**ASESORIA Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA CIKA
CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS.**

ERIKA MARCELA ATENCIA SANTAMARIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2015

Proyecto de grado presentado para obtener el título de
Administrador de Empresas.

Asesoría y fortalecimiento Empresarial de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas

Tutor:

Miguel Andrés Riveros Romero

Administrador de Empresas

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2015

Copyright © 2015 por Erika Marcela Atencia Santamaría. Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias para mantenerme firme ante cualquier adversidad y lograr escalar de manera exitosa este importante peldaño en mi proyecto de vida.

De manera adicional le agradezco por cada bendición que me ha regalado al poner a mi lado los maravillosos integrantes de mi familia que me llenan de orgullo y motivación para ir siempre hacia adelante, gracias por creer en mí, verme crecer y formarme de manera íntegra, por cada docente que se ha esmerado en aportar valiosos conocimientos y experiencias a lo largo de todo este tiempo, que sin lugar a duda son de gran utilidad para enfrentar los fuertes desafíos que representa el campo laboral y empresarial, en especial al docente Miguel Andrés Riveros por su paciencia y apoyo que fueron de vital importancia para el desarrollo de este proyecto, así como también el acompañamiento y las enseñanzas ofrecidas por el docente Héctor Horacio Murcia.

Dedicatoria

Es necesario dedicar este importante logro a Dios, ponerlo a su disposición para hacer grandes y maravillosas cosas para cumplir sus propósitos y mejorar las condiciones de nuestra sociedad.

A cada uno de los integrantes de mi familia porque reconozco el esfuerzo que han realizado por cumplir este sueño, por todo lo que han representado y representan en mi vida es un triunfo que compartimos juntos.

Resumen

El objetivo del presente proyecto tiene como fin diagnosticar e implementar herramientas administrativas a fin de mejorar y fortalecer la empresa Cika Chimeneas y soluciones a Gas, motivo por el cual fue necesario implementar un método de diagnóstico detallado que permitiera analizar la situación actual de la empresa, detectar sus falencias y fortalezas y por último ofrecer una solución óptima a sus falencias y buscar la manera de mantener y desarrollar a mayor grado las distintas fortalezas identificadas a nivel interno y externo de la empresa.

La metodología implementada es conocida como CARIBE (Calidad total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo empresarial). La cual permite como lo es establecido en su objetivo “apoyar el fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de empresas y organizaciones, con la participación directa de los miembros de la organización a fortalecer.” (Murcia, 2014)

Lo que implica para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas una vez identificadas y priorizadas sus debilidades, seleccionar las que más están afectado el óptimo desarrollo de la empresa e implementar objetivos específicos que les permita establecer importantes herramientas administrativas a fin de fortalecer su gestión.

Básicamente se identifican mediante el uso de la metodología tres áreas claves a fortalecer: Planeación, mercadeo y finanzas, las cuales se implementan, analizan y de las que se generan una serie de recomendaciones para que sean aplicadas a la empresa por parte de sus integrantes ya que van a ser de gran utilidad si se desea cumplir el objetivo planteado al inicio de este proyecto.

Abstract

The aim of the present project has as end diagnose and implement administrative tools in order the company improves and to strengthen Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, motive for which it was necessary to implement a method of detailed diagnosis that was allowing to analyze the current situation of the company, to detect his failings and strengths and finally to offer an ideal solution to his failings and to look for the way of supporting and developing to major degree the different strengths identified to internal and external level of the company.

The implemented methodology is known as CARIBE (total Quality, Reengineering and Strategic Bases for the strengthening and managerial development). Which allows since it is established in his aim "to support the strengthening of the management and the development of companies and organizations, with the direct participation of the members of the organization to strengthening." (Murcia, 2014)

What implies for Cika Chimeneas y Soluciones a Gas once identified and prioritized his weaknesses, to select those who more are affected the ideal development of the company and to implement specific aims that it allows them to establish important administrative tools in order to strengthen his management.

Tabla de Contenidos

Introducción	14
2. Planteamiento del problema.....	15
2.1 Formulación del problema	18
3. Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
4. Metodología	19
4.1 Primer Objetivo Específico: Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica.	20
4.2 Segundo Objetivo Específico: Identificar y desarrollar elementos claves del plan de mercadeo que le permita a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones posicionarse en el mercado.	21
4.3 Tercer Objetivo Específico: Implementar plan Económico- Financiero	22
5. Revisión de Literatura.....	22
5.1 Fuentes primarias consultadas, autores, obras y/o documentos.	22
5.2 Referencia al Fortalecimiento Empresarial – Análisis Estratégico.	28
6. Resultados y Discusión	29
6.1 Propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial.	31
6.1.1 Sistema y Enfoque Holístico en la empresa. Análisis del sistema desde sus diferentes elementos.	32
6.1.1.3 Sistema de comercialización – Estrategia del servicio.	38
Análisis de aspectos internos de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas. F: Fortalezas, D: Debilidades.	41
6.1.1.5 Síntesis de situación de la empresa en Diagnóstico Estratégico. DOFA.....	46
<i>Cuadro 5. Matriz DOFA Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.</i>	46
6.1.1.5.1 Síntesis de Diagnóstico Estratégico Integral – Sicreaempresa	47
<i>Cuadro 6 Sicreaempresa para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.</i>	47
.....	48
6.1.1.6 Priorización de debilidades.	49
6.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento.	51
6.1.2.1 Aplicación de herramientas de Calidad Total.	56

6.1.2.2 Diagrama Cómo – cómo / Cronograma Marco Lógico.	59
6.1.2.3 Aspectos de Gerencia Estratégica en la empresa: Misión, Visión y Valores Corporativos.....	62
7. Aspectos Plan de Mercadeo	63
7.1.1 Objetivos	63
7.1.2 Implementación de Estrategia de Marketing.	64
7.1.2 Descripción y Análisis del mercado objetivo.	70
7.1.3 Análisis Variables Producto, Precio, Distribución, Comunicación.	73
7.3.5 Análisis de la Competencia.....	82
8. Estudios Financieros a corto y largo plazo.	110
Referencias.....	126
Trabajos citados	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 1 Competitividad Sistémica de Cika Chimeneas Soluciones a Gas.

Gráfica 2 Diagrama de Pareto – Priorización de debilidades.

Gráfica 3. Diagrama Espina de Pescado de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Gráfica 4. Diagrama Como-como de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Gráfica 5. Organización tradicional vs Organización moderna orientada al cliente.

Gráfica 6. Segmentación de mercado.

Gráfica 7. Niveles de producto.

Gráfica 8. Chimenea referencia C a la pared – Tipo Loft 1.00

Gráfica 9. Chimenea referencia C Separa ambientes – Tipo Loft 1.90

Gráfica 10. Chimenea ventilada con ducto de evacuación

Gráfica 11. Calefactor Infrarrojo.

Gráfica 12. Chimenea de Bioetanol.

Gráfica 13. Punto de equilibrio de Tipo Válvula avanzada

Gráfica 14. Punto de equilibrio de Tipo Válvula Manual.

Gráfica 15. Punto de equilibrio de Estructura Tipo C a la Pared.

Gráfica 16. Punto de equilibrio Chimenea Tipo C Separa Ambientes

Gráfica 17. Punto de equilibrio de Chimenea Bioetanol

Gráfica 18. Punto de equilibrio de Chimenea con ducto de evacuación.

Gráfica 19. Punto de Equilibrio Calefactor Infrarrojo.

Gráfica 20. Niveles de canal de distribución.

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. Proceso de Mejoramiento Continuo

Cuadro 2. Sistema empresarial de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 3 Aspectos Internos de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 4 Lista de chequeo administrativo de Cika Chimeneas y soluciones a Gas.

Cuadro 5. Matriz DOFA Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 6 Sicreaempresa para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 7 Priorización de debilidades por método de votación democrática.

Cuadro 8. Priorización de debilidades (Absolutas y acumuladas).

Cuadro 9. Cronograma- Programación Fortalecimiento Empresarial.

Cuadro 10. Marco Lógico de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 11. Análisis de Competencia – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Tabla 2 Estado de resultados– Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Tabla 3 Flujo de Caja– Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Tabla 4 Balance General – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Tabla 5 – ROA (Return On Assets)- Rentabilidad sobre Activos.

Tabla 6 ROE (Return On Equity) – Rentabilidad sobre Capital Invertido.

Tabla 7 EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) - Ganancias antes de Intereses e Impuestos

Tabla 8 EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization) - Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

Tabla 9 VAN– Valor actual neto.

Nota de aceptación

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Introducción

El presente proyecto da a conocer los distintos puntos que están vinculados directamente al crecimiento y fortalecimiento de la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, los cuales se enfatizan en los aspectos de mercadeo, financieros y organizacionales. Para esto se realizó un análisis técnico aplicando cada uno de los conceptos adquiridos a lo largo de la carrera profesional.

Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es una empresa legalmente constituida el 12 de Octubre del año 2014 bajo la motivación e influencia recibida en las clases dictadas en el centro de proyección social de la Universidad Santo Tomas de Aquino ubicado en la localidad de Suba. Esta empresa basa la prestación de su servicio en la venta, instalación y mantenimiento de equipos a gas.

Este proyecto nace de la necesidad de permitirle a esta empresa que está en proceso de adaptación, ubicación y posicionamiento en el mercado, implementar importantes herramientas administrativas que le generen la posibilidad de tener un conocimiento real de su situación actual y con base a esto establecer estrategias que mejoren y fortalezcan la gestión de la empresa.

2. Planteamiento del problema

Partiendo del hecho de que las personas emprendedoras con excelentes ideas de negocio, se lanzan a crear empresa sin medir muchas veces la importancia de tener el conocimiento o una buena asesoría sobre los elementos fundamentales que le permita a la empresa tener éxito y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, surge este espacio en el que se pretende asociar las causas más comunes por las que los empresarios tienden a fracasar.

La primera gran clasificación realizada en la literatura es, como en otros temas del mundo empresarial, que las causas del fracaso en el emprendimiento pueden ser catalogadas como internas y externas (RedEmprendia, 2012, pág. 24)

Internas:

- Finanzas
- Gestión
- Productos y mercado
- Recursos humanos

Externas:

- Finanzas
- Gobierno y entorno
- Producto y mercado

Por otro lado para apoyar y generar una mayor claridad sobre esta temática se encuentra, la opinión de dos importantes investigadores de este tema tal y como lo es el emprendimiento. El primero de ellos es (Arango, 2013) director de Gestión en Incubar Colombia (laboratorio de emprendimiento), quién manifiesta que “el error más común es la ausencia de planeación estructurada que impacta durante el desarrollo de la idea al no existir una metodología clara ni unas metas definidas”.

A su vez (Medina, 2013) coordinador de proyectos en el Centro de Competitividad Empresarial de la Universidad Javeriana, resaltó que:

El desconocimiento del negocio es otra explicación frecuente para el fracaso de algunas iniciativas de emprendimiento; La mayoría de nuevos empresarios no cuenta con información financiera, es decir, balances de pérdidas y ganancias, flujos de caja o estructuras de costos que representen la realidad de la compañía. Generalmente son muy intuitivos y lo hacen todo guiados solo por lo que sienten en un momento dado y, obviamente, eso no siempre funciona.

Estos expertos del tema (Medina & Arango) manifestaron que otros aspectos que pueden incidir en el fracaso de las empresas son:

- Falta de asesoría especializada
- Ausencia de recursos financieros
- Insuficientes canales de comercialización
- Limitado acceso a tecnología o mano de obra calificada

Para relacionar a CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS con este tema es importante conocer acerca de la situación actual de la empresa.

CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS es una empresa de prestación de servicios técnicos en gas creada el 12 de Octubre del año 2014, en Bogotá Colombia, bajo la motivación e influencia recibida en las clases dictadas en el centro de proyección social de la Universidad Santo Tomas de Aquino ubicado en la localidad de Suba; esta empresa basa la prestación de su servicio en el mantenimiento, ventas e instalaciones de equipos a gas los cuales comprende: Chimeneas, calefactores, estufas, calentadores, hornos y secadoras para el hogar y empresas según requerimiento. Actualmente se encuentra constituida y registrada en cámara de comercio bajo el régimen simplificado, en cuyos estatutos se define de manera clara la participación y aporte de sus 2 socios la señora Claudia Piraquive y el Señor Rafael Sopó.

Dentro del talento humano de CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS se encuentra el señor Rafael Sopó como técnico especializado y certificado como es debido frente a gas natural, lo que garantiza la calidad en la prestación del servicio. Este técnico es el encargado de realizar las instalaciones y mantenimiento de los equipos a gas; a su vez también se encuentra a disposición un maestro en terminaciones de obra blanca que es el encargado de armar las estructuras de las chimeneas según requerimiento. Dado el caso se solicita el servicio de mano de obra de un auxiliar de construcción que es el encargado de abrir los espacios en obra para ubicar los puntos de gas que se llegaran a necesitar.

La señora Claudia Piraquive es la encargada del manejo Administrativo, comercial y financiero de la empresa, cuestión que genera un déficit en el rendimiento de estas importantes áreas ya que cada una de ellas requiere de unos conocimientos y un tiempo de dedicación específico que permita generar estrategias para el mejoramiento de las mismas.

Es importante mencionar que tienen a su disposición los proveedores de los materiales necesarios para dar una solución efectiva a sus clientes, y como otra importante herramienta cuenta con una página web en la que los clientes pueden realizar sus requerimientos.

Si bien es cierto que la empresa actualmente ha conseguido clientes que han quedado completamente satisfechos con la prestación del servicio, han existido otros clientes potenciales que conocieron de la empresa y quisieron cotizar sus servicios pero no han quedado convencidos debido a la falta de soportes e información por parte de la empresa.

Es por este motivo que la finalidad de este proyecto es buscar e implementar las herramientas administrativas necesarias a fin de lograr una armonía en todas las áreas de la empresa, la rentabilidad y el posicionamiento de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas

2.1 Formulación del problema

¿Necesita la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas la implementación a nivel interno de una planeación estructurada, plan financiero y un plan de mercadeo a fin de lograr un fortalecimiento y posicionamiento empresarial?

3. Objetivos

Objetivo General

Estudiar integralmente la situación de la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas y aplicar herramientas administrativas para mejorarla y fortalecerla.

Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica.
- Identificar y desarrollar elementos claves del plan de mercadeo que le permitan a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones posicionarse en el mercado.
- Implementar un Plan Económico- Financiero.

4. Metodología

La herramienta usada para el desarrollo de la asesoría y fortalecimiento empresarial de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es la Metodología CARIBE (Calidad total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el fortalecimiento y desarrollo empresarial).

La metodología integra en forma práctica diferentes herramientas administrativas y de desarrollo empresarial, señalando derroteros básicos para el mejoramiento de la calidad de una organización. Su objetivo básico se refiere a “apoyar el fortalecimiento de la gestión y el

desarrollo de empresas y organizaciones, con la participación directa de los miembros de la organización a fortalecer”. (Murcia H. H., 2014, pág. 96)

A su vez se implementará el Diagnóstico de procesos y aspectos administrativos empresariales, como base para la auditoría, la consultoría y la asesoría administrativas planteado por el Doctor Héctor Horacio Murcia en su libro Auditoría Administrativa. (Murcia, 2014)

El uso de estas metodologías le permitirá a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas realizar el análisis de cada uno de los factores fundamentales para el diagnóstico y la implementación de las importantes y diferentes herramientas administrativas que de manera conjunta contribuirán al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados a lo largo de este proyecto.

4.1 Primer Objetivo Específico: Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica.

En primera instancia es importante concientizar a los propietarios y colaboradores de la empresa Cika Chimeneas y soluciones sobre el papel tan importante que juega este concepto de planeación estratégica en la empresa, como también sobre la importancia de que se encuentren involucrados de manera activa en el proceso del diseño y la implementación, ya que no tendría sentido formular una serie de estrategias fundamentales si estas no son puestas en práctica. Como segundo punto se procederá a llevar a los propietarios de la empresa a la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, a fin de que establezcan su situación actual, delimiten sus propósitos y expongan los valores que la diferencian como empresa y le dan un valor agregado sobre las demás que se

ubican actualmente en el mercado. Como tercer aspecto se realizará un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo de la empresa (Oportunidades y Amenazas) a fin de identificar los objetivos y estrategias necesarias a fin de fortalecer los puntos positivos y contrarrestar los negativos. Y como medida final se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos y planes de acción que le permitan a Cika chimeneas y soluciones dar cumplimiento a lo establecido en la visión, centrándose y teniendo en cuenta la situación del entorno y en los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa.

4.2 Segundo Objetivo Específico: Identificar y desarrollar elementos claves del plan de mercadeo que le permita a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones posicionarse en el mercado.

Al momento de desarrollar lo planteado en el primer objetivo específico se tiene un gran avance para el análisis y la implementación de los elementos claves dentro del plan de mercadeo que van a llevar a tener un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, los cuales se establecen dentro de la estrategia del mercado objetivo, la cual a la vez está compuesta por las siguientes variables del marketing mix: Producto/Servicio, plaza, promoción y precio. A continuación de esto se llevará a cabo una serie de acciones sobre el mercado objetivo y por último se entrará a realizar la fase de evaluación y control que permitirá lograr el cierre del plan y proporcionar los datos que lleven a verificar su progreso y el nivel de eficiencia del mismo.

4.3 Tercer Objetivo Específico: Implementar plan Económico- Financiero

Para el desarrollo de este tercer objetivo es importante verificar los soportes físicos de las distintas transacciones realizadas por la empresa. Luego de esto se procederá a estructurar el balance general, el estado de resultado y el flujo de caja proyectado, a fin de realizar la implementación y análisis de indicadores financieros, permitiendo a la empresa de servicios Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, tener un mejor conocimiento, orden, manejo, control y evaluación de sus recursos financieros.

