cinco más relevantes para el ejercicio comercial de Hydrabelt S.A.S.: fluctuación del dólar, incremento de la competencia, inestabilidad económica, proveedores que son potencialmente competidores y la sobreoferta de productos.

La tabla 5, pertenece a la matriz de evaluación de los factores externos EFE, para Hydrabelt S.A.S.

Tabla 5.
Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.

Matriz de evaluación del factor externo EFE				
Número	Factores Externos Claves	*Valor	**Clasificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	<i>Mercado En Crecimiento</i>	0,08	4	0,32
2	<i>Cambios En Las Preferencias De La Demanda</i>	0,10	3	0,30
3	<i>Necesidades Insatisfechas Del Mercado</i>	0,06	2	0,12
4	<i>Dificultades Economicas De La Competencia</i>	0,15	3	0,45
5	<i>Lealtad Del Cliente A la Marca</i>	0,18	4	0,72
AMENAZAS				
1	<i>Fluctuacion Del Dólar</i>	0,09	2	0,18
2	<i>Incremento De La Competencia</i>	0,09	4	0,36
3	<i>Inestabilidad Economica</i>	0,11	3	0,33
4	<i>Proveedores Que Son Potencialmente Competidores</i>	0,08	1	0,08
5	<i>Sobre Oferta de Productos</i>	0,06	4	0,24
TOTAL		1,00		3,1

Nota: Autoría propia.

*0,0: Sin importancia; 1,0: Muy importante; **4: Respuesta excelente; 3: Respuesta por encima del promedio; 2: Respuesta de nivel promedio; 1: Respuesta deficiente.

8.2. Diagnóstico interno EFI

El diagnóstico interno en este trabajo, secunda la identificación de las fuerzas y debilidades del área comercial, que una organización como Hydrabelt puede controlar calificando su desempeño como eficiente o deficiente. Este método opone directamente, las fuerzas o fortalezas de la empresa contra las debilidades de los competidores y junto al diagnóstico externo, permite generar estrategias que posteriormente se constituirán en ventajas competitivas.

8.2.1. Fortalezas.

En la proyección de la matriz, se concretaron cinco fuerzas: en el primer lugar, el posicionamiento de los productos en el mercado; seguido del buen servicio al cliente; de igual modo, la experiencia en el mercado y conocimiento de los clientes; su excelente infraestructura y ubicación; terminando con la expansión y unificación de marcas.

8.2.2. Debilidades.

Definir las debilidades, se convierte en una labor dispendiosa porque trata de profundizar en juicios de “carencia o dificultad” sobre la marcha de la organización, llegando a establecer conceptos subjetivos que obviamente, diseminan la gestión.

Esto mismo, ha hecho que las empresas se nieguen al soporte que brinda esta clase de autoevaluación, por considerarla pérdida de tiempo y dinero, so pena de lastimar algunos egos.

Aunque en Hydrabelt no sea muy diferente, el examen del área estudio, pudo resumir las siguientes: exceso de oferta, causando reducción sustancial de precios; falta de experiencia de los propietarios en esta actividad; poca capacidad de promoción y publicidad; la falta de indicadores de gestión y la falta de especialización de los empleados.

La tabla 6, plantea la matriz de evaluación de los factores internos EFI, para Hydrabelt S.A.S.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Matriz de evaluación del factor interno EFI				
Número	Factores Internos Claves	*Valor	**Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
1	<i>Pocisionamiento De Los Prodcutos En El Mercado</i>	0,10	4	0,40
2	<i>Buen Servicio Al Cliente</i>	0,15	4	0,60
3	<i>Experiencia En El Mercado Y Conocimiento De Los Clientes</i>	0,12	3	0,36
4	<i>Excelente Infraestructura y Ubicación</i>	0,08	3	0,24
5	<i>Expansión y Unificacion De Marcas</i>	0,10	3	0,30
DEBILIDADES				
1	<i>Exceso de Oferta, Causando Reduccion Sustancial De Precios</i>	0,08	2	0,16
2	<i>Falta de Experiencia De Los Propietarios En Esta Actividad</i>	0,10	2	0,20
3	<i>Poca Capacidad De Promocion y Publicidad</i>	0,09	2	0,18
4	<i>La Empresa No Cuenta Con Indicadores De Gestion</i>	0,10	1	0,10
5	<i>Poca Especializacion de Los Empleados</i>	0,08	1	0,08
TOTAL		1,00		2,62

Nota: Autoría propia.

* 0,0: Sin importancia; 1,0: Muy importante; ** 4: Fortaleza mayor. 3: Fortaleza menor. 2: Debilidad menor. 1: Debilidad mayor.

8.3. Posición estratégica y evaluación de la acción PEEA

Con la matriz PEEA, se evaluó globalmente el área comercial de Hydrabelt. La herramienta tuvo en cuenta factores financieros como: la baja solidez financiera, escasos recursos, acceso al crédito limitado, nivel de endeudamiento alto y el bajo margen de ganancias. Los factores industriales incluyeron la capacitación del personal, la oportunidad de crecimiento, utilización de los recursos, calidad del servicio y nivel de conocimiento.

De las ventajas competitivas: el incremento progresivo del consumo, conocimiento del mercado, adaptabilidad al cambio y la identidad del producto. Los factores de evaluación ambiental, tuvieron que ver con: la presión competitiva, tasa de cambio, devaluación, variación de la demanda y las restricciones gubernamentales.

La tabla 7, resume todos los factores ya nombrados:

Tabla 7.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

Matriz de Evaluación P E E A		
Número	Factores Financieros	Valor
1	Solidez Financiera Baja	3
2	Escases de recursos	2
3	Acceso al crédito limitado	5
4	Nivel de endeudamiento alto	2
5	Margen de ganancias bajo	4
Promedio		3,2
Factores Industriales		
1	Capacitacion del personal	3
2	Oportunidad de crecimiento	5
3	Utilizacion de los recursos	3
4	Calidad del servicio	5
5	Nivel de conocimiento	3
Promedio		3,8
Ventajas Competitivas		
1	Incremento progresivo del consumo	-2
2	Conocimiento del mercado	-4
3	Lealtad de los clientes	-2
4	Adaptabilidad al cambio	-5
5	Identidad del producto	-1
Promedio		-2,8
Evaluación Ambiental		
1	Presion competitiva	-3
2	Tasa de cambio	-4
3	Devaluacion	-4
4	Variacion de la demanda	-3
5	Restricciones del gobierno	-4
Promedio		-3,6

Nota: Autoría propia.

+1 (peor) a +6 (mejor), dimensiones: FF y FI; - 1 (mejor) a -6 (peor), dimensiones: VC y EA.