5. Revisión de Literatura.

Teniendo en cuenta lo establecido inicialmente en el objetivo general, a continuación se procederá a relacionar todas las fuentes de información tales artículos, investigaciones, documentos que dan un gran aporte para el desarrollo de esta investigación.

5.1 Fuentes primarias consultadas, autores, obras y/o documentos.

Por medio de esta revisión de fuentes consultadas se puede apreciar una serie de investigaciones, monografías, artículos, libros con una gran variedad de valiosa y útil información que ha contribuido de manera contundente al proceso de desarrollo e implementación de este proyecto. Es importante mencionar que la información citada de las diferentes páginas web ha sido debidamente verificada a fin de poder ser utilizada como fuente verídica.

Para iniciar es importantes analizar este cuestionamiento propuesto por (Umble & Srikanth, 1990) en cuanto a la meta de una empresa:

1. ¿La meta de una empresa industrial es fabricar productos de calidad a un precio competitivo?
2. ¿La meta es ofrecer una mejor atención al cliente?
3. ¿La meta es obtener participación en el mercado?
4. ¿Debería ser la meta reducir costos?
5. ¿La meta es obtener la más avanzada tecnología en términos de equipos industriales?
6. ¿Debería ser la supervivencia de la empresa?

Así todos los puntos anteriores puedan ser considerados importantes, ninguno de ellos constituye la meta de la empresa. “Un empresario puede recibir una medalla al mérito por hacer a sus clientes felices con sus productos o servicios, sin embargo, si la empresa no gana dinero, ¿cómo va a reponer los activos que consume en el proceso productivo?, ¿cómo va a remunerar a los trabajadores?, ¿acaso el capital invertido no tiene un costo de oportunidad?” (Umble & Srikanth)

A partir del análisis realizado por los autores citados anteriormente surge la necesidad de relacionar la siguiente declaración realizada por (Goldratt, 2004):

“El primer paso es reconocer que el sistema fue constituido para un propósito; no creamos nuestras organizaciones sin ninguna finalidad. Así, toda acción tomada por cualquier nivel de la empresa debería ser juzgada por su impacto global sobre el propósito de la organización. Eso implica que, antes de lidiar con los mejoramientos de cualquier parte del sistema, primero necesitamos saber cuál es la meta global del mismo y las medidas que van

a permitir que podamos juzgar el impacto de cualquier subsistema y de cualquier acción local sobre esa meta global.”

Para entender la afirmación realizada anteriormente se hace necesario traer a coalición el concepto de la teoría de las restricciones que indica que esta se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si la organización tiene como meta el ganar dinero, debemos estar conscientes que los logros obtenidos, han estado determinados por la o las restricciones que actúan sobre la organización. Si no hubiese existido alguna restricción, los logros obtenidos pudieron haber sido infinitos. (Leidinger)

La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes. Entonces, se hace conveniente crear un "patrón o modelo que incluya no apenas conceptos, sino principios orientadores y prescripciones, con sus respectivas herramientas y aplicaciones" (Dettmer).

La Teoría de las Restricciones tiene como fundamento la Teoría de Sistemas, cuyo punto de partida es la consideración de que los sistemas son teleológicos; es decir, que tienen un objetivo o propósito. La Teoría de las restricciones considera la empresa como un sistema constituido con la intencionalidad de conseguir una meta. La visión sistémica posibilita el análisis de la empresa a partir del estudio de partes menores (subsistemas que se interrelacionan entre sí en el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera se puede considerar que “la empresa es un agrupamiento humano jerarquizado que pone en acción medios intelectuales, físicos y financieros, para extraer,

transformar, transportar y distribuir riquezas o producir servicios, conforme objetivos definidos por una dirección individual o colegiada, haciendo intervenir, en diversos grados, motivación de beneficio y de utilidad social”. (Pellegrinello,1993)

Un factor que cobra gran importancia bajo este modelo es el desperdicio, debido a que a mayor volumen de desperdicios, menor rentabilidad. TOC armoniza las herramientas desarrolladas por Lean Manufacturing, las cuales permiten eliminar todo tipo de operaciones innecesarias, además de implementar la filosofía Kaizen o mejora continua en los procesos. Esto se logra por medio de la identificación de los problemas y la selección de estrategias necesarias para solucionarlos, incrementando así la eficiencia de los procesos que son indispensables para la compañía. Gracias a esta filosofía el sistema va a ser perdurable en el tiempo, asegurando el Throughput.

Según (Umble & Srikanth, 1990) “una restricción es cualquier elemento que limita al sistema en el cumplimiento de su meta de ganar dinero”. Es decir; el recurso restricción es un impedimento para que la empresa consiga un desempeño óptimo por tanto, está íntimamente ligado a la generación de throughput, que se define como la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas.

Al discutir los recursos que son restricciones en una empresa, es necesario analizar dos tipos de situaciones. La primera es ubicar aquellas restricciones que afectan la meta global de la empresa y que hacen parte del contexto en el cual opera. La segunda situación es determinar los recursos restrictivos ubicados dentro de la empresa. En este caso habrá apenas un recurso restrictivo global y los demás serán considerados no restrictivos. Se está hablando, simplemente, de restricciones internas y externas.

Dado que el sistema empresa tiene restricciones internas o externas, el problema de la gerencia está en identificarlas y descubrir cómo optimizarlas dentro de los límites impuestos por ellas mismas. La cuestión no para aquí. Si los gerentes quieren mejorar continuamente los resultados de sus organizaciones deben aprender a superar, también continuamente, aquellas situaciones que restringen la consecución de resultados superiores. Esta afirmación lleva a pensar en un proceso decisorio que no permita que la inercia sea una constante en la actividad empresarial. La Teoría de las Restricciones propone el proceso presentado en el cuadro 1:

Cuadro 1. Proceso de Mejoramiento Continuo

- Paso 1: Identificar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 2: Explotar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 3: Subordinar cualquier otra cosa a la decisión anterior.
- Paso 4: Elevar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 5: Si una restricción es superada, vuelva al paso 1. No deje que la inercia sea la mayor restricción del sistema.

Fuente: Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 2. pp. 121-133, Medellín, junio de 2008.

Con el objetivo de encontrar los conflictos que se presentan en la organización, teoría de las restricciones propone los procesos de pensamiento gerencial que funcionan bajo el supuesto básico

que en la dinámica de una empresa, existen pocas causas que explican todos los efectos que en ella surgen (Corbett, 1998). Este es un modelo de gestión diferente que busca encontrar la raíz del problema a través de la formulación de las siguientes preguntas claves:

¿Qué cambiar? : Esta pregunta se refiere al diagnóstico o situación actual del área susceptible de mejoramiento. Después de describir los problemas vinculados con dichas áreas, deben relacionarse por medio de la lógica Causa-Efecto para detectar finalmente cuál es la restricción del sistema.

¿Hacia qué cambiar? : Consiste en describir la solución a la restricción encontrada y el futuro de la solución en términos de los beneficios que traerá para la organización.

¿Cómo inducir al cambio? : El propósito es persuadir a los involucrados en el proceso de mejoramiento de que la solución funcionará. Para lograr el cometido se formula un plan estratégico compuesto por objetivos intermedios y acciones específicas para cada área de responsabilidad.

5.2 Referencia al Fortalecimiento Empresarial – Análisis Estratégico.

Para el diagnóstico, estructuración y desarrollo del proyecto fue fundamental tomar como referencia la metodología CARIBE ya que esta integra en forma práctica diferentes herramientas administrativas y de desarrollo empresarial, señalando derroteros básicos para el mejoramiento de la calidad de una organización. Su objetivo básico se refiere a “apoyar el fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de empresas y organizaciones, con la participación directa de los miembros de la organización a fortalecer. (Murcia H. H., 2014, pág. 96). De manera adicional también se considera relevante indicar que se aplicó la síntesis de diagnóstico estratégico integral “SICREAEMPRESA” desarrollada por el Docente Horacio Murcia a fin de analizar a fondo la situación encontrada en la empresa.

Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es una empresa en la efectivamente fue de gran utilidad desarrollar esta etapa de diagnóstico mediante el desarrollo de la metodología CARIBE ya que en proceso de asesoría se pudo analizar y evaluar cada una de las variables con los integrantes de la empresa, encontrando grandes falencias pero también puntos claves de solución que le permitan a la empresa vencer los obstáculos que le impiden ser más productiva y posicionarse de manera exitosa en el mercado.

6. Resultados y Discusión

Partiendo del objetivo general por el cual se da el proceso de asesoría y fortalecimiento empresarial Se crearon tres objetivos específicos los cuales se desarrollaron de la siguiente forma:

- Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica.
 - Identificar y desarrollar elementos claves del plan de mercadeo que le permitan a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones posicionarse en el mercado.
 - Implementar un Plan Económico- Financiero.
-
- **Primer objetivo desarrollado: Diseñar e implementar un proceso de planeación estratégica.**

Para realizar el desarrollo de este primer objetivo fue primordial realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para lo cual se realizó el desarrollo de importantes herramientas tales como:

- La matriz D.O.F.A
- Lista de chequeo de la situación administrativa.
- La síntesis de diagnóstico estratégico integral “Sicreaempresa”.
- Método de priorización de debilidades.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama Causa-Efecto.
- Diagrama cómo-cómo.

- Marco lógico.

Proceso para el que fue necesario la opinión y ayuda de los colaboradores de la empresa de servicios Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

- **Segundo objetivo desarrollado: Identificar y desarrollar elementos claves del plan de mercadeo que le permitan a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones posicionarse en el mercado.**

Con el objetivo de desarrollar este segundo objetivo, se realizó el análisis e implementación de las siguientes variables de manera secuencial:

- Se estableció un objetivo general y unos objetivos específicos que le permitirán a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas lograr un incremento del 10% anual en sus ingresos y un posicionamiento en el mercado actual en el periodo 2015-2020.
- Se desarrolló la estrategia de marketing relacional.
- Se realizó la descripción de la población objetivo de la empresa Cika Chimenea y Soluciones a Gas.
- Se realizó el análisis de la competencia.
- Se realizó el desarrollo y análisis de las variables producto, precio, distribución y comunicación.
- **Tercer objetivo desarrollado: Implementar plan Económico- Financiero.**

Para el desarrollo de este objetivo fue necesario:

- Implementación de Estado de Resultados.
- Implementación de Flujo de Caja
- Implementación de Balance General
- Implementación de Indicadores Financieros.

6.1 Propuesta de proyecto de fortalecimiento empresarial.

Para la implementación de esta propuesta se lleva a cabo el desarrollo y análisis de los puntos centrales, expuestos en la metodología CARIBE.

6.1.1 Sistema y Enfoque Holístico en la empresa. Análisis del sistema desde sus diferentes elementos.

Cuadro 2. Sistema empresarial de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Fuente: Esquema elaborado por Héctor Horacio Murcia Cabra, Consultor y Asesor en Creatividad e Innovación Empresarial, 1985 a

2014 (Murcia H. H., 2014, pág. 36)

6.1.1.2 Análisis de Aspectos Externos. Entorno de la empresa.

Gráfica 5 Competitividad Sistémica de Cika Chimeneas Soluciones a Gas.

Fuente: Figura elaborada por Héctor Horacio Murcia Cabra, Consultor y Asesor en Creatividad e Innovación Empresarial, 1985 a 2014. (Murcia H. , 2014, págs. 71-72).

Nivel Micro:

- **Aspecto físico:**

En la actualidad Cika Chimeneas y soluciones a Gas presta el servicio de mantenimiento, venta e instalación de equipos a gas los cuales comprende: Chimeneas, calefactores, estufas, calentadores, hornos y secadoras.

Debido a que la empresa centra su atención en la satisfacción total del cliente, logra establecer parámetros de calidad que permiten que los clientes durante y al momento de finalizar la prestación del servicio se sientan seguros y satisfechos.

Se encuentra a su vez que en estos momentos no posee un local al que se pueda recurrir, pero cuenta con una página web en la que los clientes pueden verificar información, realizar su solicitud y los números de contacto.

Para generar seguridad y confianza si el cliente potencial desea se realiza una visita a fin de mostrar los estándares bajo los cuales se presta el servicio.

- **Aspecto Económico**

Con relación a este aspecto Cika Chimeneas a Gas, actualmente no cuenta con los soportes económicos financieros que permitan realizar un análisis objetivo de la situación actual; por tal motivo es uno de los puntos fundamentales que se implementaran en la empresa mediante esta investigación.

Es relevante mencionar que a pesar del poco tiempo que lleva la empresa constituida en el mercado ha contado con una serie de importantes clientes que han generado utilidades y posicionamiento en el mercado, a su vez la empresa no ha adquirido préstamos con ningún tipo de entidad.

- **Aspecto Administrativo**

En este punto en la empresa Cika Chimeneas y soluciones a Gas presenta grandes falencias debido a que no cuenta con un esquema de planeación estratégica que le permita generar un horizonte, conocer sus puntos fuertes ni sus débiles, su posición actual en el mercado, el manejo de su entorno, como tampoco la implementación de los principios generales de la administración.

Es por este motivo que este aspecto será implementado en la empresa como propuesta de mejoramiento y fortalecimiento empresarial, permitiendo a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas la creación de esta importante herramienta que será muy útil al momento de la toma de decisiones y proyección de la empresa.

- **Aspecto Ambiental**

Pariendo de la premisa que en la actualidad el compromiso con el medio ambiente y el buen manejo de los recursos juega un papel muy importante debido al gran desgaste que ha sufrido en las últimas décadas.

Es importante para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas generar una ventaja competitiva participando en el cuidado y preservación del ambiente, motivo por el cual se desarrollan las siguientes estrategias:

- Consumo Eficiente de Agua y Energía.
- Trabajar con proveedores que estén comprometidos con la preservación del medio ambiente.
- Separar los residuos en reciclables y no reciclables.

- **Aspecto Jurídico**

Cika Chimeneas y soluciones es una empresa que actualmente cumple con todos los requisitos legales requeridos para su funcionamiento.

Se encuentra registrada ante la cámara de comercio con número de matrícula mercantil 01346542 bajo régimen simplificado y con los siguientes números de actividades económica: 7490 y 4322, con el pago de sus respectivos impuestos al día.

Nivel Meso:

En lo que respecta a este nivel Cika Chimeneas y Soluciones a Gas realiza una integración completa de instalación y mantenimiento de equipos que funcionan a gas con el fin de ofrecer este servicio a entidades tanto del sector público como privado según sea el requerimiento, el sector de la construcción es uno de los más importantes debido a que muchas de las obras que se deben entregar requieren que los apartamentos tengan sus respectivos calentadores, chimeneas entre otros servicios que la empresa está en condiciones de prestar; por otro lado se encuentran las empresas tales como bares, restaurantes, lavanderías que tienen calefactores y secadoras que funcionan a base de gas y por último se encuentran las personas naturales que requieren del servicio en sus hogares.

Nivel Macro:

Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía. (Garay, 2004).

En cuanto a este aspecto se analizaron todas las variables macroeconómicas tales como política monetaria , política financiera, política arancelaria y la relación que tienen con la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, cuestión que se ve representa en el Análisis DOFA que permite establecer que tanta oportunidad o amenaza representa al funcionamiento de la empresa.

Se puede mencionar como la política monetaria se convierte en una amenaza para Cika Chimeneas y Soluciones debido a que como es enunciado por (Portafolio.co, 2015):

Ahora, cuando los síntomas de la economía estadounidense están mejorando, la Reserva Federal piensa en modificar su política monetaria y los analistas señalan que estaría cercano un aumento en las tasas de interés. Esta expectativa ha tenido como consecuencia directa que el dólar se esté apreciando de manera considerable, en detrimento de sus pares.

Situación que lleva a que los precios a los que son adquiridos los materiales para la instalación y mantenimiento de equipos a Gas se aumenten debido a que estos son importados de Estados Unidos.

Nivel Meta:

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación. (Rojas, 1999)

Por otro lado Murcia H. (2014) págs. 72-73 manifiesta que este nivel incluye la construcción de un ambiente adecuado para la competitividad a nivel de las ideas, la cultura, la organización social y política, en el cual los distintos grupos sociales comparten los mismos valores y actitudes.

En este sentido Cika Chimeneas y Soluciones tiene claro que para realizar la prestación de un excelente servicio a la población de la ciudad de Bogotá es necesario el desarrollo de competencias en cada uno de sus colaboradores; es por esto que sus técnicos cuentan con la capacitación y certificación ante gas natural que los avala como personas en condiciones óptimas para la prestación del servicio.

6.1.1.3 Sistema de comercialización – Estrategia del servicio.

- **Mercado:**

El mercado objetivo de Cika Chimeneas y soluciones a Gas se encuentra particularmente ubicado en la ciudad de Bogotá y su prestación de servicio se encuentra destinado tanto para el sector público como privado, que tengan un nivel socioeconómico medio-alto.

- **Oferta:**

Cika Chimeneas y Soluciones a Gas se creó con fin de prestar el servicio de instalación, venta y mantenimiento de equipos a gas, es una empresa que a pesar de la poca trayectoria que lleva en el mercado ha logrado establecerse en la ciudad de Bogotá, ofreciendo un servicio enfocado a sus clientes.

Es por este motivo que cuenta con colaboradores capacitados y certificados capaces de realizar un excelente trabajo, arrojando al final resultados positivos que le permiten a la empresa tener un alto grado de satisfacción y nuevos clientes que desean contratar sus servicios.

Cika chimeneas y soluciones en la actualidad oferta sus servicio utilizando medios tales como: Pagina web (pautan con google), tarjetas de presentación, y sistema voz a voz.

Con el fin de generar un mayor grado de confianza la empresa sin ningún tipo de compromiso realiza visitas a sus clientes potenciales a fin de explicar el procedimiento que se va a realizar y explicar la calidad de los materiales con los que se va a trabajar; de forma adicional se escucha de manera atenta al cliente, y realiza su respectiva cotización.

- **Demanda**

Este es uno de los factores por no decir que es el factor más importante que debe analizar cualquier empresa que desee establecerse y mantenerse de manera exitosa en el mercado.

Es por tal motivo que Cika Chimeneas y soluciones centra todos sus esfuerzos en prestar un excelente servicio a fin de que los clientes se encuentren satisfechos y a su vez recomienden su trabajo a personas conocidas, que contribuyan a ampliar el portafolio de clientes para la empresa. Actualmente la demanda a la que va dirigida los servicios ofertados por Cika Chimeneas y soluciones se clasifica en:

- Obras de construcción de complejos de vivienda.
- Restaurantes, bares, hoteles, lavanderías.
- Personas naturales de nivel socioeconómico medio-alto que requieran el servicio.

- **Precio**

El método de paridad competitiva consiste en establecer el presupuesto de promoción para igualar los gastos de los competidores. Se vigila la publicidad de sus competidores o se consultan estimaciones de gasto de promoción de la industria, los cuales publican en revistas o asociaciones del ramo, y luego fijan sus presupuestos con base en el promedio de la industria. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing , 2003)

En la actualidad Cika Chimeneas usa este método de paridad competitiva para la fijación de los precios de los servicios que prestan.

Una vez sea implementado el plan Económico-Financiero en la empresa, ya serán estimadas otro tipo de estrategias para la fijación de los mismos.

Análisis de aspectos internos de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas. F: Fortalezas, D: Debilidades.

Cuadro 3 Aspectos Internos de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Físicos	<p>F: La empresa cuenta con los equipos y materiales para realizar la prestación del servicio.</p> <p>D: Cika chimeneas y soluciones no cuenta con una sede en la que pueda exhibir sus equipos y brindar una atención personalizada al cliente</p> <p>D: La empresa en estos momentos no cuenta con un vehículo que le permita transportar los materiales y los técnicos al lugar en el que se prestara el servicio.</p>
Económicos	<p>F: La empresa actualmente no tiene obligaciones financieras con ninguna entidad bancaria.</p> <p>D: Cika chimeneas y soluciones a gas no tiene implementado un plan Económico- Financiero que les permita realiza un análisis del manejo de sus recursos financieros.</p> <p>D: La empresa no cuenta con un orden en sus soportes contables.</p>
Administrativos	<p>F: Se realiza una correcta asignación de actividades al momento de realizar la prestación del servicio.</p> <p>D: No se cuenta con un esquema de planeación estratégica que le permita a la empresa conocer su situación actual, ni proyectarse a un futuro estableciendo unos objetivos.</p> <p>D: La empresa en la actualidad no cuenta con un portafolio de servicios.</p>

Sociales	<p>D: Falta de implementación de un sistema de capacitación.</p> <p>D: Falta de motivación e incentivación a los colaboradores a fin de que participen de manera activa en la toma de decisiones en la empresa.</p>
Ambientales	<p>F: Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es una empresa con un alto nivel de conciencia sobre la importancia del buen manejo de los recursos ambientales.</p> <p>F: La empresa implementa la estrategia de clasificación de residuos.</p>
Legales	<p>F: Cika Chimeneas soluciones a Gas se encuentra constituida con número de matrícula mercantil 01346542 y al día en el pago de sus respectivos impuestos.</p>

Cuadro 4 Lista de chequeo administrativo de Cika Chimeneas y soluciones a Gas.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (Institucional)		X
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)		X
3. Planes a mediano Plazo (uno a tres años)		X
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		X
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación		X
8. Capacitación para planeación.		X
9. Objetivos y metas definidas		X
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)		X
2. Manuales de funciones		X
3. Distribución de actividades y tareas	X	
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	X	
5. Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)		X
6. Reglamentos de trabajo		X
7. Unidad de mando		X
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad		X
9. Capacitación o asistencia para organización		X
10. Otros aspectos de organización (aclarar)		

DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada	X	
2. Dirección participativa	X	
3. Dirección enfocada hacia las personas	X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
5. Capacitación o asistencia para dirección		X
6. Estilo de liderazgo		X
7. Conflictos de poder o de mando	X	
8. Otros aspectos de dirección (aclarar)		
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento		X
2. Integración de competencias o campos de acción	X	
3. Trabajo en equipo	X	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades		X
5. Capacitación o asistencia para coordinación		X
6. Otros aspectos de coordinación (aclarar)		

CONTROL			
1. Existencia de registros físicos	X		
2. Registros contables		X	
3. Organización contable en general		X	
4. Control presupuestal		X	
5. Control de calidad (normas ISO)		X	
6. Control sistematizado de la empresa (hardware, software)		X	
7. Capacitación o asistencia para control		X	
8. Otros aspectos de control (aclarar)			
EVALUACIÓN			
1. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	X		
2. Evaluación en desarrollo (performance)		X	
3. Evaluación al finalizar (ex post)	X		
4. Mecanismos de seguimiento	X		
5. Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	X		
6. Realización constante de actividades “imprevistas”	X		
7. Capacitación o asistencia para evaluación		X	
8. Otros aspectos de evaluación (aclarar)			

Fuente: Murcia, H. (2011). Creatividad e Innovación para el desarrollo Empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.

6.1.1.5 Síntesis de situación de la empresa en Diagnóstico Estratégico. DOFA

Cuadro 5. Matriz DOFA Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Análisis Estratégico (D.O.F.A) de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.			Fortalezas		Debilidades	
			1	Personal capacitado y certificado.	1	Falta de implementación de un plan empresarial (institucional
			2	Dirección participativa.	2	No existen planes operativos a corto, mediano ni largo plazo
			3	Conocimiento del mercado objetivo	3	Falta de asesoría para implementar proceso de planeación
			4	Puntualidad y calidad en la prestación del servicio	4	No estan definidos misión, visión, objetivos ni metas
			5	Cuenta con los equipos y recursos para la prestación del ser	5	Falta implementación organigrama
			6	Plantea cual es su nicho de mercado	6	Falta de implementación manual de funciones
			7	Se evidencia el trabajo en equipo	7	Falta de implementación de un reglamento de trabajo
			8	Cuenta con importantes herramientas publicitarias tales como página web- Tarjetas de presentación	8	Fallas en la unidad de mando.
			9	Existencia de registros fisicos	9	Falta establecer grupos de mejoramiento contino
			10	Evaluación con el cliente antes y después de la prestación del servicio.	10	Poca participación por parte de los integrantes de la empresa en el proceso de toma de decisiones.
			11	Atención oportuna al requerimiento del cliente	11	Falta de capacitación o asistencia para la coordinación y evaluación.
			12	Dirección enfocada en el cumplimiento de planes y programa	12	Falta de un portafolio de servicios
			13	Es una empresa legalmente constituida.	13	Desorganización contable y falta de registros
			14	Correcta asiganación de actividades, mediante cronogramas de trabajo.	14	Nulo control presupuestal
			15	Cuenta con una serie de proveedores que manejan muy buenos precios en el mercado	15	Falta de implementación de control de calidad (Normas ISO)
						16
			17	Falta de indicadores financieros		
			18	Falta de implementación de evaluación en desarrollo (performance)		
			19	No planea las variables del marketing mix		
			20	No hay políticas de desarrollo en la empresa		
			21	Déficit en reclutamiento y capacitación de personal		
			22	Falta de vehículo		
			23	No hay un local en el cual se pueda ofrecer los servicios		
			24	Implementación de medios de pago		
			25	Falta de implementación de estrategias de mercadeo		
Oportunidades			Estrategias F.O		Estrategias D.O	
1	Alianzas Estrategicas con empresas que manjan el servicio de automatización.		1	Aprovechar el continuo crecimiento del gremio de la construcción a fin de ofrecer sus servicios y lograr el posicionamiento de la empresa.	1	Implementar el proceso de planeación estrategica a fin dar horizonte y dirección a la empresa y así mismo satisfacer de manera efectiva la demanda.
2	Aumento de la demanda		2	Desarrollar un plan de mercadeo que por medio de pautas publicitarias le permita a la demanda conocer la calidad y los beneficios de contratar los servicios de Cika chimeneas y soluciones.	2	Reclutar y capacitar colaboradores con el fin de que apoyen los objetivos de la empresa y que permitan a través de su trabajo el poscionamiento de la empresa a nivel nacional.
3	Clientes insatisfechos con la competencia		3	Crear convenios con empresas de servicios a fines con el objetivo de aumentar el portafolio de clientes.	3	Desarrollo e implementación de un sistema contable y financiero que les permita organizar sus recursos y realizar una inversión optima de los mismos.
4	Posicionamiento a nivel nacional		4	Aprovechar el conocimiento y la experiencia en el mercado para captar clientes a nivel nacional.	4	Desarrollar el programa de innovación y desarrollo a fin de lograr generar un valor agregado y ventaja competitiva en la prestación del servicio.
5	Experiencia y calidad en la prestación del servicio		5	Usar y mejorar la imagen de la página web de la empresa a fin captar una mayor cantidad de clientes.	5	Elaborar un análisis estructurado, con el fin de realizar un prestamo que permita adquirir un local y un vehiculo que genere mayores beneficios a la empresa.
6	Crecimiento continuo del sector de la construcción					
Amenazas			Estrategias F.A		Estrategias D.A	
1	Politica monetaria que aumenta los precios en equipos importados		1	Utilizar el conocimiento y la experiencia que se tiene en el mercado con el objetivo de contrarrestar el impacto de la competencia.	1	Implementar herramientas financieras y contables con el fin conocer la situación real de la empresa y evitar sanciones por parte del estado.
2	Competencia desleal		2	Aumentar la dinamica de trabajo en equipo a fin de dar solución oportuna a cualquier adversidad que se pueda presentar en el funcionamiento de la empresa.	2	Implementar elementos propios de la planeación estratégica con el fin de generar ventajas competitivas que permita el éxito sobre la competencia.
3	Aumento de impuestos por parte del estado		3	Mantenerse en brindar un servicio con altos estandares de calidad y oportuno a los clientes para así opacar las acciones realizadas por la competencia desleal.	3	Compromiso de todos los colaboradores de la empresa con el logro de los objetivos a fin de mantener clientes satisfechos con la prestación de un servicio optimo, que contribuya a generar credibilidad, crecimiento y posicionamiento de la empresa a nivel nacional.
4	Poco personal en el mercado que tenga conocimiento en instalación y mantenimiento de equipos a gas.					
5	Aumento en las tasas de interes para adquirir creditos					
6	Aparición e intencificación de la competencia					

6.1.1.5.1 Síntesis de Diagnóstico Estratégico Integral – Sicreaempresa

Cuadro 6 Sicreaempresa para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Elemento a estudiar		Situación Actual	Positivo o Negativo	Quién debe actuar	Acción de Solución
Antecedentes		Existen experiencias de ofrecimiento de servicios de venta, instalación y mantenimiento de chimeneas y equipos a gas.	P		
ASPECTOS EXTERNOS	Internacionales (MACRO)	Aumento de los precios de comercialización de productos importados	N	Gobierno, Cika Chimeas y Soluciones a Gas.	1) Desarrollar políticas anticíclicas que eviten estos impactos negativos ante la volatilidad del dólar. 2) Analizar el mercado a fin de encontrar proveedores que ofrezcan módicos precios y que mantengan la calidad necesaria. 3) Aumentar un poco los precios del servicio pero mantener la calidad y la excelencia en la prestación del servicio.
	Nacionales (MACRO) y Regionales (MESO)	Apoyo por parte del gobierno para emprendedores, con el fin de que la empresa se establezca y crezca en el mercado.	P		Aprovechar las oportunidades ofrecidas por parte del gobierno.
		Aumento de precios de los insumos	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Generar estrategias de compra a fin de que los precios de los insumos disminuyan (Compra al por mayor) y llevar un inventario organizado.
		Fallas en el control y planeación del gasto por parte del gobierno en las finanzas públicas (Aumento impuestos)	N	Gobierno, Cika Chimeas y Soluciones a Gas.	1) crear estrategias que garanticen la protección de los recursos de los empresarios y el crecimiento de la economía del país 2) Buscar la manera de generar una mayor rentabilidad que permita compensar la inversión en impuestos.
SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	Tipo de servicio	Venta, instalación y mantenimiento de equipos a gas			
	Calidad del servicio	Uso de los mejores materiales a la hora de prestar el servicio	P		Continuar usando los mejores materiales a la hora de prestar el servicio.
		Garantía de Funcionamiento de los equipos	P		Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos.
		Personal capacitado y con experiencia	P		Continuar capacitando al personal de la empresa.
		Evaluación antes y después de prestar el servicio	P		Continuar realizando la evaluación antes y después de prestar el servicio ya que esto contribuye a mejorar las expectativas del cliente.
		Puntualidad y cumplimiento	P		Continuar desarrollando y fortaleciendo estas importantes variables.
	Oferta Total	Se cuenta con el conocimiento de las entidades que prestan servicios similares a los de Cika chimeneas y soluciones a gas.	P		Analizar el mercado a fin de conocer la competencia
		La empresa no cuenta con un portafolio de servicios que le permita a sus clientes tener conocimiento de los mismos.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Crear e implementar un portafolio de servicios que le permita a la demanda conocer el trabajo realizado por la empresa.
	Demanda	Existen personas interesadas en el servicio que ofrece Cika chimeneas y soluciones a gas.	P		Estimular la demanda para que continúe interesada en el servicio.
	Segmentación	Conocimiento de la población objetivo a la que va dirigida el servicio.	P		Seguir investigando a fin de conocer aún más sobre la población objetivo.
	Precios	Cika Chimeneas y soluciones a Gas establece sus precios mediante el método conocido como paridad competitiva, a su vez busca que los precios vayan acorde con la calidad ofrecida en la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.	P		Mantener precios que vayan acorde con la prestación del servicio.
	Competencia	Existe conocimiento de la competencia existente en el mercado	P		Estudiar la competencia a fin de agregar ventajas competitivas que contrarresten el efecto de la misma.
		Aumento de la competencia	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Aprovechar el conocimiento y la experiencia en el mercado a fin de crear clientes satisfechos que prefieran a la empresa sobre la competencia.
		Se presentan situaciones en las que se evidencian casos de competencia desleal.	N	Gobierno, Cika Chimeas y Soluciones a Gas.	Crear normas que permitan regular y sancionar de manera severa a las empresas que adopten estas prácticas destructivas, que llevan a la pérdida de confianza del cliente en la prestación de diferentes servicios. Mantener sus altos estándares de calidad y recuperar la confianza de los clientes con una excelente prestación del servicio.
	Transporte	La empresa incurre en elevados costos al momento de transportarse al lugar en el que el cliente solicita el servicio.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Destinar un porcentaje de las utilidades a fin de adquirir un vehículo.
	Publicidad	La empresa cuenta con herramientas publicitarias tales como: Página web, tarjetas de presentación.	P		Mantener e implementar nuevas herramientas publicitarias.

ASPECTOS INTERNOS (NIVEL MICRO)	Físicos	La empresa no cuenta con vehiculo	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Asignar una parte del presupuesto a fin de invertir en esta importante herramienta de trabajo.
		La empresa no cuenta con un local propio	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Asignar una parte del presupuesto a fin de invertir en esta importante herramienta de trabajo.
	Económicos	Falta de organización y de registros contables y financiero	N	cika chimeneas y soluciones a Gas	Implementar un plan Economico- Financiero, que le permita a la empresa llevar un orden en el manejo de sus finanzas.
		Capacidad adquisitiva	P		Mejorar la capacidad adquisitiva de la empresa.
	Humanos (a nivel interno)	Cuenta con personal certificado y capacitado.	P		Continuar capacitando y buscar certificar la mayor cantidad de personal posible.
		Falta de personal para cubrir territorio nacional	N	cika chimeneas y soluciones a Gas	Buscar, reclutar y capacitar colaboradores comprometidos, con el fin de que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la empresa.
		Buen manejo del trabajo bajo presión	P	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Fortalecer el manejo de trabajo bajo presión cada vez que sea requerido.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	Planeación	La empresa no cuenta con la proyección de elementos claves tales como: Misión, Visión, objetivos, análisis del entorno y planes estrategicos, que le permitan a la empresa dar un horizonte y facilitar la toma de decisiones que vayan en pro al desarrollo y crecimiento de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Establecer por parte de los integrantes de la empresa estos elementos importantes a nivel organizacional ya que son una de las bases fundamentales de la empresa y adoptar el compromiso de se va a realizar un arduo trabajo a fin de dar cumplimiento a lo que sea establecido.
	Organización	Correcta delegación de actividades entre los colaboradores al momento de prestar el servicio.	P		Mantener un cronograma de actividades con el objetivo de mantener y mejorar la delegación de actividades.
		No se cuenta con un manual de funciones.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Elaborar un manual de funciones que le permita a los colaboradores tener claridad sobre las actividades específicas que deben desarrollan dentro de la empresa.
		No se tiene implementado un organigrama	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Diseñar e implementar un organigrama que permita dar una estructura en la que se visualicen las áreas de la empresa.
		Déficit en reclutamiento y capacitación de personal.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Generar convocatoria de técnicos en instalación y mantenimiento de equipos a gas, con el objetivo de iniciar un proceso de selección posteriormente reclutamiento y capacitación.
	Dirección	Dirección balanceada, enfocada hacia el cumplimiento de los objetivos y el bienestar de los colaboradores.	P		Mantener y fortalecer este tipo de dirección.
		Dirección participativa	P		Integrar a todos los colaboradores de la empresa para que aporten ideas importantes en el proceso de toma de decisiones.
		Concentración del poder	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Delegar funciones a los encargados de cada departamento a fin de que sean autonomos en la toma de decisiones de los mismos.
	Control	No se cuenta con registros contables ni financieros	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Elaborar con carácter urgente un plan economico- Financiero que le permita a la empresa llevar un control de sus recursos.
		No se lleva un control sistematizado de la empresa	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Adquirir un software que le permita a la empresa llevar un control de su inventario y finanzas.
		Seguimiento y control a las solicitudes realizadas por el cliente	P		Continuar aplicando y fortaleciendo esta importante herramienta de control.
		Nulo control presupuestal	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Establecer un control presupuestal que le permita a la empresa asignar y conocer el manejo de los recursos.
	Coordinación	Poca participación de los integrantes de la empresa en procesos de toma de decisiones.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Motivar a los integrantes de la empresa a que se integren y se comprometan más con el desarrollo de la empresa a fin de que realicen importantes aportes que serán de gran utilidad en el proceso de toma de decisiones.
	Evaluación	Se realiza proceso de evaluación ex ante y ex post a fin de conocer el nivel de satisfacción del cliente con la prestación del servicio.	P		Continuar realizando este importante proceso que nos permite medir y evaluar importantes variables.
		No se tienen implementadas importantes herramientas tales como soportes contables ni un sistema de planeación que permita generar un proceso de seguimiento y evaluación de resultados.	N	Cika chimeneas y soluciones a Gas	Implementar el plan Economico- Financiero y el proceso de planeación estratégica a fin de llevar la evaluación y control de sus componentes.