El valor del eje Y, resulta del cálculo entre los factores financieros y la evaluación ambiental, igual a: 6,8; el valor del eje X, resulta del cálculo entre los factores industriales y las ventajas competitivas, igual a: 6,6. El modelo admite la gráfica 5, como sigue:

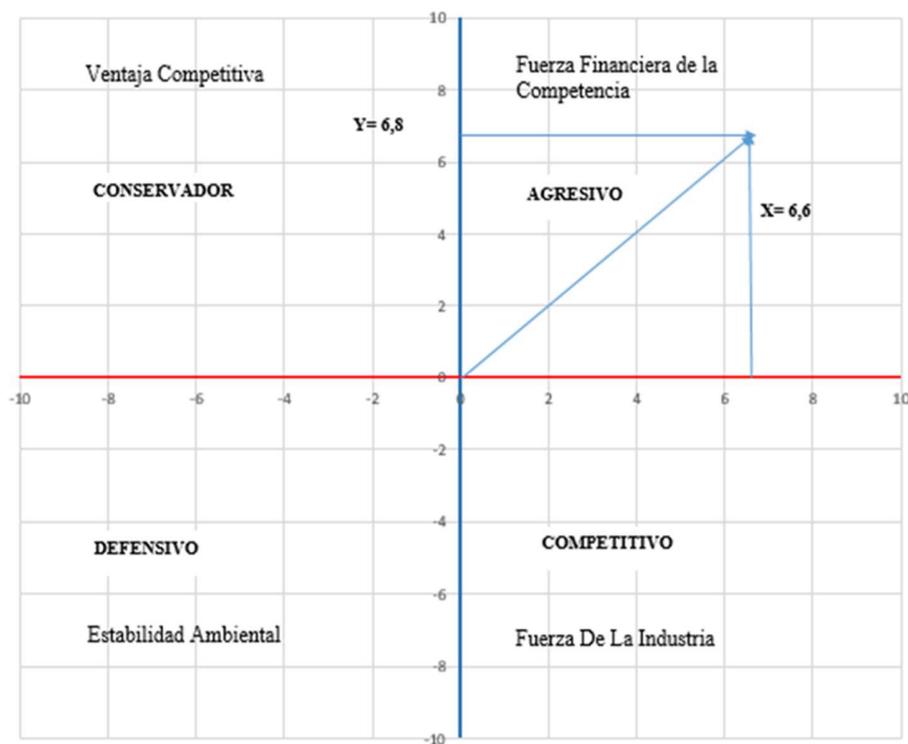


Figura 48. Vector estratégico de la matriz PEEA para Hydrabelt S.A.S. (2017). Nota: Autoría propia.

9. Análisis de resultados

Con la matriz EFE, se tuvo un promedio de 3.1 de calificación. Esto quiere decir que Hydrabelt, se desenvuelve en un mercado con excelentes oportunidades comerciales que debe aprovechar. Nótese, que en las oportunidades, se le ha dado mayor valor a los cambios en las preferencias de la demanda, dificultades económicas de la competencia y la lealtad del cliente hacia la marca. Son situaciones que han favorecido hasta el momento a la organización, pero no suficientes para recobrar su liderazgo en el sector. Las principales amenazas tienen que ver con la fluctuación del dólar y los proveedores que son competidores; la primera está incrementando hoy, los costos de las importaciones, teniendo que vender el producto más caro o en su defecto, dejarlo casi al precio de costo, para no perder el cliente. La segunda, traduce un conflicto de intereses para la empresa, debido a la modalidad de “cruce de cuentas”, en el que claramente se pierde inventario y dinero.

La matriz EFI arrojó una calificación de 2.62, indicando en términos generales, una posición interna fuerte. Hydrabelt responde muy bien al posicionamiento de productos en el mercado, a pesar de la competencia tan dura y la posventa también es competitiva, pero a pesar de ello, persiste un comportamiento, propio de una inexperiencia empresarial y eso puede deberse más a la falta de especialización de sus empleados, los cuales llegan al cliente, desconociendo sus necesidades. Es lógico que si no hay manejo de indicadores de gestión, se haga muy difícil afrontar estas debilidades.

Al sintetizar los factores financieros, industriales, las ventajas competitivas y los ambientales, de la matriz PEEA, se produjo un vector en la posición agresiva del plano. La cuestión manifiesta, una empresa que ha logrado algunas ventajas competitivas en lo financiero, propias de la industria en la que interactúa, sin ser todavía su factor dominante.

Como se ve, las matrices sirven para evaluar el mercado, la industria y la gestión interna, pero es claro que solo son útiles, si se acompañan de buenos razonamientos y juicios intuitivos.

Desarrollo del plan de gestión, orientado hacia el mejoramiento del área comercial de Hydrabelt S.A.S.

10. Formulación de las estrategias

10.1. DOFA estratégico

Una vez identificadas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se perfiló la matriz con la formulación de las estrategias FO, DO, FA y DA. Ver a continuación, la figura 43.

Matriz DOFA 	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Oportunidades</u> - Mercado en crecimiento - Cambios preferencias de la demanda - Necesidades insatisfechas del mercado - Dificultades de la competencia - Lealtad del cliente a la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de los productos en el mercado - Buen servicio al cliente - Experiencia en el mercado y conocimiento clientes - Excelente infraestructura y ubicación - Expansión y unificación de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> - Exceso de oferta, causando reducción en precios - Falta de experiencia propietarios en esta actividad - Poca capacidad de promoción y publicidad - No hay indicadores de gestión - Poca especialización de los empleados
<u>Amenazas</u> - Fluctuación del dólar - Incremento de la competencia - Inestabilidad económica - Proveedores que son competidores - Sobre oferta de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar una estructura de costos de los productos - Establecer la política comercial para la organización - Desarrollar segmentos potenciales de mercado - Ofertar productos nuevos - Establecer mecanismos para conocer la opinión del cliente, como las redes sociales - Afianzar los canales de atención en la compañía - Retribuir al cliente, su fidelidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer diferenciación de productos - Reservar recursos para la promoción y publicidad - Diseñar los indicadores de gestión - Hacer talleres de capacitación a los empleados - Establecer precios competitivos - Delegar la toma de decisiones - Enfocar la selección del personal, en mayor experiencia, capacidad y competencias

Figura 49. Esquema de la matriz DOFA, área comercial de Hydrabelt S.A.S., para la formulación de las estrategias. Nota: Autoría propia.

De la etapa de diagnóstico, se formularon las siguientes estrategias:

10.1.1. Estrategias FO.

- *Rediseñar la estructura de costos de Hydrabelt S.A.S.* En la descripción de la problemática, se explicó que uno de los factores que afectan la eficiencia en la operatividad del área de ventas, es una estructura de costeo deficiente. Por lo mismo, se formula su rediseño como una estrategia para potenciar las oportunidades que ofrece un mercado en crecimiento, los cambios en la preferencia de la demanda y la lealtad que el cliente tiene con la marca. Posicionar productos en un mercado estable, como fortaleza, depende en gran medida de un buen precio que no afecte la rentabilidad.
- *Establecer la política comercial para la organización.* La formulación de esta estrategia es más que fundamental, porque Hydrabelt, no tiene definido este conjunto de criterios. La falta de una política concreta le ha generado desorden, gastos innecesarios de recursos, desaprovechamiento de las oportunidades comerciales y de las fortalezas de la compañía.
- *Desarrollar segmentos potenciales de mercado.* Tiene que ver directamente con los cambios en las preferencias de la demanda, se incrementa la fidelidad del cliente hacia el producto y las necesidades insatisfechas del mercado. También, la experiencia en el mercado y el conocimiento de los clientes y la expansión y unificación de marcas.
- *Establecer mecanismos para conocer la opinión y/o las necesidades del cliente como las redes sociales.* Es una estrategia de expansión que sirve para fortalecer las relaciones con el cliente.
- *Afianzar los canales de atención ya existentes en la compañía.* Estrategia enfocada al concepto de “mejora continua”. Igual que la anterior, fortalece el servicio al cliente, este a su vez, conforma el mercado definido en las oportunidades y fortalezas. Un cliente satisfecho es un cliente fiel.

- *Retribuir al cliente su fidelidad.* Con esta estrategia se espera mejorar los niveles de ventas de la empresa, aprovechando las oportunidades y fortalezas, indicadas en la matriz DOFA, con el concepto: “*la fidelidad retribuye*”. Es una relación recíproca, en la cual, el cliente es importante para la empresa y la empresa es importante para el cliente.

10.1.2. Estrategias FA.

- *Análisis de los nuevos competidores, adquiriendo sus productos y/o haciendo uso de sus servicios.* Es una de las estrategias más usadas en Marketing; para Hydrabelt significaría disminuir amenazas como el incremento de la competencia, discriminar entre proveedores que son competidores, llevando a cabo acciones específicas; también enfrentarse a la sobre oferta de productos. Valorar el producto o servicio de la competencia, permite que la compañía pueda hacer diferenciación de los mismos, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento.
- *Identificar proveedores nacionales competentes.* Esta estrategia consiste en hacer una selección de los mejores proveedores nacionales, teniendo por criterios el precio, la calidad, la atención y la confiabilidad. El objetivo sería oponerse a las amenazas de fluctuación del dólar cuando se importa, la inestabilidad económica y el incremento de la competencia. Ocurre que mientras se espera un contenedor, la competencia puede abastecer el mercado, llevando a la pérdida de clientes y oportunidad en la venta. La tarea, reconoce separar los proveedores de aquellos que también son competidores.
- *Programar el pago de proveedores.* La estrategia mejora la relación con los proveedores nacionales y extranjeros. En Hydrabelt, se hace de una manera desordenada, aunque algunos proveedores han sido pacientes, la conducta persiste generando malestar y la falta de inventario, afectando las fortalezas y aumentando las amenazas.
- *Reactivar productos de baja rotación con descuentos y promociones y explorar el mercado de los productos sustitutos.* Se trata de convertir el inventario de baja rotación en dinero disponible para pagar aquellos de alta rotación. Hydrabelt, posee en parte un inventario de hace más de 10 años, es indiscutible que ha perdido eficiencia por esta causa. No actuar en

este sentido, significa rendirse ante las amenazas del entorno, teniendo presente que todos los recursos de ventas son imprescindibles para generar el mayor retorno en el menor tiempo, a la compañía.

- Puede pensarse que explorar el mercado de los sustitutos tiene más desventajas que ventajas, sería como actuar en la contingencia de un mercado inestable, productos con altos precios que el cliente, seguramente no estará dispuesto a pagar. Un bien es competencia de otro, y si aumenta su precio, la demanda disminuye. Así se entiende, que un producto sustituto pueda aumentar su demanda.
- *Crear una aplicación para incrementar los pedidos.* Sería una plataforma para que el cliente y la empresa disminuya algunos costos de operación. El cliente aprecia la inmediatez con la que es atendido, por lo que este canal deberá ser diseñado, considerando la utilidad que le puede prestar al mismo. Es una forma de posicionar productos en el menor tiempo posible, sobre todo cuando hay sobre oferta de los mismos.

10.1.3. Estrategias DO.

- *Hacer diferenciación de productos.* Otra de las estrategias más usadas en marketing, para adecuar las debilidades a las oportunidades; busca estimular la preferencia del cliente, por los productos de Hydrabelt.
- *Reservar recursos para la promoción y publicidad de los productos.* La compañía no hace ninguna clase de promoción y publicidad.
- *Diseñar los indicadores de gestión.* Un indicador es un sistema para medir las condiciones de un proceso, en un momento determinado. La empresa, no los tiene proyectados en ninguna de sus áreas de gestión.

- *Hacer talleres de capacitación a los empleados.* Desarrollan las habilidades, aptitudes y los conocimientos en los empleados, creándoles sentido de pertenencia y motivación, para el desempeño de su trabajo.
- *Establecer precios competitivos.* Esta estrategia no es fija en el tiempo, solo debe responder a la coyuntura actual del mercado, que como se sabe, está contraído y la presión de la competencia, al igual que Hydrabelt, ha presentado una baja en las ventas, durante los últimos tres meses.
- *Delegar la toma de decisiones.* Es una estrategia de desarrollo para el ejercicio de una dirección eficiente. Busca capacitar al empleado o colaborador en continuar el trabajo, aún, cuando no esté el jefe. Se puede esperar, que aumente la motivación y disminuya la presión, provocando iniciativas, responsabilidad y competencia.
- *Enfocar la selección de personal, por experiencia, capacidad y competencias.* Debe ejecutarse con la asesoría del área de RR.HH. Los criterios de experiencia, capacidad y competencias, permiten administrar de forma adecuada al personal de la compañía, aprovechando las oportunidades del entorno.

10.1.4. Estrategias DA.

- *Actualizar la información financiera.* La formulación de esta estrategia parece muy simple, pero en el caso de Hydrabelt es relevante para la toma de decisiones que llevan a la superación de sus debilidades, evitando las amenazas. En ocasiones, el área de ventas gasta mucho tiempo esperando por información financiera razonable, que ayude a terminar el ciclo con los ajustes necesarios.
- *Separar los canales de comercialización para que funcionen como unidades estratégicas de negocio.* Estrategia de fuga, formulada para estabilizar el canal comercio e intervenir de forma individual, el canal industria, debido a las deficiencias particulares en su gestión administrativa.

- *Elaborar la proyección de ventas.* Estrategia de planeación, para proyectar las ventas futuras de la empresa, con base en sus datos históricos. Cabe decir entonces, que en Hydrabelt, esta actividad no se lleva a cabo y por eso se ha invertido recursos sin ninguna directriz y control.
- *Fortalecer los puntos de ventas, para que funcionen como unidades de negocio.* Surge en tanto, que el canal comercio ha venido sosteniendo financieramente algunos puntos. Se ha planteado el cerrarlos, pero sería un despropósito en el largo plazo, perder esa forma de comercialización al “retail”.
- *Mejorar la rotación de existencias.* Su formulación, tiene como objetivo optimizar la gestión del capital de trabajo para generar mayor rentabilidad.
- *Afianzar la colaboración entre áreas. Ventas, Compras, Logística e Inventarios.* Las acciones que apoyan esta estrategia, deben coincidir con un ambiente sano de trabajo para que los empleados aporten lo mejor de sí mismos, en beneficio de la rentabilidad de la organización. Tener habilidades parecidas, conocimientos similares y códigos comunes, son elementos que permiten el agrupamiento, para satisfacer la necesidad del individuo de pertenecer, integrarse y converger en un grupo homogéneo (Márquez, 2017, párr. 2. <https://mba.americaeconomia.com>).