Autor: Héctor H. Murcia, 1985 (Adaptado a *Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.*) (Murcia H. , 2014)

6.1.1.6 Priorización de debilidades.

Cuadro 7 Priorización de debilidades por método de votación democrática (De acuerdo con matriz DOFA, Cuadro 5)

DEBILIDADES	VOTOS	%	PUESTO
Desorganización contable y falta de registros	28	19,4%	1
No están definidos misión, visión, objetivos ni metas.	23	16,0%	2
Falta de implementación de estrategias de mercadeo	17	11,8%	3
Poca participación por parte de los integrantes de la empresa en el proceso de toma de decisiones.	11	7,6%	4
Falta de un portafolio de servicios	9	6,3%	5
Déficit en reclutamiento y capacitación de personal	8	5,6%	6
Falta de implementación manual de funciones	7	4,9%	7
Falta de vehículo	5	3,5%	8
Falta de implementación organigrama	4	2,8%	9
Falta de control sistematizado de la empresa	3	2,1%	10
No existen planes operativos a corto, mediano ni largo plazo	3	2,1%	10
Implementación de medios de pago	3	2,1%	10
Falta de implementación de evaluación en desarrollo (performance)	2	1,4%	11
No planea las variables del marketing mix	2	1,4%	11
Falta de implementación de un plan empresarial (Institucional)	2	1,4%	11
Fallas en la unidad de mando.	2	1,4%	11
Falta de indicadores financieros	2	1,4%	11

No hay políticas de desarrollo en la empresa	2	1,4%	11
Falta establecer grupos de mejoramiento continuo	2	1,4%	11
Falta de implementación de control de calidad (Normas ISO)	2	1,4%	11
No hay un local en el cual se pueda ofrecer los servicios	2	1,4%	11
Nulo control presupuestal	2	1,4%	11
Falta de asesoría para implementar proceso de planeación	1	0,7%	12
Falta de implementación de un reglamento de trabajo	1	0,7%	12
Falta de capacitación o asistencia para la coordinación	1	0,7%	12
TOTAL	144	100%	

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el uso de herramientas de diagnóstico tales como la matriz D.O.F.A y la síntesis de diagnóstico estratégico integral “Sicreaempresa” se llega a la conclusión que actualmente la empresa de servicios Cika Chimeneas y Soluciones a Gas cuenta con 25 principales debilidades, las cuales se evaluaron mediante el método de priorización de debilidades a fin de ubicarlos en un puesto y buscar un factor de solución para las mismas, permitiendo contrarrestar su efecto negativo en el desarrollo y gestión de la empresa.

El método de priorización democrático de debilidades se aplicó a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas de la siguiente manera; En primera instancia se reunió a los 6 miembros de la empresa a fin de evaluar y clasificar las debilidades encontradas, para esto se asignaron 24 votos a cada uno, tomando como base que estos votos son el resultado de las 25 debilidades menos 1; estos votos los miembros de la empresa los asignaron a las debilidades que consideraban que tenían mayor peso y que necesitaban priorizarse y solucionarse de manera inmediata ya que estaban afectando notablemente el sano desarrollo y crecimiento de la empresa.

Pasado esto se realizó la sumatoria total de los votos asignados a los 6 miembros de la empresa, obteniendo un total de 144 votos, a su vez cada debilidad evaluada arrojó una cantidad de votos los cuales se dividieron en el total, con el objetivo de conseguir el valor porcentual de cada una de ellas y poder organizarlas en un puesto, entendiendo que las que presenten un porcentaje mayor son las debilidades que más requieren atención y pronta solución tal y como se muestra en el cuadro número 7.

6.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento.

- **Desorganización contable y falta de registros:**

Situación Actual: En estos momentos Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no cuenta con un orden e implementación de herramientas contables que les permita generar unas bases en las que puedan relacionar el registro de las actividades monetarias y manejo de recursos adquiridos por parte de la empresa.

Propuesta: Desarrollar un plan Económico-Financiero a nivel interno de la empresa que permita, mediante el desarrollo de un Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja, llevar un registro y monitoreo del movimiento Contable de la empresa, mejorando notablemente su rendimiento y el manejo de sus recursos.

- **No están definidos misión, visión, objetivos ni metas.**

Situación actual: La empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no cuenta con el desarrollo e implementación de importantes elementos tales como misión, visión, objetivos y principios corporativos, generando como resultado el desconocimiento de la razón de ser de la empresa, su proyección a futuro y el establecimiento de planes de acción que a su vez les facilite el proceso de toma de decisiones, con el fin de mejorar las condiciones en cada una de las áreas de la empresa y la participación en el mercado.

Propuesta: Analizar de manera conjunta con los propietarios, socios y colaboradores el diagnóstico realizado a la empresa, generando una lluvia de ideas con el objetivo de establecer estos importantes elementos de la planeación estratégica.

- **Falta de implementación de estrategias de mercadeo.**

Situación actual: Es importante mencionar que en actualmente Cika Chimeneas y soluciones a Gas tiene implementada algunas estrategias de mercadeo, basadas en la parte publicitaria tales como: Tarjetas de presentación, página web y volantes, que les permite darse a conocer de alguna manera por sus clientes potenciales, pero se llega a la conclusión de que esto no es suficiente para mantenerse y lograr captar una mayor cantidad de clientes en el mercado.

Propuesta: Realizar un análisis del entorno y desarrollar una estrategia dirigida al mercado objetivo, mediante el desarrollo de las variables que componen el marketing mix, a fin de lograr

generar una serie de acciones que le permita a la empresa posicionarse y tener una mayor participación en el mercado.

- **Poca participación por parte de los integrantes de la empresa en el proceso de toma de decisiones.**

Situación actual: En la actualidad en la empresa se identifica que los colaboradores no cuentan con el suficiente sentido de pertenencia y motivación para contribuir con sus ideas al desarrollo y crecimiento de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Propuesta: Establecer mecanismos de incentivos tanto de reconocimiento social, como monetarios a fin de compensar la importante labor que ejercen los colaboradores a nivel interno de la empresa. También se sugiere realizar una reunión con una periodicidad semanal a fin de realizar una lluvia de ideas en la que los colaboradores expongan sus propuestas para mejorar el rendimiento de la empresa, es importante tomarlas en cuenta, analizarlas a fin de que los integrantes se sientan vinculados, motivados y comprometidos con los objetivos propuestos por la empresa.

- **Falta de implementación manual de funciones.**

Situación actual: La empresa en la actualidad no cuenta con la implementación de un manual de funciones que les permita determinar y delimitar los campos de actuación de las diferentes áreas de trabajo, así como las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores que conforman cada puesto de dichas áreas.

Propuesta: Diseñar e implementar un manual de funciones que les permita conocer a los integrantes de la empresa cuáles son sus actividades específicas en el área y puesto de trabajo que están ocupando en la organización.

- **Falta de un portafolio de servicios.**

Situación actual: Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no cuenta con un portafolio de servicios que permita mediante un documento físico dar a conocer la variedad de estilos que ofrecen con su servicio durante las visitas domiciliarias realizadas a sus clientes.

Propuesta: Recopilar la información requerida de los servicios que presta la empresa y estructurar un documento que a su vez haga la función de portafolio de servicios, que se convierta en una valiosa herramienta comercial y de marketing.

- **Falta implementación de organigrama.**

Situación Actual: En la actualidad Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no tiene implementada una representación gráfica de la estructura organizacional, que le permita a la empresa visualizar las siguientes variables: División de funciones, niveles de jerarquía y líneas de autoridad.

Propuesta: Estudiar las áreas que maneja la empresa a fin de diseñar e implementar un organigrama que le permita a los colaboradores conocer la estructura de la organización e identificar a que sector pertenecen con la labor que desarrollan.

- **Déficit en reclutamiento y capacitación de personal.**

Situación actual: Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no cuenta con los técnicos suficientes para cubrir la demanda que requiere el servicio.

De manera adicional en el mercado existe muy poca oferta laboral que cuente con la experiencia en el proceso de instalación y mantenimiento de equipos a gas.

Propuesta: Realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de vincular a la empresa nuevos técnicos que inicien un ciclo de capacitación y certificación que les permita acoplarse a la metodología de trabajo y prestar un excelente servicio.

- **Falta establecer grupos de mejoramiento continuo.**

Situación actual: En estos momentos Cika Chimeneas y Soluciones a Gas no cuenta con la creación e implementación de esta importante técnica.

Propuesta: Convocar al personal de la empresa a fin de que se interesen en estudiar de manera mensual la situación actual de la empresa, a evaluar los indicadores de rendimiento y a sugerir las medidas de mejora necesarias que le permitan a la empresa mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas.

6.1.2.1 Aplicación de herramientas de Calidad Total.

Cuadro 8. Priorización de debilidades (Absolutas y acumuladas)

DEBILIDADES	%	% ACUMULADO	PUESTO
Desorganización contable y falta de registros	19,4%	19%	1
No están definidos misión, visión, objetivos ni metas.	16,0%	35%	2
Falta de implementación de estrategias de mercadeo	11,8%	47%	3
Poca participación por parte de los integrantes de la empresa en el proceso de toma de decisiones.	7,6%	55%	4
Falta de un portafolio de servicios	6,3%	61%	5
Déficit en reclutamiento y capacitación de personal	5,6%	67%	6
Falta de implementación manual de funciones	4,9%	72%	7
Falta de vehículo	3,5%	75%	8
Falta implementación organigrama	2,8%	78%	9
Falta de control sistematizado de la empresa	2,1%	80%	10
No existen planes operativos a corto, mediano ni largo plazo	2,1%	82%	10
Implementación de medios de pago	2,1%	84%	10
Falta de implementación de evaluación en desarrollo (performance)	1,4%	85%	11
No planea las variables del marketing mix	1,4%	87%	11
Falta de implementación de un plan empresarial (institucional)	1,4%	88%	11
Fallas en la unidad de mando.	1,4%	90%	11
Falta de indicadores financieros	1,4%	91%	11
No hay políticas de desarrollo en la empresa	1,4%	92%	11
Falta establecer grupos de mejoramiento continuo	1,4%	94%	11
Falta de implementación de control de calidad (Normas ISO)	1,4%	95%	11
No hay un local en el cual se pueda ofrecer los servicios	1,4%	97%	11
Nulo control presupuestal	1,4%	98%	11
Falta de asesoría para implementar proceso de planeación	0,7%	99%	12
Falta de implementación de un reglamento de trabajo	0,7%	99%	12
Falta de capacitación o asistencia para la coordinación	0,7%	100%	12
TOTAL	100%		

Gráfica 6 Diagrama de Pareto – Priorización de debilidades

Se puede observar que en el eje x se ubican los puestos que se le dio a cada una de las debilidades, y en el eje Y se observa el porcentaje acumulado de participación de cada una. A su vez se determinan dos tipos de línea, una con los valores absolutos (que se representa en forma de bloques que indican escalas) y otra con los acumulados (que señalan una tendencia en forma de curva.)

Gráfica 7. Diagrama Espina de Pescado de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

6.1.2.2 Diagrama Cómo – cómo / Cronograma Marco Lógico.

Gráfica 8. Diagrama Como-cómo de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Cuadro 10. Marco Lógico de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Asesorar y Fortalecer empresarialmente a la empresa CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS.	Situación de la empresa correspondiente al mes de Junio del año 2015 frente al mes de Noviembre del año 2014. Análisis y depuración financiera que permite conocer el manejo de los recursos de la empresa. Adaptación al cambio por parte de los integrantes de la empresa. Evaluación de estrategias implementadas para el logro de posicionamiento en el mercado. Amplio conocimiento de la empresa por parte de sus integrantes.	Documentos, soportes contables, actas, evaluación de cumplimiento.	*Que haya participación activa en la toma de decisiones por parte de todos los integrantes de la empresa. *Que todos los colaboradores se comprometan a adoptar e implementar los cambios propuestos. *Que se establezca un proceso de planeación y que se cumplan los objetivos propuestos.
OBJETIVO ESPECIFICO.	Realizar los registros contables y organizar la contabilidad de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.	*Registros físicos que evidencien ingresos derivados de ventas a clientes. *Perdidas y ganancias, Balance general, presupuesto.	Documentos de planeación, indicadores financieros, registros.	*Que se establezca un orden a nivel financiero que les permita conocer cuales son los ingresos, los egresos y que manejo se están dando a los recursos.
PRODUCTOS	Recursos Económicos obtenidos de la prestación del servicio de instalación y mantenimiento de equipos a gas.	Análisis comparativo de los recursos economicos obtenidos en el año 2014 contra los obtenidos en el año 2015.	Presupuestos comparativos.	*Que se genere un mejor manejo de los recursos financieros. *Que se amplie el inventario de la empresa. *Que sea una empresa más productiva.
INSUMOS (Procedentes de última columna de cronograma)	Recursos humanos Recursos físicos Recursos económicos Totales	Presupuestos programados frente a los ejecutados.	Controles, registros.	*Que los colaboradores se integren más a la empresa. *Que se logre la adquisición de nuevos activos útiles para la empresa. *Que sea una empresa más rentable y posicionada en el mercado.

Tomado de Héctor H. Murcia. Fortalecimiento Empresarial con Base en Técnicas Administrativas Modernas y adaptado para **Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.**

6.1.2.3 Aspectos de Gerencia Estratégica en la empresa: Misión, Visión y Valores Corporativos.

- **Misión:**

La empresa de servicios Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es una entidad orientada a la venta, instalación y mantenimiento de equipos a gas, que dirige sus actividades hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y adelanta sus labores por medio de estrategias de eficacia, atención oportuna e implementación de altos estándares de calidad.

- **Visión:**

La empresa de servicios Cika Chimeneas y Soluciones a Gas crecerá en la calidad de sus servicios para llegar a ser a fines del año 2020 una entidad líder que ocupe una destacada posición en el sector de servicios gasodomésticos a nivel local y nacional.

- **Valores corporativos**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Compromiso
- Trabajo en equipo

7. Aspectos Plan de Mercadeo

7.1.1 Objetivos

Objetivo General

Analizar, desarrollar e implementar variables del plan de mercadeo que le permitan a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas lograr un incremento en sus ingresos y un posicionamiento en el mercado actual.

Objetivos Específicos

- Seleccionar la estrategia de marketing que le permita a Cika Chimeneas y soluciones a Gas establecer una mejor relación con los clientes.
- Realizar una descripción de los clientes potenciales y actuales para los cuales van dirigidos los servicios de la empresa.
- Desarrollar y analizar las variables producto, precio, distribución y comunicación.

7.1.2 Implementación de Estrategia de Marketing.

Partiendo del punto de que para Cika Chimeneas y soluciones a Gas es fundamental el hecho de lograr un alto grado de satisfacción en sus clientes con la prestación de sus servicios, una vez realizada la respectiva investigación y análisis de las distintas estrategias de marketing existentes, se llega a la conclusión de optar por la implementación de la estrategia de marketing relacional.

Para esto es necesario analizar y tener claridad en el concepto y la base de la que parte el desarrollo de esta estrategia, tal y como lo indica (Kotler & Keller, 2012) Actualmente las empresas enfrentan una competencia más dura que nunca. Por fortuna, dejar atrás la filosofía basada en productos y ventas para asumir una de marketing holístico les da la oportunidad de tener un mejor desempeño que la competencia.

La piedra angular de una orientación de marketing bien concebida es cultivar una relación sólida con los clientes. Los especialistas en marketing deben conectar con los clientes y, en el proceso, brindarles información, atraerlos, e incluso animarlos y motivarlos en el proceso. Las empresas orientadas a sus clientes son partidarias de crear buenas relaciones con sus clientes, no sólo productos; en otras palabras, son hábiles en la ingeniería de mercado, y no sólo en la ingeniería de productos.

Por otro lado como lo afirman los expertos en marketing, (Peppers & Rogers, 2005):

“El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes... tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio.”

Con el desarrollo y complemento de esta idea coincide (Garcia, 2007) quien manifiesta con respecto al concepto que en la estrategia de marketing relacional es fundamental alcanzar el máximo conocimiento del cliente, averiguar sus necesidades nos llevará a poder satisfacerlas y persuadirle para que cada vez más aumente su volumen de compra mientras dure la relación de éste y la empresa. De este modo, aumentaremos su participación, de una forma bastante barata y, sobretodo, eficaz conseguiremos que la empresa aumente su volumen de negocio y, por lo tanto, cumpla sus objetivos de aumentar cuota de mercado.

Está demostrado que cuesta entre siete y nueve veces más captar un cliente que reactivar a uno ya existente. Por ello, se debe conocer a todos de forma individual e intentar obtener la mayor cantidad de información posible de ellos, la información sobre un cliente es la herramienta básica si se desea establecer vínculos estrechos y reducir el riesgo a éste se aleje yendo a la competencia.

A su vez es importante conocer la diferencia entre una organización tradicional y una organización moderna orientada al cliente, razón por la cual se ilustran y analizan los siguientes gráficos:

Gráfica 5. Organización tradicional vs Organización moderna orientada al cliente.

(a) Organización tradicional

(b) Gráfico de organización moderna orientada al cliente

Tomado de Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing 14E

Los profesionales convencidos de que el cliente es el único verdadero “centro de ganancias” de la empresa consideran obsoleto el enfoque organizacional tradicional, ilustrado en la figura (a), una pirámide en cuya cima se ubica la alta dirección, en su centro la gerencia, y en su base el personal de primera línea y los clientes. Las empresas de marketing exitosas invierten el gráfico, como se muestra en la figura (b). En este caso, los clientes están en la cima de la pirámide, seguidos en nivel de importancia por los empleados de primera línea que son quienes conocen, atienden y satisfacen a los clientes, luego por la gerencia media cuyo trabajo es apoyar a los empleados de primera línea para que atiendan bien al cliente y, finalmente, en la base, la alta dirección, responsable de contratar profesionales aptos para ocupar la gerencia media, y apoyarlos. Además, se ha añadido una referencia a los clientes en ambos lados de la figura b), para indicar que los profesionales de todos los niveles deben comprometerse a conocerlos, atenderlos y satisfacerlos.

Algunas empresas han sido fundadas a partir del modelo de negocios en donde el cliente ocupa el lugar más importante, implementando desde el principio el enfoque en el consumidor como su estrategia y fuente de ventaja competitiva. A partir del crecimiento de las tecnologías digitales como Internet, por ejemplo los cada vez mejor informados clientes esperan que ahora las empresas hagan algo más que estar en contacto con ellos, limitándose a satisfacerlos o conquistarlos. Lo que quieren es que las empresas los escuchen y les respondan.

Una vez comprendido el análisis realizado a las gráficas, es posible implementar en Cika Chimeneas y Soluciones a Gas esta importante estrategia, ya que actualmente en la empresa existe la claridad de que el cliente es el activo más importante, pero no se denota el compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa por posicionar al cliente como centro de sus actividades,

se tiende a pensar que esa responsabilidad solo recae en el área comercial incurriendo en importantes errores de gestión.

En este caso como alternativa se podría implementar de manera adicional en la página web de la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas un espacio en el que los clientes puedan expresar sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias en tiempo real de manera que la empresa pueda dar solución a las inquietudes del cliente de manera oportuna a fin de que éste último se sienta que sus sugerencias son escuchadas y resueltas de manera inmediata, mostrando así lo importantes que son y que de esta manera se sientan vinculados con la empresa.

Para llevar a cabo la implementación de esta estrategia de marketing relacional se hace necesario tener conocimiento acerca del proceso que este conlleva, para esto es importante tener en cuenta lo expuesto por (Garcia, 2007) que divide el proceso en dos partes:

- Identificar a los clientes potenciales para establecer una relación con ellos.
- Conseguir mantener y acrecentar esa relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en prescriptores de nuestro producto o servicio.

En este caso Cika Chimeneas y Soluciones a Gas tiene como proyecto implementar una base de datos en la empresa que les permita llevar el control y la información obtenida por parte de los clientes potenciales a fin de crear relación directa con los mismos, fidelizarlos y convertirlos en clientes actuales de la empresa.

Para ejecutar a cabalidad este proyecto que tiene trazado Cika Chimeneas y Soluciones a gas se debe relacionar la información referente a la gestión de las relaciones con los clientes (CRM), para esto se citara a continuación lo expuesto por (Kotler & Keller, 2012) que lo definen como el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad. Un punto de contacto con el cliente es cualquier ocasión en la que éste tiene relación con la marca y el producto, desde experiencias reales hasta comunicaciones masivas o personales, pasando incluso por la observación casual.

La CRM permite que las empresas provean un excelente servicio al cliente en tiempo real, mediante el uso eficaz de la información individual de cada consumidor. Con base en lo que conocen sobre cada uno de sus valiosos clientes, las empresas pueden personalizar las ofertas de mercado, servicios, programas, mensajes y medios. La CRM es importante debido a que uno de los motores principales de la rentabilidad de la compañía es el valor agregado que ofrezca a su base de clientes.

Al implementar esta estrategia de marketing relacional en la empresa, se direccionan y comprometen todas las áreas de la empresa

7.1.2 Descripción y Análisis del mercado objetivo.

Para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es primordial realizar un análisis exhaustivo del mercado objetivo ya que a este irán dirigidos todos sus esfuerzos de mercadotecnia a fin de lograr captar nuevos clientes y mantener sus clientes actuales con el propósito de lograr obtener un mayor posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

Gráfica 6. Segmentación de mercado.

Tomado de Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing 14E

Es importante mencionar que (Kotler & Armstrong, 2003) manifiestan que Para competir con mayor eficacia, muchas empresas están adoptando actualmente el marketing dirigido. En otras palabras, en vez de dispersar sus esfuerzos de marketing, se enfocan en aquellos consumidores a los que tienen mayor posibilidad de satisfacer. Para ser efectivo, el marketing dirigido exige que los especialistas en marketing:

1. Identifiquen y perfilen distintos grupos de compradores, cuyas necesidades y deseos difieren (segmentación del mercado).

2. Seleccionen uno o más segmentos de mercado en los que entrar (definición de segmentos meta o segmentos objetivo)

3. Establezcan y comuniquen los beneficios diferenciales de la oferta de la empresa para cada segmento meta (posicionamiento de mercado).

Por otro se hace necesario mencionar que como lo citan (Kotler & Keller, 2012) no todos los esquemas de segmentación son útiles. Se podría dividir a los compradores de sal de mesa en clientes rubios y mulatos, pero esa característica sin duda es irrelevante para la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal adquieren la misma cantidad cada mes, creen que toda la sal es igual y pagarían solamente cierto precio por ese producto, el mercado resulta apenas segmentable desde el punto de vista del marketing. Para ser útil, la segmentación de mercado debe calificar favorablemente en cinco criterios fundamentales:

- **Medible:** El tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos son susceptibles de medición.
- **Sustancial:** Los segmentos son grandes y lo suficientemente rentables para atenderlos. Rara que valga la pena dirigirse a él mediante un programa de marketing adecuado, un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible.
- **Accesible:** Es posible llegar a los segmentos y atenderlos de manera eficaz.

- **Diferenciable:** Los segmentos pueden distinguirse conceptualmente y responden de manera específica a diferentes elementos y programas del marketing mix.
- **Accionable:** Es posible formular programas eficaces para atraer y atender a los segmentos.

Una vez analizadas estas variables se puede evidenciar que el mercado objetivo de Cika Chimeneas y soluciones a Gas se encuentra particularmente ubicado en la ciudad de Bogotá y su prestación de servicio se encuentra destinado a integrantes tanto del sector público como privado, que tengan un nivel socioeconómico medio-alto.

Los integrantes de este segmento de mercado acuden a buscar la prestación de este servicio debido a que presentan la necesidad de contar con oportunidad la de tener un ambiente más cálido y lujoso en su hogar.

Actualmente la demanda a la que va dirigida los servicios ofertados por Cika Chimeneas y soluciones se clasifican en:

- Obras de construcción de complejos de vivienda.
- Restaurantes, bares, hoteles, lavanderías.
- Personas naturales de nivel socioeconómico medio-alto que requieran el servicio.

Los clientes de este segmento en un 90% tienen conocimiento del manejo y de los diferentes tipos de chimeneas existentes, por lo tanto se muestran seguros al momento de realizar el requerimiento del servicio, el 10% restante requieren de una asesoría técnica más personalizada a fin de seleccionar de acuerdo a su necesidad la chimenea que más se adapte a su requerimiento y presupuesto.

Los clientes de Cika Chimeneas y soluciones a Gas muestran un gran nivel de satisfacción derivado de la pronta y oportuna respuesta de su requerimiento, de manera adicional el debido al seguimiento pre y post venta los clientes se sienten más seguros con la prestación del servicio.

Cika Chimeneas y Soluciones a Gas busca posicionarse en la mente del consumidor como una empresa comprometida con la calidad de sus servicios y el alto compromiso de lograr siempre el más alto nivel de satisfacción en sus clientes.

7.1.3 Análisis Variables Producto, Precio, Distribución, Comunicación.

7.1.3.1 Producto/ Servicio.

Para iniciar el análisis de esta variable es importante tener en cuenta las siguientes apreciaciones realizadas por (Kotler & Keller, 2012), En el corazón de toda gran marca hay un gran producto. El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado. Para lograr liderazgo en el mercado, las empresas deben ofrecer productos y servicios de calidad superior, que provean un inigualable valor al cliente.

A medida que las empresas de productos encuentran cada vez más difícil diferenciar sus productos físicos, tienden a diferenciarse por los servicios. De hecho, muchas de ellas encuentran una rentabilidad significativa al ofrecer un servicio superior, ya sea en la forma de entregas a tiempo, de una mejor y más rápida respuesta de las consultas de los clientes o de una atención más veloz de las quejas. Los mejores proveedores de servicio conocen bien estas ventajas y saben cómo crear experiencias memorables para los clientes. (Kotler & Keller, 2012)

Es por este motivo que Cika Chimeneas y Soluciones a Gas centra sus esfuerzos en prestar un servicio estableciendo altos estándares de calidad, permitiéndole de esta manera a sus clientes experimentar un grado superior de satisfacción, relación y vinculación con la empresa, convirtiéndose esto así en una importante ventaja sobre la competencia.

Por otra parte (Kotler & Keller, 2012) plantean lo siguiente:

El componente servicio puede ser una parte menor o un ingrediente principal de la oferta total. En este sentido se distinguen cinco categorías de ofertas:

- **Bien puro tangible:** Un bien tangible como jabón, dentífrico o sal, sin servicios adicionales.

- **Bien tangible con servicios adicionales:** Un bien tangible, como un automóvil, una PC o un teléfono móvil, que viene acompañado por uno o más servicios. En tanto más tecnológicamente avanzado sea un producto, por lo general habrá mayor necesidad de servicios de apoyo de alta calidad.
- **Híbrido:** Se trata de una oferta —por ejemplo, comer en un restaurante— que incluye bienes y servicios por igual: a los clientes de un restaurante les importa tanto la comida como el servicio.
- **Servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales:** Un servicio principal (como un viaje por avión) con servicios adicionales o bienes de apoyo (refrigerios o bebidas). Este tipo de oferta requiere un bien que demanda una alta inversión de capital —un avión— para su realización, pero su componente principal es un servicio.
- **Servicio puro:** Este tipo de oferta se basa principalmente en un servicio intangible, como el cuidado de niños, la psicoterapia o una sesión de masaje.

Una vez descritos los tipos de categoría de oferta existentes, es posible clasificar a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas en el grupo de bien tangible con servicios adicionales, debido a que la oferta de la empresa se basa en la venta de chimeneas y de diferentes equipos a gas, acompañado del servicio de la instalación y mantenimiento de los mismos, brindando a sus clientes la oportunidad de tener una mejor experiencia y garantía al momento de contratar los servicios ofrecidos por parte de la empresa.

Con el objetivo de realizar un análisis un poco más profundo de la variable producto establecida en los componentes expuestos por el marketing mix, se considera necesario tener en cuenta que muchas personas creen que los productos son tangibles en todos los casos; sin embargo, en realidad un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Es por este motivo que (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing , 2003) manifiestan que “Al planificar su oferta de mercado, el especialista en marketing debe considerar cinco niveles de producto. Cada nivel agrega más valor para el cliente y los cinco constituyen en conjunto la jerarquía de valor para el cliente.”

Motivo por el cual se procederá a evaluar cada uno de estos 5 niveles en la situación actual de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Gráfica 7. Niveles de producto.

Tomado de Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing 14E

- **Beneficio Básico:** Calefacción.
- **Producto Genérico:** Diseño de estructura, ubicación de punto de gas, instalación del equipo gasodoméstico según requerimiento del cliente y servicio de mantenimiento del mismo.
- **Producto Esperado:** Puntualidad, información adecuada, correcto funcionamiento de los equipos, precio justo, agilidad.
- **Producto Aumentado:** Técnicos certificados, garantía de funcionamiento, asesoría detallada.
- **Producto Potencial:** Seguimiento continuo al cliente después de realizado el servicio, bonos de mantenimiento preventivo, descuentos especiales para una segunda venta e instalación de cualquier equipo por ser cliente exclusivo de la empresa.

7.1.3.2 Descripción de Productos y Servicios de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Gráfica 8. Chimenea referencia C a la pared – Tipo Loft 1.00

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Gráfica 9. Chimenea referencia C Separa ambientes – Tipo Loft 1.90

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Esta chimenea moderna no necesita ducto de evacuación, ya que requiere de un quemador no ventilado (vent- Free) el cual no genera monóxido de carbono, adicionalmente está elaborada en Súper Board y enchapada en porcelanato negro, con las medidas sugeridas por el cliente según el espacio con el que se cuente para su construcción, Estucada y pintada en color blanco.

El equipo instalado que proporciona el funcionamiento de la chimenea, está clasificado en avanzado, semi - avanzado y manual y este se instala de acuerdo al requerimiento del cliente.

Gráfica 10. Chimenea ventilada con ducto de evacuación

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Este tipo de chimeneas pueden ser elaboradas en bloque, ladrillo, cemento, ladrillo refractario e inclusive en súper board estas deben estar ubicadas en espacios amplios y abiertos ya que requieren ducto de evacuación, debido a que generan monóxido de carbono, por su tipo de llama.

Por lo general este tipo de chimeneas son requeridas para fincas, casas campestres y edificios que cuentan con ducto comunal.

Gráfica 11. Calefactor Infrarrojo.

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Calefactor fabricado en acero inoxidable cobertura de 270°, utiliza tanque de 20 libras, sistema de piloto de seguridad con cobertura 7,5 metros de diámetro, con el beneficio de ahorrar 50% en el consumo de gas

Gráfica 12. Chimenea de Bioetanol.

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Este tipo de chimenea puede ser elaborada en lámina colld rolled, y está diseñada para aquellas personas que no les gusta entrar en obra civil, ya que se fabrican en un taller y se lleva lista para ser adecuada y usada por el cliente, esta chimenea funciona con un combustible llamado bioetanol y con un quemador para bioetanol elaborado en acero inoxidable, con un panel protector con el fin de evitar escapes de combustible, a su vez cuenta con una tapa para apagar o disminuir la llama. Cabe aclarar que gas natural por seguridad y norma técnica no permite la instalación.

Gráfica 12. Chimenea de Bioetanol.

Fuente: Trabajo Elaborado Por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Servicio de mantenimiento: Cika Chimeneas y soluciones a Gas presta el servicio de mantenimiento de los diferentes equipos que instala tales como (Chimeneas, calentadores, calefactores.)

Servicio ubicación punto de gas: Esto consiste en ubicar el punto más cercano existente de gas para llevar el servicio de gas que es requerido para la instalación de la chimenea, elaborándolo en tubería y accesorios homologados por gas natural con sus respectivas normas técnicas.

Asesoría: La empresa se encarga de realizar una visita pre venta en la que realiza una asesoría a los clientes que lo deseen en cuanto al manejo, cuidado y funcionamiento de los distintos equipos que maneja Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Al realizar esta descripción queda organizado e implementado el portafolio de servicios que le será de gran utilidad a la empresa Cika Chimenea y Soluciones a Gas a fin de que puedan ofrecer a sus clientes una información completa y acertada de los productos y servicios ofrecidos y de su experiencia en el mercado con base a los trabajos realizados.

7.3.5 Análisis de la Competencia

1) DECA es considerada la empresa líder en el mercado en la venta, instalación y mantenimiento de equipos a gas en la actualidad, representa la más fuerte competencia para Cika Chimeneas y soluciones a Gas debido a que es el único distribuidor autorizado por SKYTECH en Centro y Sur América de las válvulas americanas para chimeneas.

Esta empresa con su trayectoria de 15 años en el mercado ha logrado ganar un posicionamiento significativo en el mercado y lograr importantes alianzas estratégicas con gas natural y otras importantes empresas que le facilitan tener una mejor conexión con los diferentes clientes que se manejan en el mercado.

Es una empresa que ha logrado expandir su portafolio de servicios incluyendo:

- Automatización
- Sonido ambiental
- Pisos laminados
- Generadores eléctricos
- Jacuzzis
- Saunas
- Turcos

Adicionalmente a esto ha logrado implementar fuertes campañas publicitarias usando los diferentes medios disponibles para dar a conocer a los clientes potenciales su capacidad de servicio.