11. Implementación

Por las condiciones de la empresa y de la elaboración del Plan de Gestión, se escogieron algunas estrategias importantes, para su implementación.

11.1. Rediseño de la estructura de costos

La matriz de costos no depende de una regla general o fórmula financiera específica, pero si incluye criterios como el costo del producto, los gastos operacionales y no operacionales, algunos diversos, que son variables, adicionalmente, el margen mínimo que la compañía fija de ganancia.

Para la implementación de esta estrategia, se elaboró una matriz de costeo, como se puede ver, en la tabla 8.

Tabla 8.

Rediseño de la estructura de costos para Hydrabelt S.A.S.

MATRIZ PARA COSTEO DE PRODUCTOS POR LINEAS									
Línea	Producto	Valor Fob	gastos otm (10%)	Tasa us	total pesos	Gastos Oper 10%	% margen 60%	Precio Venta	
Acoples y Adaptadores	cápsula R2 3/8	\$ 0,15	\$ 0,17	\$ 3.100	\$ 511,50	\$ 562,65	0,40	\$ 1.406,63	
Línea	Producto	Valor Fob	gastos otm (10%)	Tasa us	total pesos	Gastos Oper 28%	% margen 50%	Precio Venta	
Mang Hca e Ind	Mgra R2 3/8	\$ 1,31	\$ 1,44	\$ 3.100	\$ 4.467,10	\$ 5.717,89	0,50	\$ 11.435,78	
Línea	Producto	Valor Fob	gastos otm (10%)	Tasa us	total pesos	Gastos Oper 5%	% margen 50%	Precio Venta	
Correas	Correa A030	\$ 0,68	\$ 0,75	\$ 3.100	\$ 2.318,80	\$ 2.968,06	0,50	\$ 5.936,13	
Línea	Producto	Valor Fob	gastos otm (10%)	Tasa us	total pesos	Gastos Oper 5%	% margen 40%	Precio Venta	
otros	Manómetros	\$ 3,76	\$ 4,14	\$ 3.100	\$ 12.821,60	\$ 16.411,65	0,60	\$ 27.352,75	

Nota: Autoría propia.

Valor Fob, Es la condición de la negociación que tiene Hydrabelt con sus proveedores; Gastos Otm, es el transporte desde puerto hasta el centro de distribución; líneas, Acoples y Adaptadores; Manguera hidráulica e industrial; Correas, Otros.

La tabla 9, explica la manera en la que Hydrabelt, fijaba sus precios de venta:

Tabla 9.
Matriz anterior utilizada por Hydrabelt S.A.S.

Línea	Producto	Valor Fob	Gatos 30%	TasaUs	Total Pesos	Precio Venta
Acoples y Adaptadores	capsula R2 3/8	\$ 0,15	\$ 0,20	\$ 3.100	\$ 605	\$ 1.209
Línea	Producto	Valor Fob	Gatos 30%	TasaUs	Total Pesos	Precio Venta
Mang Hca e Ind	M gra R2 3/8	\$ 1,31	\$ 1,70	\$ 3.100	\$ 5.279	\$ 10.559
Línea	Producto	Valor Fob	Gatos 30%	TasaUs	Total Pesos	Precio Venta
Correas	Correa A030	\$ 0,68	\$ 0,88	\$ 3.100	\$ 2.740	\$ 5.481
Línea	Producto	Valor Fob	Gatos 30%	TasaUs	Total Pesos	Precio Venta
otros	Manómetros	\$ 3,76	\$ 4,89	\$ 3.100	\$ 15.153	\$ 30.306

Nota: Autoría Propia

Valor Fob, es la condición de la negociación que tiene Hydrabelt, con sus proveedores.

Gastos 30%, son los gastos supuestos; líneas, Acoples y adaptadores; Manguera hidráulica e industrial; Correas; Otros.

11.1.1. Análisis.

Con la presentación de las matrices de costos, se puede observar un diferencial en el precio de venta de las líneas estudio. El método anterior, usado por la empresa, solo tenía en cuenta unos gastos del 30%, para cubrir toda la operación. Luego pasaban ese valor, de dólares a COP y lo multiplicaban por dos, fijando así, el precio de venta. Visiblemente, esa forma de costear no cubría todos los gastos que se generaban, generando pérdidas continuas de dinero.

Por ejemplo, con la línea de acoples y adaptadores, se estaba perdiendo un 14%; con la de mangueras y correas un 8%; en cambio se cobraba un 10% más, en el precio de los manómetros, haciéndolo un producto, casi de baja rotación por dificultades en su comercialización.

Todos los productos no pueden dejar el mismo margen de ganancia, porque las condiciones del mercado no lo permiten. Y es por ello, que se habla de alta rotación, rotación media y

rotación baja, conocidos como productos ABC, respectivamente. Conociendo que los de baja rotación, necesitarán estrategias específicas para su comercialización.

11.2. Política comercial de Hydrabelt

Por la cual se establecen los lineamientos del área comercial de Hydrabelt S.A.S. Debiendo ser aplicada en toda gestión llevada a cabo por los canales de venta, incrementado la presencia de la compañía, en el mercado nacional de Mangueras, acoples y accesorios.

11.2.1. Aspectos generales.

Los precios, especificaciones y datos del producto, pueden sujetarse a cambios sin previo aviso. Cualquier duda o información referente a los mismos, siempre habrá dispuesto un asesor para atenderle directamente o consultar en el Call Center en horario laboral.

El proceso de solicitud de compra, se manejará a través de las órdenes de compra, que el cliente hará llegar a la compañía, vía e-mail o en forma escrita. Sin embargo, el despacho estará sujeto a la aprobación de los departamentos de Ventas y Cartera, y de las existencias actuales del almacén. Hydrabelt S.A.S., se reserva el derecho de no despachar algún pedido solicitado dado el caso que el cliente se encuentre en mora de pago y tampoco se hace responsable por daños o retardos en la entrega, debido a causas que estén fuera de su control.

11.2.2. Condiciones comerciales.

Se aceptarán pedidos con un monto mínimo de 150.000 COP, para crédito, y los montos inferiores, serán de estricto contado. Los precios de venta de Hydrabelt S.A.S., no incluyen IVA, este impuesto será facturado de forma adicional, a los precios vigentes de la compañía.

El costo de servicio de flete será asumido por el cliente. De igual forma, podrá escoger la transportadora por la cual quiere se le genere el despacho, ya que la mercancía viaja por cuenta y riesgo del cliente. Hydrabelt S.A.S, solo se obliga a entregar lo pactado en la orden de compra,

conforme a lo solicitado por el cliente, y no en acuerdos verbales que se hayan realizado con los asesores comerciales.

Hydrabelt S.A.S., otorgara al cliente una línea de crédito, con base, en las siguientes condiciones:

- Análisis de compras Anuales.
- Plazo de pago y estándares de recaudo.
- Solvencia económica del cliente.
- Capacidad de endeudamiento.
- Evaluación de riesgo: últimos estados financieros.

Si la empresa lo considera prudente, solicitara una reunión con el posible cliente para aclarar alguna duda que persista luego de los análisis del estado financiero. Cabe resaltar que esta información será tratada de acuerdo a la “ley de datos y manejo de información”⁸, confidencialmente, solo con el fin de asignar el cupo de crédito, o contrariamente fuere negado.

Este monto de crédito va con el total de órdenes de compra solicitadas por el cliente pendientes por despacho más las facturas por vencer y las que ya están vencidas. Asimismo, este crédito se revisara una vez cada 6 meses para ver su comportamiento crediticio y su volumen real de compras mensuales.

Los plazos y condiciones de pago, se asignan dependiendo de la capacidad de endeudamiento de cada cliente. En caso de que se observe retrasos en los pagos de facturas, la empresa suspenderá los despachos de mercancía, procediendo a reevaluar las condiciones comerciales del cliente, con el fin de evaluar y pactar posibilidades de pago. Si la conducta moratoria persiste, sin ningún acuerdo entre las partes, se recurrirá a las vías legales, para que este compromiso pueda ser saldado a la mayor brevedad.

Para los descuentos, se otorgara un 5% financiero por pronto pago, entendido como pago antes de 8 días de vencimiento de la factura.

⁸ Ley 1581 de 2012.

11.2.3. Plazos de entrega.

Las órdenes de compra recibidas de 8:00 am y 4:00 pm, se despacharan en el transcurso del día, después de este horario se enviaran al día siguiente. Los despachos, se entregaran en las instalaciones del cliente dentro del territorio nacional; si estos son en la ciudad de Bogotá, se entregaran en horarios de 10:00 am y 5:30 pm. Pero en el caso que el cliente recoja la compra, el retiro será únicamente, en la bodega principal, ubicada en la zona franca de Fontibón: carrera 106 No 15ª-25 MZ 18 Bodega 2.

11.2.4. Asesoría técnica.

Deberá ser solicitada al departamento de ventas, recibiendo la recomendación por parte del asesor, en los productos específicos, y también, la información técnica con la que puede dar solución a sus peticiones.

11.2.5. Garantías y devoluciones.

Para Hydrabelt S.A.S, la satisfacción del cliente es prioridad. Por lo tanto, la empresa ofrece distintos periodos de garantía, dadas con el uso y las especificaciones técnicas de cada producto.

Su inicio, rige a partir de la de la fecha de factura, siempre y cuando un producto nuestro, haya sido utilizado en las condiciones normales de trabajo. Para hacerla efectiva, el cliente debe presentar el bien y la factura de compra, en nuestras instalaciones. A este se le realizara las pruebas respectivas, en nuestro departamento técnico, el cual en un plazo no mayor de 48 horas deberá determinar si es procedente o no.

11.2.6. Evaluación y seguimiento del área comercial.

Toda la gestión del área comercial, será evaluada y seguida, mediante indicadores de gestión, permitiéndole a Hydrabelt, reservarse su derecho, a tomar las decisiones, correctivos y/o acciones que considere necesarias y oportunas, de cara a la mejora del Departamento.

11.3. Segmentos potenciales de mercado.

Hydrabelt S.A.S., tiene un mercado potencial de correas automotrices, en la zona norte de Colombia, exactamente en Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Guajira, la Loma en el César, Valledupar y Montería. Se propone unas acciones para la segmentación del mercado en esta zona, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.

Acciones para implementar una estrategia de segmentación de mercados.

 Acciones	Estrategia: Segmentación potencial de Mercado para correas automotrices	Relevancia
De selección	Es la definición categorica del producto y la selección del mismo dentro de un mercado específico	Cambios en las preferencias de la demanda, dificultades de la competencia, lealtad del cliente a la marca.
Delimitación	Caracterización del mercado: Ubicación, actividad económica, competencia. Además se identifican a clientes determinados.	Dificultades de la competencia, posicionamiento de productos, expansión y unificación de marcas, experiencia en el mercado, servicio al cliente.
De análisis de segmentos	Se analiza la frecuencia de compra de los clientes, el uso de la marca, potencial de ventas.	Dificultades de la competencia, experiencia en el mercado, necesidades insatisfechas, cambios en la demanda, lealtad a la marca.
Mercados Meta	Se toma la decisión sobre el mercado definitivo, en el cual se quiere comercializar el producto	Posicionamiento de los productos, servicio al cliente, experiencia en el mercado.
De diseño e implementación	Se definen alternativas de promoción y distribución del producto.	Posicionamiento de los productos, servicio al cliente, experiencia en el mercado.

Nota: Adaptado de Vega. (2014). 6 pasos para la segmentación de un mercado, <https://www.merca20.com/6-pasos-para-la-segmentacion-de-un-mercado/>. Recuperado el 15 de octubre de 2017.

11.4. Mecanismos para conocer la opinión del cliente y sus necesidades: las redes sociales

No es un secreto, que las redes se han vuelto indispensables para establecer contacto con el cliente. Quiere decir esto, que las empresas que no hacen uso de esta herramienta interactiva, dispersan la relación con su mercado, dándole la oportunidad de acción a su competencia.

Pero esta labor no trata de crear perfiles en cuanta red exista, si no de analizar que tiene la misma, para generar una ventaja competitiva. Partiendo de juicios elementales en la competencia, se pudo referir que las más usadas con fines corporativos son: Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Google+ y Whats app. Y la preferencia de los clientes está con Facebook, YouTube, Twitter y Whats app, siendo esta última, considerada como de mayor inmediatez en la atención.

Para aprovechar las redes sociales con fines corporativos, se deben seguir acciones como:

- Hacer un barrido completo de la base de datos de la clientela. Preguntándoles si usan o no, la red y su frecuencia. Enviar invitaciones y añadirlos.
- Informarles cuales redes tiene la empresa y que a través de ellas, se pueden informar sobre productos, promociones, descuentos, fichas técnicas, premios de fidelización, etc. De igual manera, puede presentar sus quejas, comentarios y sugerencias
- Intercambiar información y recomendaciones con los clientes
- Encargar el manejo de las redes a una persona del área de ventas, para estar atenta de las novedades y en general de la interacción, cliente-empresa.

11.5. La toma de decisiones

Delegar la toma de decisiones en Hydrabelt, requiere de las siguientes acciones:

- Conformar un equipo de trabajo capaz, responsable y de confianza.
- Se debe contar con la información suficiente para proporcionar al equipo, y que este sepa que está haciendo parte de algo.
- Comprometer al equipo en el proceso y dejarlo trabajar
- Analizar resultados y hacer retroalimentación.
- Reconocer el trabajo y los logros obtenidos.