Por otro lado es importante mencionar que es una empresa que tiene claro que es de vital importancia usar las herramientas que ofrece el mercadeo para atraer los clientes, un ejemplo de esto es el hecho de ofrecer la garantía de precios bajos, la cual consiste en presentar una cotización de un proveedor que ofrezca precios más bajos que los que ofrece la empresa con la mismas características de los equipos de ser esto cierto le garantizan un 5% de descuento al cliente.

Cika chimeneas y soluciones a gas puede implementar la estrategia de benchmarking a fin de comparar los procesos que está realizando en la empresa actualmente e implementar las mejores

actividades que DECA ha implementado a lo largo de los años para convertirse en la empresa líder del mercado.

Una vez realizado el contacto con esta empresa vía telefónica, genera la sensación de un mal servicio al cliente, ya que la solicitud no es atendida de forma oportuna y tienen muchas restricciones para brindar información oportuna al cliente acerca del servicio que desea contratar con la empresa.

2) INGASC es una empresa con trayectoria en el mercado encargada de la comercialización, distribución, venta e instalación de toda clase de repuestos y gasodomésticos, sistemas de calefacción nacionales e importados, quemadores para paelleras.

Adicionalmente a esto cuenta con un grupo de técnicos certificados y calificados encargados de realizar la reparación e instalación de gasodomésticos.

Para ser más exactos los servicios ofrecidos por esta empresa son la venta, instalación y mantenimiento de los siguientes equipos:

- Sistemas de calefacción: Chimeneas tipo loft no ventiladas, tipo vent free no ventiladas, chimeneas de leños, y chimeneas de bioetanol.
- Calefactores: Quemadores para paelleras, para asadores o BBQ, fabricación de quemadores especiales según diseño.

- Repuestos para gas: Distribuidores e importadores para toda clase de gasodomésticos de todas las marcas y línea industrial.

A pesar de que es una empresa que tiene una trayectoria en el mercado, se puede observar por medio del análisis de su visión que se proyectan ofreciendo productos innovadores y abriendo puntos de venta en las principales ciudades del país, perdiendo de vista el factor más importante el CLIENTE, convirtiéndose esto en una ventaja competitiva para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

3) CHIMENEAS DE COLOMBIA INGENIEROS Y ARQUITECTOS esta es una empresa que ya se encuentra organizada en el mercado, con punto de atención en la ciudad de Bogotá en el Centro Comercial Santafé y en la autopista norte km 19, esta empresa se encarga de la venta e instalación de chimeneas a gas, chimeneas bioetanol, chimeneas de combustión lenta, muebles de jardín y accesorios de jardín.

Es importante mencionar que la empresa no presta el servicio de ubicación de punto de gas ni la estructura en caso de requerirla, solo se encargan de la venta e instalación de los equipos.

Al establecer contacto con esta empresa Vía telefónica, genera en el cliente una sensación de buena atención en el transcurso de la llamada, la persona de contacto da información acerca de las posibles maneras existentes para adecuar la chimenea de manera adicional indica que en caso requerirlo debe contratar a una empresa o persona que realice el procedimiento de ubicación de

punto del gas y en caso de requerirlo el hogar de la chimenea ya que ellos no manejan este servicio, pero al momento de realizar la cotización en cuanto a valores y descripción detallada de los equipos, indica que esa información será enviada de manera personal al correo del cliente, en el transcurso del día el correo llega y este contiene información de los precios en que general que maneja la empresa de acuerdo al tamaño, manual de manejo de las chimeneas.

3) GRUPO CINCO ESTRELLAS es una empresa que en primer lugar ocupa una importante y notoria trayectoria en el mercado de 13 años adquiriendo en este tiempo un arduo conocimiento y experiencia en el mercado.

Esta empresa está dedicada al mercadeo y venta de productos para la Calefacción de hogares, oficinas y establecimientos comerciales, mediante Chimeneas Ecológicas y Chimeneas a Gas, nuevas alternativas y conceptos de calefacción amigables con el medio ambiente, y cuyo objetivo es siempre estar enfocados en brindar productos de calidad, garantía, precios competitivos y servicio personalizado a nuestros clientes.

Con un equipo humano profesional comprometido con nuestros clientes, íntegros, entusiastas, positivos, motivados y con actitud de servicio.

Los productos específicos ofrecidos por esta empresa son:

- Chimeneas Ecológicas.
- Chimeneas a gas.
- Chimeneas para exteriores.

- Calefactores.

La ventaja que tiene Cika Chimeneas y soluciones a gas es que ofrece una serie de servicios integrales que mejoran la experiencia del cliente tal y como lo son: La instalación, mantenimiento, asesoría, reparación y ubicación del punto de gas de ser necesario.

A fin de conocer el manejo que le ofrecen a los clientes, se realiza requerimiento de asesoría para la modificación de una chimenea mediante la página web de esta empresa obteniendo los siguientes resultados:

- Respuesta oportuna: Se realizó solicitud siendo las 2:30 pm y se recibe la llamada por parte de la propietaria de la empresa a las 5:20 pm a fin de verificar la solicitud.
- Asesoría personalizada: Se acuerda cita con un asesor específico asignado, del cual se indica nombre, número de cédula y número de contacto con el objetivo de verificar la situación del requerimiento y brindar información oportuna sobre el servicio.
- Puntualidad: El asesor se comunica para concertar la cita y llega de manera puntual al lugar acordado.

- Buen manejo del cliente: El asesor actúa de manera acertada, brindando información completa al cliente y aplicando técnicas que le hacen sentir al cliente que es importante para la empresa.
- Envío de cotización: Por último el mismo día de la asesoría después de evaluar el requerimiento del cliente la empresa dirige la cotización al correo, especificando precios y descripción de los servicios.

En cuanto a la prestación del servicio que consiste en la venta e instalación de una chimenea a gas ventilada manual tipo loft y ubicación de punto de gas, se asigna un precio de \$ 990.000 manifestado que está sujeto a una promoción realizada solo para el mes de Agosto.

4) DTI COLOMBIA LTDA. Es una empresa con un amplio conocimiento del mercado ya que de la empresas que hemos analizado hasta el momento es la que presenta una mayor trayectoria en el mercado, con 17 años de experiencia han logrado captar una buena porción de clientes.

Esta empresa se encarga de la comercialización, mantenimiento e instalación de equipos de iluminación, automatización y calefacción.

DTI COLOMBIA LTDA se caracteriza por darle a sus clientes, los mejores productos con garantías reales y certificados por los principales laboratorios de pruebas independientes, que garantizan la seguridad y confianza en el funcionamiento de sus productos.

Los principales productos y servicios de esta empresa son los siguientes:

- Chimeneas a gas: Es un sistema de calefacción eficiente con tecnología importada de Estados Unidos.
- Domótica control 4: Provee tecnología para poder controlar el hogar o la oficina desde cualquier dispositivo móvil.
- Iluminación – Acuity Brands : Es uno de los principales proveedores mundiales de sistemas de iluminación con alta tecnología.
- Cortinas y persianas pentagrama: Son distribuidores autorizados de pentagrama que permiten regular la luz.
- Instalación y mantenimiento de los productos enunciados anteriormente.

Esta empresa puede funcionar como fuente inspiradora para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas a fin de incursionar en la implementación de nuevos productos a la empresa que aumenten sus niveles de competitividad.

Con el objetivo de conocer la experiencia con esta empresa se realiza el contacto vía telefónica, obteniendo una respuesta negativa, ya que manifiestan que la persona encargada del área de las chimeneas no se encuentra en la empresa, sin embargo toman los datos y manifiestan que en el

transcurso del día se pondrán en contacto situación que no sucede obviando y relegando la solicitud del cliente a un segundo plano.

5) DEMAGAS Es una empresa con 20 Años de trayectoria y experiencia en el mercado, Cuentan con el personal certificado y calificado a fin de realizar trabajos tales como la venta, instalación y mantenimiento de equipos a gas.

Esta es una empresa que ofrece servicios tales como:

- Reparación e instalación de equipos como; Calentadores de paso, calefactores, estufas, hornos, chimeneas.
- Realizan mantenimiento de los equipos enunciados anteriormente.
- Instalación de turcos y saunas

Realizando un análisis de la empresa encontramos que a pesar del tiempo de trayectoria que lleva en el mercado les falta un poco más de organización y de proyección a lo establecido de lo que desean consolidar como empresa en la visión, con relación a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, se considera que prestan productos y servicios con demasiada similitud, por ende se considera de vital importancia implementar estrategias a nivel de planeación, de mercadeo y publicitarias a fin de marcar la pauta en el mercado y diferenciarse sobre la competencia.

Cuadro 11. Análisis de Competencia – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.		
Nombre de la Empresa.	Manejo Clientes.	Precios
<p>A pesar de que es la empresa líder en el mercado una vez realizado un primer contacto vía telefónica genera la sensación de un mal servicio al cliente, ya que la solicitud no es atendida de forma oportuna y tienen muchas restricciones para brindar información oportuna al cliente acerca del servicio que desea contratar con la empresa, de manera adicional no le brinda la posibilidad al cliente de concertar una visita para asesoría.</p>	<p>Información no suministrada.</p>
<p>Al establecer contacto con esta empresa Vía telefónica, genera en el cliente una sensación de buena atención en el transcurso de la llamada, la persona de contacto da información acerca de las posibles maneras existentes para adecuar la chimenea de manera adicional indica que en caso requerirlo debe contratar a una empresa o persona que realice el procedimiento de ubicación de punto del gas y en caso de requerirlo el hogar de la chimenea ya que ellos no manejan este servicio, pero al momento de realizar la cotización en cuanto a valores y descripción detallada de los equipos, indica que esa información será enviada de manera personal al correo del cliente, en el transcurso del día el correo llega y este contiene información de los precios en que maneja la empresa de acuerdo al tamaño, manual de manejo de las chimeneas.</p>	<p>Precio venta chimenea tipo loft con válvula de seguridad avanzada con ducto, una flauta con una longitud de 0.50 cmt sin iva: 1.900.000 con iva del 16% : 2.204.000</p>
<p>A fin de conocer el manejo que le ofrecen a los clientes, se realiza requerimiento de asesoría para la modificación de una chimenea mediante la página web de esta empresa obteniendo los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▮ Respuesta oportuna: Se realizó solicitud siendo las 2:30 pm y se recibe la llamada por parte de la propietaria de la empresa a las 5:20 pm a fin de verificar la solicitud. ▮ Asesoría personalizada: Se acuerda cita con un asesor específico asignado, del cual se indica nombre, número de cedula y número de contacto con el objetivo de verificar la situación del requerimiento y brindar información oportuna sobre el servicio. ▮ Puntualidad: El asesor se comunica para concertar la cita y llega de manera puntual al lugar acordado. ▮ Buen manejo del cliente: El asesor actúa de manera acertada, brindando información completa al cliente y aplicando técnicas que le hacen sentir al cliente que es importante para la empresa. ▮ Envío de cotización: Por último el mismo día de la asesoría después de evaluar el requerimiento del cliente la empresa dirige la cotización al correo, especificando precios y descripción de los servicios. 	<p>Precio de venta chimenea a gas ventilada con válvula manual tipo loft longitud 0.50 cmt y ubicación de punto de gas: 990.000 manifestado que es una promoción vigente solo para el mes de Agosto.</p>
<p>Con el objetivo de conocer la experiencia con esta empresa se realiza el contacto vía telefónica, obteniendo una respuesta negativa, ya que manifiestan que la persona encargada del área de las chimeneas no se encuentra en la empresa, sin embargo toman los datos y manifiestan que en el transcurso del día se pondrán en contacto situación que no sucede obviando y relegando la solicitud del cliente a un segundo plano.</p>	<p>Información no suministrada.</p>
<p>La Experiencia de manejo al cliente con esta empresa es mala, debido a que se busca establecer contacto con la empresa mediante la página web a fin de obtener información del proceso de adecuación de una chimenea y no se obtiene respuesta, de manera adicional se busca establecer contacto vía telefónica con la empresa encontrando que los números de contacto disponibles en la página web de la empresa no están en funcionamiento.</p>	<p>Información no suministrada.</p>

7.1.3.2 Precio.

Para iniciar el análisis es importante tener en cuenta lo expuesto por (Kotler & Keller, 2012):

El precio es el único elemento de la mezcla (mix) de marketing que produce ingresos; los demás generan costos. Por otro lado, es quizás el elemento más fácil de ajustar en el programa de marketing; las características del producto, los canales, e incluso las comunicaciones, llevan más tiempo. Asimismo, el precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa. El precio de un producto bien diseñado y comercializado puede fijarse en un nivel más alto, lo que permite cosechar grandes ganancias. Sin embargo, la nueva realidad económica ha causado que muchos consumidores restrinjan su gasto y, en consecuencia, una buena cantidad de empresas ha tenido que revisar con cuidado sus estrategias de fijación de precios.

Para Cika Chimenas y Soluciones a Gas es de vital importancia adoptar una estrategia realmente asertiva en cuanto al manejo de los precios, ya que como se anunciaba en el párrafo anterior esta es la única variable que genera ganancias a la empresa.

Se debe tener en cuenta que en el caso particular de la empresa se ve afectada por la volatilidad del dólar, debido a que los equipos con los que se instalan las chimeneas y calefactores son importados de Estados Unidos, generando en este momento particular que los precios de los insumos de trabajo se disparen, exigiéndole a la empresa un incremento notable en los precios ofrecidos a los clientes.

En el caso de Cika Chimeneas y soluciones a gas de manera inicial establecieron sus precios teniendo en cuenta el costo que les generaba la adquisición de las materias primas, el valor de la mano de obra de los técnicos y los costos indirectos de fabricación que le generaban la venta e instalación de cada producto.

Seguido a esto realizaban un análisis de los precios ofrecidos por los competidores existentes en el mercado y con base a esto establecían un margen de utilidad sobre sus costos.

En cuanto al análisis de los costos, precios y oferta de los competidores (Kotler & Armstrong) manifiestan que:

Dentro del rango de los posibles precios determinados por la demanda del mercado y los costos de la empresa, ésta debe tener en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los precios de sus competidores. Si la oferta de la compañía incluye características que su competidor más cercano no ofrece, será necesario evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor. Si la oferta del competidor contiene algunas características que la empresa no ofrece, ésta también deberá restar ese valor de su propio precio. A partir de esa información, la empresa podrá decidir si tiene oportunidad para cobrar más, lo mismo o menos que el competidor.

Una vez implementado un plan económico financiero en la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas que les permitió generar conciencia del manejo que le estaban dando a sus recursos, que de manera adicional ayudo a los integrantes de la empresa a estimar gastos adicionales que no era

tenidos en cuenta, se generó la base para establecer los precios con relación a los costos, para realizar este ejercicio se consideró necesario analizar al detalle cada uno de los productos ofrecidos por la empresa en cuando al valor que representa cada uno para la empresa.

Con el objetivo de determinar el precio de rentabilidad meta y el volumen de punto de equilibrio se realizan las respectivas gráficas del punto de equilibrio de los productos ofrecidos por la empresa.

Para aplicar este método se hace necesario tener en cuenta los siguientes datos:

- Costo variable total
- Costo total
- Ingreso total

En donde $IT = CT$ y el $PVU * X = CF + CVU * X$ teniendo en cuenta que X representa el número de unidades.

Gráfica 13. Punto de equilibrio de Tipo Válvula avanzada

Costo Fijo	18.417.013
Precio Venta Unitario	2.150.000
Costo variable unitario	944.644
X	15
Costo variable Total	12.983.921
Ingreso total	31.400.935

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 15 válvulas de este tipo a un precio de venta de \$ 2.150.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa. Con el objetivo de conocer el % de margen de utilidad generada por este producto se hace necesario aplicar la siguiente formula:

% de margen de utilidad= Utilidad por unidad de negocio

Costo Total por artículo En este caso en particular sería:

% de margen de utilidad= \$ 1.205.356 = 128%

\$ 994.644

Obteniendo de esta manera un margen de utilidad positivo para la empresa, con la fijación del precio de este artículo.

Gráfica 14. Punto de equilibrio de Tipo Válvula Manual.

Costo Fijo	5.996.237
Precio venta unitario	1.050.000
Costo variable unitario	404.212
X	9
Costo variable Total	3.528.799
Ingreso total	9.525.036

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 9 válvulas de este tipo a un precio de venta de \$ 1.050.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa.

$$\% \text{ de margen de utilidad} = \frac{\$ 645.788}{\$ 404.212} = 160\%$$

Obteniendo de esta manera un margen de utilidad positivo para la empresa, con la fijación del precio de este artículo.

Gráfica 15. Punto de equilibrio de Estructura Tipo C a la Pared.

Costo Fijo	23.964.960
Precio venta unitario	3.815.000
Costo variable unitario	1.886.878
X	12
Costo variable Total	22.122.291
Ingreso total	46.087.251

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 12 chimeneas de este tipo a un precio de venta de \$ 3.815.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa.

$$\% \text{ de margen de utilidad} = \frac{\$ 1.928.122}{\$ 1.886.878} = 102 \%$$

Obteniendo de esta manera un margen de utilidad positivo para la empresa, con la fijación del precio de este artículo.

Gráfica 16. Punto de equilibrio Chimenea Tipo C Separa Ambientes

Costo Fijo	10.050.835
Precio venta unitario	4.400.000
Costo variable unitario	2.419.764
X	5
Costo variable Total	11.093.400
Ingreso total	21.144.235

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 5 chimeneas de este tipo a un precio de venta de \$ 4.400.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa.

$$\% \text{ de margen de utilidad} = \frac{\$ 1.980.236}{\$ 2.419.764} = 82 \%$$

Obteniendo de esta manera un margen de utilidad positivo para la empresa, con la fijación del precio de este artículo.