11.6. Indicadores de gestión

El diseño de los indicadores de gestión, se soportó en las acciones y el análisis, que contiene la matriz, en la figura 44.

		Explicación	Análisis
1	No. pedidos	Eficiencia en ventas: Número de visitas necesarias para Lograr un pedido.	Mide el cumplimiento de cada asesor respecto a las visitas programadas y que de ellas se convierten en pedidos reales
	No. Visitas		
2	Cientes que repiten compra	La fidelidad de los clientes	Muestra las compras recurrentes de los clientes, también determinar sus periodos de compra
	Total clientes que compran		
3	Ventas clientes nuevos	Penetración de mercado	Si las estrategias de penetración para el aumento de la cuota de mercado es la correcta
	Total de ventas		
4	Venta por asesor	Mide el cumplimiento de ventas del asesor	Determinar si el asesor esta cumpliendo o no, con la cuota de ventas asignada para un periodo determinado
	Cuota asesor		
4	Ventas por línea	Participación por cada línea de productos	Cuál línea genera la mayor participación en los ingresos operacionales
	Ventas totales empresa		
5	Total de devoluciones	Devoluciones en ventas	La efectividad en el proceso de ventas y en la calidad del producto
	Total ventas		
6	# de clientes atendidos	Efectividad de la fuerza de ventas	La efectividad del asesor en su labor de ventas comparandolo con los clientes asignados Vs. clientes facturados
	# de clientes activos		
7	Ventas perdidas	Ventas perdidas	El grado de eficiencia de la operación, no solo la pérdida de dinero si no la posibilidad de la pérdida total del cliente
	Ventas reales		
8	Ventas Totales	Rentabilidad de la red de ventas	La gestión del canal comercial, en términos de los recursos empleados por el area.
	Total gastos en ventas		
9	Total ventas	Meta de ventas	El cumplimiento del area comercial respecto a la proyección de ventas de la empresa
	Proyección de ventas		

Figura 50. Esquema de la matriz de Indicadores de Gestión. Área Comercial de Hydrabelt S.A.S.
Nota: Autoría propia.

11.7. Rotación de existencias

La empresa tiene un recurso económico, representado en inventario de baja rotación, ósea tipo C, con aproximadamente 650 referencias. Para comercializarlo, se recomienda adoptar las siguientes acciones:

- Ventas con promoción o rebajas. Consiste en promociones exclusivas, para aquellos clientes más fieles tanto a la marca como a la empresa, concediendo descuentos sobre el precio de venta.
- Liquidación de Stock. Se ofrece a los clientes en general, con descuentos y bonificaciones por pronto pago. Puede ser que con esta acción, se reduzca bastante el margen de ganancia, pero el objetivo es retornar la inversión de este inventario.
- Ventas por remanentes. Es una acción de supervivencia, en la que se buscan competidores o intermediarios, para venderles los stocks, que llevan más de un año en bodegaje.

11.8. Creación de un módulo móvil para pedidos

Hydrabelt S.A.S., no está en capacidad de contratar personal para el diseño de un aplicativo, con el que el cliente pueda generar sus propios pedidos. Quizá no esté demás decir, que las ventajas de la prontitud en el mercado son representativas a la hora de medir las ventas, y por eso se le sugiere a la gerencia general, aprovechar la “gratuidad” de la red, para facilitar su construcción.

Así se encontró, que ya existen diversos instrumentos con algoritmos funcionales, diseñados para estos fines, entre los cuales figuran: Myapps, Uppsite, Appsbar y el mejor, Mobincube; todas, para las diferentes plataformas móviles.

11.9. Presupuesto de ventas

La base para elaborar el presupuesto mensual del área comercial de Hydrabelt, integró el análisis de cinco archivos: Ventas mes a mes por Cliente; Ventas mes a mes por Referencia y Cliente; Pareto de Clientes, clasificados de acuerdo a su volumen de compra; Recaudos por Cliente y Promedio de días de pago, con el cual se evalúa la rotación de cartera del asesor; Pareto de Recaudos, clasificando los clientes por su potencial de recaudo.

Por último, se elaboró un archivo, cruzando información de los inventarios actuales, con las ventas por cliente, referencias y recaudos. El resumen final lo contiene el presupuesto de ventas por asesor, en la tabla 11.

Tabla 11.

Presupuesto Mensual del Área Comercial

PRESUPUESTO GENERAL		
JORGE CUBIDES	\$	62.487.536,47
SONIA FERNANDEZ	\$	60.527.688,67
MARTHA PALMA	\$	50.314.037,45
JOHANA JAIMES	\$	43.626.160,55
ANTIOQUIA - COM	\$	39.234.989,00
MARITZA QUINTERO	\$	39.367.270,46
MARCO AGUIRRE	\$	35.310.500,55
OFICINA PRINCIPAL	\$	20.000.000,00
Total	\$	350.868.183,15

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Se estableció un marco teórico completo, el cual permitió desarrollar el Plan de Gestión y orientarlo hacia el área comercial de Hydrabelt S.A.S. Se utilizaron herramientas administrativas, sencillas y prácticas, básicas en las últimas etapas del proyecto.

Se realizó una descripción y diagnóstico completo de la problemática de la compañía, demostrando el por qué, ha perdido liderazgo en el sector de las mangueras y acoples, además, cómo su administración interna ha influenciado negativamente su eficacia y eficiencia operacional.

Se definió la política comercial, debido a que el área comercial no la tenía planteada. Con el cumplimiento de este objetivo se ha logrado encauzar el rumbo del Departamento, y su aplicación ha retado positivamente el que hacer del equipo de ventas. Generalmente, las Pymes no establecen estos lineamientos, pero en este trabajo se demuestra su importancia, en términos de organización, control y seguimiento.

El análisis de la competencia, sugiere un valor agregado a este proyecto, por cuanto, se presentan cifras concretas de ventas, se evalúa la dinámica del sector y se discrimina el grado de participación en el mercado de las empresas del sector. En este aspecto, Hydrabelt denota unas ventas promedio mensuales de 432.9549.132, con importaciones de US 567.802, ubicándose en el puesto 10 de la lista, y en relación a su trayectoria se concluye que ha perdido posicionamiento.

Se analizaron los factores internos y externos, que inciden en el ejercicio comercial de la compañía, a través del uso de matrices EFE, EFI y PEEA. Con la matriz EFE, se tuvo un promedio de 3.1 de calificación. Refiriendo entonces, que la empresa, se desenvuelve en un mercado con excelentes oportunidades comerciales que debe aprovechar. De la matriz EFI se obtuvo, una calificación de 2.62, indicando una posición interna fuerte. Hydrabelt responde muy bien al posicionamiento de productos en el mercado, a pesar de la competencia tan dura y la posventa también es competitiva. Y la PEEA presenta, una empresa que ha logrado algunas ventajas competitivas en lo financiero, propias de la industria en la que interactúa, sin ser todavía su factor dominante.