Gráfica 17. Punto de equilibrio de Chimenea Bioetanol

Costo Fijo	5.425.167
Precio venta unitario	1.900.000
Costo variable unitario	1.100.000
X	7
Costo variable Total	7.459.604
Ingreso total	12.884.771

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 7 Chimeneas de este tipo a un precio de venta de \$ 1.900.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa.

Con el objetivo de conocer el % de margen de utilidad generada por este producto se hace necesario aplicar la siguiente formula:

% de margen de utilidad= $\frac{\text{Utilidad por unidad de negocio}}{\text{Costo Total por artículo}}$

Costo Total por artículo En este caso en particular sería:

% de margen de utilidad= $\frac{\$ 800.000}{\$ 1.100.000}$ = 73%

\$ 1.100.000

Gráfica 18. Punto de equilibrio de Chimenea con ducto de evacuación.

Costo Fijo	5.139.632
Precio venta unitario	4.500.000
Costo variable unitario	2.544.000
X	3
Costo variable Total	6.684.674
Ingreso total	11.824.306

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 3 Chimeneas de este tipo a un precio de venta de \$ 4.500.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa.

Con el objetivo de conocer el % de margen de utilidad generada por este producto se hace necesario aplicar la siguiente formula:

% de margen de utilidad= $\frac{\text{Utilidad por unidad de negocio}}{\text{Costo Total por artículo}}$

En este caso en particular sería:

% de margen de utilidad= $\frac{\$ 1.950.000}{\$ 2.544.000} = 77\%$

\$ 2.544.000

Gráfica 19. Punto de Equilibrio Calefactor Infrarrojo.

Costo Fijo	6.807.157
Precio venta unitario	1.490.000
Costo variable unitario	855.000
X	11
Costo variable Total	9.165.541
Ingreso total	15.972.698

Fuente: Gráfica elaborada por el autor del trabajo de investigación.

Mediante esta gráfica podemos observar, que para que se logre obtener un punto de equilibrio se hace necesario vender 11 Calefactor Infrarrojo a un precio de venta de \$ 1.490.000 y una cantidad superior a fin de generar ganancias visibles para la empresa. Con el objetivo de conocer el % de margen de utilidad generada por este producto se hace necesario aplicar la siguiente formula:

% de margen de utilidad= $\frac{\text{Utilidad por unidad de negocio}}{\text{Costo Total por artículo}}$

En este caso en particular sería:

% de margen de utilidad= $\frac{\$ 635.000}{\$ 855.000} = 74\%$

Una vez establecidos los costos y realizado el análisis de la competencia, se estima que los precios promedio que se debe cobrar por sus productos y servicios de acuerdo a los valores identificados en el cliente, son los siguientes:

Tabla 1 Precios – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

TABLA DE PRECIOS CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS	
Nombre Producto/ servicio.	Precio
Válvula avanzada	2.150.000
Válvula manual	1.050.000
Chimenea tipo C a la pared tipo loft	3.815.000
Chimenea tipo C separa ambientes tipo loft	4.400.000
Chimenea de Bioetanol	1.900.000
Chimenea con ducto de evacuación	4.500.000
Calefactor infrarrojo	1.490.000
Servicio ubicación punto de gas. Metro lineal	50.000
El valor del servicio de mantenimiento esta sujeto a la ubicación del cliente: Bogotá: \$60.000, al rededores Bogotá: \$ 80.000 y Tunja: \$ 150.000	

Cika Chimeneas y Soluciones a Gas ofrece un 15% de descuento en sus precios a los clientes que instalen 2 o más chimeneas y un 10% a los clientes que recomienden sus servicios.

7.1.3.3 Distribución

Esta variable del marketing mix hace alusión al conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición.

Es importante tener en cuenta esta apreciación realiza por (Kotler & Keller): Los canales de todo tipo juegan un rol importante en el éxito de la compañía y afectan todas sus decisiones de marketing. Los especialistas en marketing deben juzgarlos en el contexto del proceso completo de fabricación, distribución, venta y servicio de sus productos.

Partiendo de la afirmación de que las empresas exitosas actuales suelen emplear canales híbridos y marketing multicanal, multiplicando así la cantidad de canales de “penetración” en cualquier área de un mercado, y de que estos canales tienen lugar cuando una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a segmentos de consumidores. Se considera oportuno aplicar esta estrategia en la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

Los canales de distribución sugeridos para que sean implementados por Cika Chimeneas y soluciones a gas son:

- Telemarketing out bound: Para implementar este canal de distribución es de vital importancia recopilar una base de datos de los clientes actuales a fin de conocer la

experiencia que han tenido con el servicio e indagar si requieren de uno nuevamente o si tienen una recomendación especial de algún cliente potencial.

Por otra parte ya que por medio del análisis del mercado se pudo detectar las características de los clientes potenciales, es posible captar datos que permitan realizar el contacto vía telefónica con estos clientes a fin de dar a conocer los productos y servicios ofertados por la empresa.

- **Fuerza de ventas:** Muchos clientes prefieren el contacto directo con las personas de las empresas que ofrecen determinados productos y servicios, es por esta razón que se recomienda a la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, capacitar un grupo de 3 personas que se dirijan a puntos estratégicos en los que se podrán captar los mejor clientes potenciales a fin de que se conviertan en actuales.
- **Ferias comerciales:** Esta es quizás una de las más valiosas herramientas, ya que en estos espacios comerciales donde en el caso particular de Cika Chimeneas y Soluciones a Gas tiene la oportunidad de exhibir y vender sus productos, como también realizar un contacto con clientes potenciales que contribuirán al desarrollo del negocio.

En la actualidad Cika Chimeneas y Soluciones a gas maneja un nivel de canal cero o el también conocido canal de marketing directo, esto es debido a que en la empresa vende y establece la relación sin intermediarios de manera directa con el cliente potencial o actual.

Gráfica 20. Niveles de canal de distribución

Tomado de Philip Kotler & Kevin Lane Keller. Dirección de Marketing 14E

7.1.3.4 Comunicación.

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. Al fortalecer la lealtad de los clientes, las comunicaciones de marketing pueden contribuir al capital de clientes. Las comunicaciones de marketing también funcionan para los consumidores cuando les muestran cómo y por qué un producto es utilizado, por quién, dónde y cuándo.

Los consumidores pueden aprender quién fabrica el producto y lo que la empresa y la marca representan, y pueden obtener incentivos por hacer la prueba o utilizarlo. Las comunicaciones de

marketing permiten a las empresas vincular sus marcas con otras personas, lugares, eventos, marcas, experiencias, sentimientos y cosas. Pueden contribuir al brand equity, al establecer la marca en la memoria y crear una imagen de marca. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing , 2012).

Es por este motivo que para Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es de vital importancia establecer estrategias de comunicación que generen un impacto positivo y en tiempo real al cliente.

Para contemplar dichas estrategias es necesario es necesario tener en cuenta los 8 tipos principales de comunicación de la mezcla de comunicaciones de marketing planteados por (Kotler & Keller, 2012):

1. Publicidad: Cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, a través de medios impresos (periódicos y revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios de redes (teléfono, cable, satélite, inalámbricos), medios electrónicos (cintas de audio, cintas de video, videodisco, CD-ROM, páginas Web) y medios de display (carteleras, letreros, pósters).

2. Promoción de Ventas: Incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio; incluye promociones para el consumidor (muestras gratis, cupones y premios), promociones comerciales (displays y publicidad) y promociones para la fuerza de ventas y empresarial (concursos para los representantes de ventas).

3. Eventos y Experiencias: Actividades patrocinadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones diarias o especiales de la marca con los consumidores, incluyendo eventos deportivos, artísticos y de entretenimiento, entre otros, con causas específicas, así como actividades menos formales.

4. Relaciones Públicas y Publicity: Programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales.

5. Marketing Directo: Uso del correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta o diálogo con clientes específicos y potenciales.

6. Marketing Interactivo: Actividades y programas online diseñados para que los clientes regulares o potenciales participen y, directa o indirectamente, aumenten la conciencia, mejoren la imagen o provoquen ventas de productos y servicios.

7. Marketing de Boca en Boca: Comunicaciones entre personas de manera oral, escrita o electrónica que se relacionan con los méritos o experiencias de compra o uso de productos o servicios.

8. Ventas Personales: Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

Teniendo en cuenta los tipos principales de comunicación enunciados anteriormente, se realiza una selección y aplicación de los siguientes a Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, de acuerdo a los clientes potenciales los cuales son obras de construcción de complejos de vivienda, restaurantes, hoteles, bares, lavanderías y personas naturales de nivel socioeconómico medio-alto que requieran el servicio.

En el caso particular de los clientes potenciales tales como obras de construcción de complejo de vivienda, restaurantes, bares, hoteles y lavanderías se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- **Ventas Personales:** Con este tipo de cliente en particular es importante tener una interacción cara a cara que les permita establecer un vínculo que les genere confianza y seguridad, es recomendable realizar una presentación mediante el portafolio de servicio e inclusive en diapositivas en la que se integre las experiencias que ha tenido la empresa en el mercado y que garantice la calidad de los productos y servicios ofrecidos por parte de la empresa, es de vital importancia responder todas las inquietudes del cliente de manera atenta y acertada.
- **Promoción de Ventas:** Teniendo en cuenta que este tipo de clientes pueden realizar a gran escala la solicitud de los productos y servicios de la empresa, es importante tener un trato especial, llegando a acuerdos de promoción exclusivos en los precios, inclusive otorgar bonos de mantenimiento preventivo.

- **Marketing Directo:** Una vez realizado el contacto personal con este grupo de clientes potenciales se recomienda, comunicarse vía telefónica, por correo con el objetivo de complementar información en caso de ser necesario y realizar el respectivo seguimiento.
- **Eventos y Experiencias:** Sería a término de propuesta interesante ofrecerle a este tipo de clientes en especial para los de obras de construcción de complejo de vivienda, un evento social inaugural patrocinado por Cika Chimeneas y Soluciones a Gas en caso de ser cerrado y formalizado un negocio.

En el caso particular de clientes los clientes potenciales como personas naturales de nivel Socio-Económico medio alto es recomendable aplicar las siguientes estrategias:

- **Publicidad:** Se considera muy importante realizar tarjetas de presentación personalizadas, diseño de volantes llamativos con información completa y de contacto a fin de que sean repartidos en diferentes zonas de la ciudad, a término de sugerencia se podría dejar estos medios publicitarios en las porterías de edificios y ofrecer una comisión a los celadores por cada instalación, venta y mantenimiento de equipos que sean realizados, por otra parte es importante implementar las mejoras a la página web y pautar con el buscador google a fin de que las personas que requieren el servicio vía web tengan información de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

- **Marketing Interactivo:** Se recomienda hacer uso de las distintas redes sociales tales como: Facebook que posee 1.400 millones de usuarios, Twitter con 500 millones de usuarios, LinkedIn con 300 millones de usuarios, Qzone con 629 millones de usuarios, Youtube con 1000 millones de usuarios a fin de generar un impacto positivo en la mente del cliente e incentivarlo para que conozca y adquiera los servicios de la empresa.
- **Marketing de Boca en Boca:** Se debe aprovechar esta importante estrategia de marketing ya que es efectiva en el hecho de captar un número considerable de clientes nuevos teniendo como ventaja que la empresa no debe invertir recursos económicos, solo debe centrarse en generar en el cliente la mejor experiencia con la atención, productos y servicios de alta calidad, que generen el deseo en el cliente compartir y recomendar la empresa con amigos y conocidos.

8. Estudios Financieros a corto y largo plazo.

El estudio financiero realizado para la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, está diseñado con base a la información financiera proyectada a partir del año 2015 hasta el año 2020; este estudio se realiza con una proyección a fin de verificar la viabilidad del presente fortalecimiento empresarial.

Tabla 2 Estado de resultados– Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

ESTADO DE RESULTADOS CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS.						
		COMPORTAMIENTO ESPERADO				
	Dic-31-2015 *1	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS	137.385.000	153.318.980	169.315.995	186.424.269	204.720.074	226.895.576
Venta e Instalación	132.735.000	146.818.980	161.808.495	177.753.107	194.704.881	215.328.029
Servicio de mantenimiento	4.650.000	6.500.000	7.507.500	8.671.163	10.015.193	11.567.548
COSTO DE VENTAS	66.290.478	78.240.205	88.704.287	100.314.853	113.193.614	128.882.814
Venta e Instalación	64.030.478	75.077.705	85.051.599	96.095.999	108.320.837	123.254.757
Servicio de mantenimiento	2.260.000	3.162.500	3.652.688	4.218.854	4.872.776	5.628.057
UTILIDAD BRUTA	71.094.522	75.078.775	80.611.708	86.109.416	91.526.460	98.012.762
GASTOS OPERACIONALES	68.869.667	75.078.775	78.061.566	81.163.668	84.389.855	87.745.089
Gastos Personal	58.000.000	60.192.000	62.599.680	65.103.667	67.707.814	70.416.126
Arriendos	5.500.000	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Servicios Publicos	1.200.000	2.877.775	2.992.886	3.112.601	3.237.105	3.366.589
Aseo y Vigilancia	2.400.000	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646
Depreciación	169.667	509.000	509.000	509.000	509.000	509.000
Eventos promocionales y de publicidad	1.000.000	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745
Utiles y paleleria	200.000	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Diversos	400.000	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
UTILIDAD OPERACIONAL	2.224.855	0	2.550.142	4.945.747	7.136.605	10.267.673
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.224.855	0	2.550.142	4.945.747	7.136.605	10.267.673
IMPUESTOS DE RENTA (33%)	734.202	0	841.547	1.632.097	2.355.080	3.388.332
UTILIDAD NETA	1.490.653	0	1.708.595	3.313.651	4.781.526	6.879.341

En la tabla número dos la cual contiene el estado de resultados, se puede observar que para el año 2015 se realizó una proyección con base a las ventas realizadas hasta el mes de Agosto durante los siguientes próximos 4 meses del año; a partir de esta base se proyectaron los 5 años siguientes para lo cual se hizo un pronóstico desarrollado de la siguiente manera:

Dado que la empresa es nueva en el mercado y no tiene mucha trayectoria, es necesario estimar las ventas de cada una de las 7 unidades de negocio, para el año 2016 y los siguientes 4 años se establece un crecimiento del 8% en la venta e instalación de dichas unidades y un aumento en los precios de venta de 3.95%, obteniendo de esta manera un incremento del 10% anual en los ingresos totales tal y como se proyectó en el objetivo general del plan de mercadeo durante el periodo de los 5 años.

En cuanto a los costos el pronóstico para el año 2016 se establece un margen de aumento en el precio de la materias primas de 5.72% esto se obtiene debido a que debemos tener en cuenta de que Cika Chimeneas y Soluciones a Gas trabaja con productos importados de Estados Unidos, y que debido al comportamiento de la tasa representativa del mercado (TRM) se han visto afectados sus costos, básicamente los productos son la válvula avanzada y la válvula manual.

El pronóstico de los costos de estos equipos se realiza de la siguiente manera: Se toma el nuevo valor de la válvula que en dólares representa US \$322, a su vez se toma el histórico del crecimiento del PIB % anual de Estados Unidos del 2010 al 2014 y nos arroja un promedio del 2.2%, este porcentaje se toma como referencia para proyectar el posible incremento del valor de los equipos en los siguientes 4 años con relación al periodo anterior, como es muy difícil predecir el comportamiento del dólar durante los próximos 5 años, se parte de la base de que para el año 2016 se toma como referencia lo manifestado por (Villar, 2015) Director ejecutivo de Fedesarrollo: “Dentro de los presupuestos bajo los que fue hecho el presupuesto, en 2016 el Gobierno espera que el crecimiento sea 3,8%, que el barril de petróleo Brent este en promedio en US\$64,6, que la tasa de cambio sea \$2.502, la inflación se estanque en 3%, y que la tasa referente para la deuda externa (Libor) sea 1,5%”. De esta manera se parte de que el dólar para el año 2016 será de \$2.502, para proyectar el comportamiento del mismo para los siguientes 4 años se toma el comportamiento histórico de la tasa representativa de mercado en los periodos 2011 hasta el mes de junio del 2015, mostrando en devaluación del peso colombiano frente al

dólar del 6.74% mostrando un crecimiento en el valor proyectado hasta el 2020 del 9% frente a los \$2.502 establecidos para el 2016, para la válvula manual se realiza el mismo ejercicio partiendo del hecho de que el valor de esta es de US \$106.

Los valores de mano de obra directa crecen de acuerdo con el incremento del salario mínimo que permite estimar un crecimiento del 4% para los años subsiguientes y por último los C.I.F tendrán un incremento de la inflación y se supone inflación del 4,5% para los siguientes años.

Los gastos operacionales tienen un crecimiento proporcional del 4% en los años seguidos al 2016 generado por el aumento de los precios establecidos por el mercado, la empresa actualmente se mantiene sin adquirir ningún tipo de préstamo se financia por sí misma y se proyecta para realizar el pago de impuestos sugeridos por parte del estado.

Como se puede observar para el año 2016 no se registra utilidad neta debido al fuerte impacto que está generando la TRM en la economía del país, pero ya a partir del año 2017 la empresa toma fuerza nuevamente y empieza a generar un margen de utilidad neta, con un crecimiento exponencial en los siguientes tres años.

Tabla 3 Flujo de Caja– Cika Chimeneas y Soluciones a Gas.

PRONOSTICO DEL FLUJO DE CAJA	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial .	3.910.000	4.419.000	7.478.142	12.091.343	18.104.851
INGRESOS OPERACIONALES	153.318.980	169.315.995	186.424.269	204.720.074	226.895.576
Venta e Instalación	146.818.980	161.808.495	177.753.107	194.704.881	215.328.029
Mantenimientos	6.500.000	7.507.500	8.671.163	10.015.193	11.567.548
SALIDAS OPERACIONALES	152.809.980	166.256.852	181.811.069	198.706.565	218.473.983
Costo de ventas - Instalación	75.077.705	85.051.599	96.095.999	108.320.837	123.254.757
Costo de ventas - Mantenimiento	3.162.500	3.652.688	4.218.854	4.872.776	5.628.057
Gastos de funcionamiento	74.569.775	77.552.566	80.654.668	83.880.855	87.236.089
De personal	60.192.000	62.599.680	65.103.667	67.707.814	70.416.126
Arrendamientos	6.000.000	6.240.000	6.489.600	6.749.184	7.019.151
Servicios publicos	2.877.775	2.992.886	3.112.601	3.237.105	3.366.589
Aseo y Vigilancia	2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646
Reparaciones y mantenimiento	1.800.000	1.872.000	1.946.880	2.024.755	2.105.745
Utiles y papeleria	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Diversos	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Pago de Impuestos		-	841.547	1.632.097	2.355.080
= FLUJO OPERACIONAL	509.000	3.059.142	4.613.200	6.013.509	8.421.593
Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Salidas no operacionales	-	-	-	-	-
= FLUJO NO OPERACIONAL	-	-	-	-	-
= SALDO FINAL CAJA	4.419.000	7.478.142	12.091.343	18.104.851	26.526.445

En la tabla número tres se puede observar el flujo de caja proyectado de la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, este flujo de caja nos muestra la situación de liquidez de la empresa, y en él se contabilizan todas las entradas y salidas reales de dinero.

La empresa inicia operaciones en el año 2016 con un saldo inicial de \$3.910.000 proveniente del balance general, a partir del año 2016 la empresa cuenta con unos ingresos operacionales \$ 153.318.980, que son generados por la venta, instalación y mantenimiento de los diferentes equipos a gas, al igual cuenta con unos egresos de operación correspondientes a las salidas operacionales y gastos de funcionamiento registrados por un valor de \$ 152.809.980.

La empresa en la actualidad la empresa no ha tomado ningún tipo de préstamo con entidades financieras ni bancarias por lo que no se presenta ingresos ni salidas no operacionales por este concepto.

Esto refleja un total de flujo operacional de \$ 509.000 que sumados al saldo inicial, proporciona un saldo final de caja para cierre de año de \$ 4.419.000.

Tabla 4 Balance General – Cika Chimeneas y Soluciones a Gas

BALANCE GENERAL CIKA CHIMENEAS Y SOLUCIONES A GAS.						
		PRONOSTICO				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS						
Caja y Bancos	2.166.884	2.869.000	5.710.642	10.078.668	15.815.927	23.926.384
Cuentas por cobrar	0	-	-	-	-	-
Inventarios	1.743.116	2.000.000	2.240.000	2.508.800	2.809.856	3.147.039
ACTIVOS CORRIENTES	3.910.000	4.869.000	7.950.642	12.587.468	18.625.783	27.073.422
ACTIVOS FIJOS	3.090.000	3.090.000	3.090.000	3.090.000	3.090.000	3.090.000
Depreciacion	0	509.000	1.018.000	1.527.000	2.036.000	2.545.000
TOTAL ACTIVOS	7.000.000	7.450.000	10.022.642	14.150.468	19.679.783	27.618.422
PASIVOS						
Proveedores	0	450.000	472.500	496.125	520.931	546.978
Impuestos por pagar		0	841.547	1.632.097	2.355.080	3.388.332
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	450.000	1.314.047	2.128.222	2.876.011	3.935.310
Pasivo de largo plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos de largo plazo	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	450.000	1.314.047	2.128.222	2.876.011	3.935.310
PATRIMONIO						
Capital social	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Utilidad del ejercicio		0	1.708.595	3.313.651	4.781.526	6.879.341
Utilidades retenidas			0	1.708.595	5.022.246	9.803.772
TOAL PATRIMONIO	7.000.000	7.000.000	8.708.595	12.022.246	16.803.772	23.683.112
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	7.000.000	7.450.000	10.022.642	14.150.468	19.679.783	27.618.422

8.1 Evaluación de Indicadores financieros

ROA (Return On Assets) – Rentabilidad sobre Activos

Tabla 5 – ROA (Return On Assets)- Rentabilidad sobre Activos

ROA	Comportamiento				
	2016	2017	2018	2019	2020
ROA=(Utilidades /Activos)x100	0%	17%	23%	24%	25%

Este importante indicador permite medir la rentabilidad de la empresa con respecto al total de sus activos.

Mediante la tabla número 5 se puede observar el comportamiento proyectado de este indicador en el caso particular de la empresa Cika Chimeneas y Soluciones a Gas, partiendo del hecho de que en el año 2016 el rendimiento es nulo debido al fuerte cambio asumido por la empresa debido las condiciones del mercado, más específicamente a la TRM.

A partir del año 2017 se observa un comportamiento óptimo y creciente que nos muestra que la empresa se fortalece y mejora de manera notable su condición inicial, tomando el caso particular del año 2019 que muestra que su tendencia esta sobre el 24%, es decir que por cada 100 pesos invertidos en activos de la empresa, se obtiene una rentabilidad de 24 pesos sobre los mismos, cabe aclarar que para que este caso se presente en la empresa es necesario que tenga en cuenta y cumpla con las distintas estrategias establecidas para cada área.

ROE (Return On Equity) - Rentabilidad sobre Capital Invertido

Tabla 6 ROE (Return On Equity) – Rentabilidad sobre Capital Invertido

ROE	Comportamiento				
	2016	2017	2018	2019	2020
$\text{ROE} = \frac{\text{Util/Patrim.}}{\text{Activo}} = \left(\frac{\text{Util}}{\text{Vtas}} \right) * \left(\frac{\text{Vtas}}{\text{Activo}} \right)$	0%	20%	28%	28%	29%

El análisis de este indicador permite medir y evaluar el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa.

Mediante la tabla número 6 se puede observar que al igual que en el indicador anterior el año 2016 no deja noticias muy alentadoras para los inversionistas de la empresa, pero después de una etapa compleja, empiezan a mejorar los resultados.

Tomando el caso presentado en el año 2020 que se muestra una tendencia de rentabilidad sobre la inversión del 29% que indica que por cada 100 pesos invertidos en el patrimonio, hay una rentabilidad de 29 pesos.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) - Ganancias antes de Intereses e Impuestos

Tabla 7 EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) - Ganancias antes de Intereses e Impuestos

EBIT	Comportamiento				
	2016	2017	2018	2019	2020
	-	\$ 2.550.142	\$ 4.945.747	\$ 7.136.605	\$ 10.267.673

Por medio de este indicador le es posible ver a la empresa su capacidad de generación de utilidad contra activos sin que estos estén influenciados por como son financiados, el EBIT también resulta de gran utilidad para analizar el desempeño operativo de divisiones de la empresa.

Mediante el análisis de la tabla número 7 se puede observar que en la empresa a partir del año 2017 se presente un incremento exponencial de la utilidad operacional, cancelando de manera oportuna el respectivo impuesto a la renta y aun así manejando un margen de utilidad neta sin requerir de préstamos bancarios con ningún tipo de entidad financiera.

EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization) – Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

El indicador que se evaluará a continuación es el Ebitda, que se encarga de medir el margen bruto de explotación de la empresa; antes de deducir los intereses, impuestos, las depreciaciones y amortizaciones.

Para hallar este indicador se debe tener en cuenta:

$$\text{Ebitda} = \text{Utilidad operacional} + \text{Depreciación} + \text{Amortización} + \text{Provisiones}.$$

Tabla 8 EBITDA (Earnings Before Interest, Depreciation and Amortization) - Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

EBITDA	Comportamiento				
	2016	2017	2018	2019	2020
	\$ 509.000	\$ 3.059.142	\$ 5.454.747	\$ 7.645.605	\$ 10.776.673

En la tabla 8 se puede observar como la empresa periodo a periodo logra ir aumentando notablemente su capacidad operacional para generar un mayor flujo de efectivo.

Si bien es cierto que Cika Chimeneas y Soluciones a Gas es una empresa nueva en el mercado, que está expuesta a enfrentar grandes desafíos, tiene la capacidad de mantenerse en el mercado e ir creciendo de manera gradual con la implementación de estrategias que le den esta posibilidad.

VAN (Valor Actual Neto)

Para desarrollar este indicador se tomaron los criterios de la proyección realizada con base al comportamiento que tuvo la empresa en el periodo de tiempo Octubre de 2014 y – Agosto de 2015 y la proyección de cierre de año.

Para estas proyecciones también se tienen en cuenta las oportunidades de mejora y fortalecimiento ofrecidas a la empresa, mediante la implementación de diferentes estrategias en cada área que permitan desarrollar el proyecto.

Luego de evaluar la diferencia de los ingresos y egresos, de tomar una tasa de interés de oportunidad de oportunidad y de tener en cuenta el capital social de la empresa, se obtiene para la empresa Cika Chimeneas y soluciones a Gas un valor actual neto de \$ 11.132.513, siendo este el valor que recibirían los socios en caso tal de que se diera la liquidación de la empresa.

Tabla 9 VAN– Valor actual neto.

VALOR ACTUAL- TASA INTERNA DE RETORNO						
T.I.O 6%		2016	2017	2018	2019	2020
DISPONIBLE		\$ 509.000	\$ 3.059.142	\$ 4.613.200	\$ 6.013.509	\$ 8.421.593
	-\$ 7.000.000					
VAN	\$ 11.132.513					
TIR	38,41%					

TIR (Tasa Interna de Retorno)

La Tasa Interna de Retorno es un indicador que permite conocer cuál es la rentabilidad de la empresa.

En el Caso particular de Cika Chimeneas y Soluciones a gas la tasa interna de retorno obtenida es de 38%. Esto se debe a que la empresa inicio su funcionamiento con una inversión de capital baja, situación que no afecta el desarrollo de la empresa debido a que al método de trabajo consiste en que el cliente al momento de iniciar la prestación del servicio cancela el 60% del valor total de la factura y el 40% restante una vez se haya terminado.

De manera Adicional los precios de venta generan un buen margen de utilidad sobre los costos, situación que también impulsa a que se de este rentable retorno de la inversión, lo ideal es mantenerlo a lo largo del tiempo.

Conclusiones.

El objetivo general que se estableció al inicio de este proyecto que consistía en diagnosticar e implementar herramientas administrativas a fin de mejorar y fortalecer la empresa Cika Chimeneas y soluciones a Gas. Se cumplió a cabalidad por medio de la realización e implementación de los 3 objetivos específicos.

Se entrega a la empresa un análisis de diagnóstico completo que fue desarrollado bajo metodología CARIBE, este fue de gran utilidad ya que les permitió a los integrantes de la empresa ubicar su situación actual y generar alarmas para no seguir cometiendo los errores que no le permiten tener un crecimiento y desarrollo sano a la empresa, y mantener y fortalecer los puntos positivos que se han logrado obtener.

El hecho de realizar este análisis también sirvió para aprender a no centrarse solo en los aspectos internos de la empresa, la matriz Sicreaempresa y la matriz D.O.F.A dan una percepción global de todos los entes que afectan el desarrollo de la empresa de manera directa o indirecta, es interesante poder prever y lograr establecer mecanismos de contingencia que contrarresten los efectos negativos que pueden ser generados ante cualquier reacción de los diferentes factores.

Una vez realizado el diagnóstico fue posible determinar estrategias a nivel de las áreas de planeación, mercadeo y finanzas que ayudaron a estructurar la empresa dando un horizonte y

conociendo como afecta el hecho de no planear y conservar un orden en la gestión por medio del uso de herramientas administrativas que lo hacen posible.

Se logra implementar un portafolio de servicios que será de gran utilidad al momento de ofrecer los servicios en las visitas técnicas realizadas a los clientes, de la misma manera se plantea el rediseño de la página web de la empresa, implementando en esta elementos que fueron construidos mediante este proyecto como lo son los elementos de planeación misión, visión y valores corporativos que reflejan a sus clientes un estado de confianza y seguridad al notar que es una empresa que tiene claridad en lo que desarrollan actualmente, que se proyectan en el tiempo y que son un empresa con excelentes valores que los referencian.

Recomendaciones.

Se recomienda a la empresa mantener y dar cumplimiento a las estrategias propuestas desde las distintas áreas, ya que estas son las encargadas de mantener y fortalecer los procesos que les permitirá permanecer y posicionarse en el mercado actual.

De manera adicional es importante considerar llevar un control y evaluación de los procesos de manera trimestral a fin de conocer el desarrollo de los mismos y poder adoptar medidas preventivas o correctivas en caso de considerarse necesario.

Referencias

- Arango, A. (2013). *El empleo* . Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/por-queno-fracasan-los-nuevos-negocios-/6586809
- Corbett, T. (1998). *La contabilidad del tróput*. Bogotá: Ediciones Piensalo .
- Dettmer, W. (s.f.). *Goldratt's Theory of Constraints*. Milwaukee, Wisconsin : ASQ Quality Press .
- Garay, L. J. (2004). *Biblioteca virtual Luis Ángel Arango* . Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>
- García, E. B. (2007). *Marketing relacional* . España : Netbiblo .
- Goldratt, E. (2004). *La Meta* . North River Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* . México: Pearson Educación .
- Leidinger, R. (s.f.). Obtenido de Medio Empresarial: http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/e mpresa_teoriarestric.htm
- Medina, J. M. (2013). *El empleo* . Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/por-queno-fracasan-los-nuevos-negocios-/6586809
- Murcia, H. (2014). Competitividad sistematica y los sistemas empresariales . En H. H. Cabra, *Auditoria Administrativa con Base en Innovación Organizacional* (págs. 72-73). Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. (2014). Sistema Empresarial. En H. H. Murcia, *Auditoria Administrativa con base en Innovación Organizacional* (págs. 71-72). Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. H. (2014). Auditoria Administrativa Con base en innovación organizacional.
- Murcia, H. H. (2014). Auditoría Administrativa Con base en innovación organizacional . Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.
- Pellegrinello, C. (1993). *ContoladoriaSeu Papel naAdministração de Empresas*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (01 de Julio de 2005). *Fast Company* . Obtenido de <http://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees>
- Portafolio.co. (5 de Marzo de 2015). *Portafolio* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/especiales/dolar/los-efectos-del-dolar-la-economia-colombiana-5-marzo-2015>
- RedEmprendia. (2012). Causa de fracaso de los emprendedores. España: Netbiblo.
- Rojas, P. (1999). *Books on google* . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=e0bC_zcWBfUC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=an%C3%A1lisis+del+nivel+meta&source=bl&ots=7cqrglBUAF&sig=BN2PQBC5uMgVPgpbhnhbu0zNHL4&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIxtHUUpqSJxgIVQWytCh00vgCw#v=onepage&q&f=false
- Umble, M., & Srikanth, M. (1990). *Synchronous Manufacturing principles for a world manufacturing*. Ohio: South Western Publishing Co.

Trabajos citados

- Arango, A. (2013). *El empleo*. Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/por-queno-fracasan-los-nuevos-negocios-/6586809
- Corbett, T. (1998). *La contabilidad del tróput*. Bogotá: Ediciones Piensalo .
- Dettmer, W. (s.f.). *Goldratt's Theory of Constraints*. Milwaukee, Wisconsin : ASQ Quality Press .
- Garay, L. J. (2004). *Biblioteca virtual Luis Ángel Arango* . Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>
- García, E. B. (2007). *Marketing relacional* . España : Netbiblo .
- Goldratt, E. (2004). *La Meta* . North River Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* . México: Pearson Educación .
- Leidinger, R. (s.f.). Obtenido de Medio Empresarial: http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa_teoriarestric.htm
- Medina, J. M. (2013). *El empleo* . Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/por-queno-fracasan-los-nuevos-negocios-/6586809
- Murcia, H. (2014). Competitividad sistematica y los sistemas empresariales . En H. H. Cabra, *Auditoria Administrativa con Base en Innovación Organizacional* (págs. 72-73). Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. (2014). Sistema Empresarial. En H. H. Murcia, *Auditoria Administrativa con base en Innovación Organizacional* (págs. 71-72). Bogotá: Ediciones de la U.
- Murcia, H. H. (2014). Auditoria Administrativa Con base en innovación organizacional.
- Murcia, H. H. (2014). Auditoría Administrativa Con base en innovación organizacional . Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.
- Pellegrinello, C. (1993). *ContoladoriaSeu Papel naAdministração de Empresas*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (01 de Julio de 2005). *Fast Company* . Obtenido de <http://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees>
- Portafolio.co. (5 de Marzo de 2015). *Portafolio* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/especiales/dolar/los-efectos-del-dolar-la-economia-colombiana-5-marzo-2015>
- RedEmprendia. (2012). Causa de fracaso de los emprendedores. España: Netbiblo.
- Rojas, P. (1999). *Books on google* . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=e0bC_zcWBfUC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=an%C3%A1lisis+del+nivel+meta&source=bl&ots=7cqrglBUAF&sig=BN2PQBC5uMgVPgpbhnhbu0zNHL4&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIxtHUUpqSJxgIVQWytCh00vgCw#v=onepage&q&f=false
- Umble, M., & Srikanth, M. (1990). Synchronous Manufacturing principles for a world