Las estrategias conducen a la empresa a ejecutar una serie de acciones, orientadas todas a buscar la máxima eficacia y eficiencia. El área de estudio de este trabajo, las reúne en un único objetivo, que se sostiene siempre en la satisfacción del cliente, porque empresa y mercado, sin el cliente no son nada y por eso, la dirección comercial de cualquier compañía, debe diferenciar entre las necesidades, deseos y demanda de su mercado.

Para obtenerlas, se elaboró una matriz DOFA, concertando cuatro tipos de estrategias FO, FA, DO y DA. El sistema potencia las fortalezas, aprovecha las oportunidades, neutraliza las debilidades, y es un escenario en el que Hydrabelt puede enfrentar las amenazas de su entorno. Se escogió esta herramienta, por su carácter preciso, funcional y flexible, de fácil entendimiento para los directivos de la organización y para que posibilite la consulta y su profundización, en futuras investigaciones.

En la Implementación, se escogieron las más apremiantes como: el rediseño de la estructura de costos, para la fijación de precios, sin sacrificar la rentabilidad; la política comercial; segmentación potencial para correas automotrices, reconociendo que este es un buen rubro, en el que en el pasado incursionó la empresa, pero malas decisiones y la falta de liquidez, llevaron a desestimar este mercado, en la zona norte de Colombia. Mecanismos para llegar al cliente, como las redes sociales, estableciendo acciones para el aprovechamiento de la red en términos corporativos; la delegación en la toma de decisiones, urgente en Hydrabelt porque hay dispersión en el mando, cuya manera de hacer las cosas, afecta en gran medida la eficiencia de la operación.

Se diseñaron y elaboraron los indicadores de gestión, para que sean utilizados como mecanismos de evaluación, control y seguimiento del área de estudio. Se proyectaron acciones para mejorar la rotación de existencias, en relación al inventario de baja rotación que posee la compañía. Se propuso, la creación de un módulo móvil o aplicativo para que el cliente haga los pedidos directamente, desde la comodidad de su ambiente. En algún momento en el pasado, la empresa, contrató el diseño de este aplicativo, pero lo cierto es que nunca funcionó, decidiendo abortar la estrategia, es así, como en el proyecto, se muestran las herramientas más funcionales para llevarla a la práctica.

Para terminar se presentó, el presupuesto de ventas del área comercial de Hydrabelt S.A.S. Este, se hizo de forma parcial, porque la gerencia general no autorizó la divulgación completa de la información de los canales. Sin embargo, en este ítem se expone como se proyectó.

La planificación del proyecto, admitió concluir que Hydrabelt S.A.S., es una empresa viable que necesita del mejoramiento de sus áreas funcionales y de la concientización y compromiso de todo su recurso humano para sacarla adelante.

Todo lo expuesto y publicado en el documento, se discutió ampliamente con la Dirección General, la cual estuvo de acuerdo con la preparación de estas conclusiones, dispuestas bajo la consideración de la academia para su evaluación.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el Plan de Gestión en otras áreas de la Empresa, aprovechando las características de flexibilidad, adaptabilidad y funcionalidad de la propuesta.

Es necesario además que, Hydrabelt estudie la posibilidad de implementación de todas las estrategias formuladas, asumiendo las consecuentes fases de ajuste, evaluación, control y seguimiento.

De los mecanismos de control, se recomienda el uso de los indicadores de gestión, para lograr los objetivos corporativos y el alcance de la misión y visión de la empresa.

Es importante, reservar recursos para promoción y publicidad de la línea de productos de Hydrabelt S.A.S., y hacer la segmentación de mercado para equipos como las grafadoras, aprovechando las fortalezas internas y oportunidades del entorno.

Se sugiere, programar la realización del diagnóstico, en fase de planeación, porque representa la manera más idónea, de analizar y medir el desarrollo de la empresa, a través del tiempo.

Es trascendental para Hydrabelt, ejecutar la separación de los canales, buscando que funcionen como unidades de negocio, sostenibles y eficientes.

Se exhorta a gestionar nuevas líneas de negocio, como las ventas directas en China, para distribuidores mayoristas. Así se obtendrían precios más económicos, no habría limitantes en producto y como valor agregado, se podría ofrecer el servicio de bodegaje en zona franca y así evitar gastos de nacionalización en puerto.

Referencias

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. (4a. Ed). Editorial Esic. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de <https://books.google.com.co/books?isbn=8473563778>
- Báez Juan & Pérez de Tudela (2009). *Investigación Cualitativa*. (2da. Edición). Libros profesionales de Empresa. Editorial ESIC. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis404.pdf>.
- Barragán, N. (2010). *Guía Metodológica para la Planificación Estratégica en Pymes del Sector Servicios, basada en Balanced Scorecard*. Trabajo de grado. Universidad Javeriana. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://books.google.com.co/books?isbn=8473565991>
- Biblioteca Virtual de la Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Informe Estadístico por sectores*. Cámaras de Comercio (Colombia). Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Biblioteca>
- Boland, Carro, Stancatti, Gismano & Bancheri. (2007). *Funciones de la Administración. Teoría y Práctica*. Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur. Editorial de la Universidad nacional del Sur, serie docencia. Biblioteca Universidad Nacional de Colombia, pp. 98 -107
- Calderón & Castaño. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Parte1.pdf

- Caude, R. (1973). Organización general y estructura de la Empresa. Volumen 1 de Enciclopedia de la empresa moderna. (5a. Ed.) Ediciones Deusto. Bilbao, España. Biblioteca personal, pp. 17, 39-51, 64-66
- Contreras, J. (16 de julio de 2006). *Matriz de evaluación EFI*. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 4 de agosto de 2017, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw – Hill. (7a. Ed.). Recuperado el 15 de julio de 2017, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idealberto-chiavenato.pdf>
- DANE. (2017). *Importaciones. Estadísticas. Comercio Internacional*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9a. Ed.). Pearson Educación, México. Biblioteca Universidad Central.
- Dinero. (6 de abril de 2015). *¿Cuáles sectores generan más empleo en el país?* Economía laboral. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>
- Centro de Investigación de Mercados. *Diversificación en nuevos productos y mercados*. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>

- Fajardo, E. (24 de junio de 2015). *La exitosa transformación de Alpina*. Recuperado el 25 de julio de 2017 de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/alpina-como-ejemplo-transformacion-rentabilizacion-negocio/209858>
- Gaitán, H. (2005). *Gerencia estratégica por vectores. Un análisis vectorial de la estrategia*. (1a. Ed.). Colección Alta Gerencia. Biblioteca Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, p.5
- Garay, L. (1998). *Colección de documentos de la misión rural*. Documento 5, Sostenibilidad. Seminario permanente. Recuperado el 5 de octubre de 2017 de <https://books.google.com.co/books?id=qZEgAQAAIAAJ>
- García, J. (4 de agosto de 2011). *Licenciatura en Administración. Matriz PEEA*. [Mensaje en un Blog]. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de <http://planestrategy.blogspot.com.co/2011/08/matriz-pee-a-matriz-de-la-gran.html>
- Giraldo, J. (10 de agosto de 2017). *Gerencia estratégica. Notas de cursos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). Mc Graw-Hill. Recuperado el 24 de noviembre de 2017, de https://investigar1.files.wordpress.com/.../1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Lara, J. (2008). *Funcionamiento de la Importación y comercialización de la Manguera Hidráulica, ensamblada en la Empresa Larapartes C.I*. Trabajo de Grado. Universidad Javeriana. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis42.pdf>

- Loaiza, L. (2011). *Diseño de un Plan Estratégico para la organización Fabenplast de Bogotá*. Trabajo de grado. Universidad de la Salle. Bogotá. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4023/T11.11%20L78d.pdf?sequence=1>.
- López, J. (2013). + *Productividad*. Ed. Palibrio. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <https://books.google.com.co/books?isbn=1463374798>
- Luna, A. (2014 a). *Administración estratégica*. (1a. Ed.), Grupo editorial Patria. México. Biblioteca Universidad Central, Bogotá, p.3
- Luna, A. (2014 b). *Proceso Administrativo*. (1a.Ed.), Grupo editorial Patria. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio. Biblioteca Universidad Central, Bogotá, p.17
- Muñoz & Nevado (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. (1a. Ed.), Especial Directivos. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <https://books.google.com.co/books?isbn=8493590266>
- Pérez & Gardey (2008). *Definición de Planeación Estratégica*. Recuperado el 2 de octubre de 2017 de <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Pérez & Merino (2009). *Definición de Punto de Equilibrio*. Recuperado el 5 de octubre de 2017 de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Pineda, Morales & Ortiz. (Enero – Junio de 2011). *Modelos y Mecanismos de Interacción universidad – empresa – estado: retos para las universidades colombianas*. Recuperado el 9 de mayo de 2017, de <https://revistas.lasalle.edu.co>
- Planeacionestrategica. (2 de junio de 2009). *Matriz de evaluación EFE*. [Mensaje en un blog]. Recuperado el 4 de agosto de 2017, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

Sainz de Vicuña, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. (2da. Ed.). Ed.

Esic. Madrid, España. Recuperado el 15 de julio de 2017, de

<https://books.google.com.co/books?isbn=8473562666>

Saldarriaga, I. (2013). *Plan de mejoramiento para la microempresa, muebles G y G*. Trabajo de

grado. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Recuperado el 15 de junio

de 2017, de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4821/1/TAD01213.pdf>

Serna H. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento – Implementación*

y Mapas Estratégicos, índices de gestión. (10a. Ed.). 3R Editores. Biblioteca Universidad

Central, pp. 72, 185-188

Zambrana, C. (1995). *Administración del comercio internacional. Compilación de temas*

actuales sobre comercio internacional. (1a. Ed). Universidad estatal a distancia. Euned.

San José de Costa Rica. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de

<https://books.google.com.co/books?isbn=9977648034>

Lista de figuras

Figura 1. Hydrabelt. Puente Aranda.....	13
Figura 2. Hydrabelt. Zona Franca de Fontibón.....	14
Figura 3. Hydrabelt. Cartagena.....	14
Figura 4. Hydrabelt. Barranquilla.. ..	15
Figura 5. Hydrabelt. Medellín	15
Figura 6. Hydrabelt – Punto de Venta.....	16
Figura 7. Valores corporativos.....	17
Figura 8. Manguera hidráulica de baja presión SAE R6.....	20
Figura 9. Manguera hidráulica de mediana presión SAE R1 AT.....	21
Figura 10. Manguera hidráulica de alta presión SAE 100 R12.....	21
Figura 11. Manguera hidráulica extrema presión SAE 100 R13.....	21
Figura 12. Manguera para fumigación y usos agrícolas.....	22
Figura 13. Manguera para el manejo de gases.....	22
Figura 14. Manguera de procesamiento para lavado.....	23
Figura 15. Mangueras para succión y descarga.....	23
Figura 16. Manguera para trasiego de productos y también la succión y descarga de productos en polvo.....	23
Figura 17. Manguera Multipropósito	24
Figura 18. Manguera especializada, manejo de combustibles y derivados del petróleo.....	24
Figura 19. Manguera para vacío, utilizada en la industria en general.....	24
Figura 20. Acoples hidráulicos.....	25
Figura 21. Adaptadores con sello	26
Figura 22. Acoples rápidos hidráulicos	26
Figura 23. Tees, reducciones, machos, hembras, uniones.....	27
Figura 24. Acoples OPW polipropileno.....	27
Figura 25. Acoples OPW Aluminio y Dixon	28
Figura 26. Acoples Universal Polietileno.	28

Figura 27. Correa Poly V	29
Figura 28. Correas sincrónicas	29
Figura 29. Correas tipo cuña	29
Figura 30. Correas trapezoidales tipo A, B, C, D y E.....	30
Figura 31. Unidades de mantenimiento con filtro, regulador y lubricador.....	30
Figura 32. Protectores de mangueras en silicona.....	31
Figura 33. Organigrama general.....	31
Figura 34. Equipo de Alta Dirección.	32
Figura 35. Equipo de nivel intermedio.....	34
Figura 36. Equipo de nivel operativo.....	38
Figura 37. Clasificación de las empresas por actividad o giro.....	54
Figura 38. Factores clave de la mercadotecnia, producto, precio, promoción y distribución.....	57
Figura 39. Diagnóstico Estratégico Integral.....	59
Figura 40. Esquema de una matriz DOFA.....	61
Figura 41. Diagrama de una matriz PEEA.....	64
Figura 42. Perfiles, agresivo y conservador de una matriz PEEA.....	64
Figura 43. Perfiles, competitivo y defensivo de una matriz PEEA.....	65
Figura 44. Dinámica de las importaciones del sector industrial para agosto de 2017	72
Figura 45. Participación mercado de Mangueras y Acoples hidráulicos en Colombia.....	73
Figura 46. Participación en el mercado	76
Figura 47. Distribución geográfica de los Importadores.....	79
Figura 48. Vector estratégico de la matriz PEEA para Hydrabelt S.A.S. 2017	85
Figura 49. Esquema de la matriz DOFA, área comercial de Hydrabelt S.A.S., para la formulación de las estrategias	87
Figura 50. Esquema de la matriz de Indicadores de Gestión. Área Comercial de Hydrabelt S.A.S.	100

Lista de tablas

Tabla 1. Marcas que importa y comercializa Hydrabelt S.A.S.	19
Tabla 2. Ventas Hydrabelt S.A.S.	42
Tabla 3. Análisis Financiero del área comercial Hydrabelt S.A.S.	43
Tabla 4. Tipos de Empresa Pymes	55
Tabla 5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.	81
Tabla 6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	83
Tabla 7. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	84
Tabla 8. Rediseño de la estructura de costos para Hydrabelt S.A.S.	93
Tabla 9. Matriz anterior utilizada por Hydrabelt S.A.S.	94
Tabla 10. Acciones para implementar una estrategia de segmentación de mercados.....	98
Tabla 11. Presupuesto Mensual del Área Comercial	102