

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA THE SHAKE
MACHINE**



**Elaborado por
DANIEL HUMBERTO NAVAS CARDENAS**



**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2016

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA THE SHAKE
MACHINE**



Elaborado por

DANIEL HUMBERTO NAVAS CARDENAS

Tutor

HECTOR HORACIO MURCIA CABRA



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2016

Resumen

En el presente proyecto se da a conocer a la empresa The Shake Machine, la forma como está conformada y las actividades económicas que realiza. Se quiere con este proyecto lograr el fortalecimiento empresarial de esta empresa, que le permita ser más competitiva y poder expandir su mercado.

Para esto se recurrió a los conocimientos adquiridos durante toda la carrera, además de que se utilizaron varias metodologías administrativas, entre las que se destaca la metodología CARIBE, que se enfoca en la calidad total y la reingeniería. Siguiendo los parámetros de esta metodología en un principio se realizó un análisis completo de la empresa, luego se determinaron los problemas y finalmente se dieron las posibles soluciones a los problemas encontrados en las distintas áreas que componen la empresa.

Se determinó como esencial mejorar la parte administrativa y financiera de la empresa The Shake Machine, ya que en esta se presentan falta de controles y claridad en las funciones de los trabajadores.

Finalmente luego de la aplicación de varias metodologías administrativas, se dio como resultado la realización de los estados financieros, la elaboración de un manual de funciones, el diseño de un sistema de inventarios entre otros aspectos administrativos, con lo que se busca poder solucionar la mayoría de los problemas encontrados.

Abstract

In this project disclosed the company The Shake Machine, the way it is shaped and economic activities carried out. The objective of this project is to strengthen the business of this company, allowing it to be more competitive and to expand their market.

For this was used the knowledge acquired throughout the career of business management, plus several administrative methodologies were used, including the CARIBE methodology, which focuses on total quality and reengineering. Following the parameters of this methodology initially a complete analysis of the company was conducted, then the problems were determined and finally the possible solutions to the problems encountered in the different areas that make up the company were given.

Finally after the application of various administrative methods, it resulted in the realization of the financial statements, the preparation of a manual functions, the design of a system of inventory among other administrative aspects, which seeks to solve most of the problems encountered.

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
2. OBJETIVOS	12
2.1 GENERAL.....	12
2.2 ESPECÍFICOS.....	12
3. METODOLOGÍA	13
4. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
4.1 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA	17
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL.	18
4.3 PRIORIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.	19
4.4 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.....	20
4.5 HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	21
4.6 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.	23
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
5.1 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA HOLÍSTICO	24
5.2 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS	26
5.3 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y SÍNTESIS POR MÉTODO DOFA.....	31
5.4 HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL	38
5.5 SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	47
5.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	54
5.7 ANALIZAR LA SITUACIÓN FINANCIERA PARA PODER VER LA SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA.	56
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
7. ANEXOS	65
REFERENCIAS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FLUCTUACIÓN PRECIO DEL DÓLAR.....	10
TABLA 2 SICREAEMPRESA PARA LA EMPRESA THE SHAKE MACHINE.....	26
TABLA 3 LISTA DE CHEQUEO ADMINISTRATIVO. FUENTE.....	31
TABLA 4 PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES POR MÉTODO DE VOTACIÓN DEMOCRÁTICA..	37
TABLA 5 MARCO LÓGICO THE SHAKE MACHINE.	45
TABLA 6 LISTA DE CHEQUEO DE MERCADEO THE SHAKE MACHINE.....	47
TABLA 7 INDICACIÓN PUNTOS DE VENTA THE SHAKE MACHINE.....	52
TABLA 8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	55
TABLA 9 BALANCE GENERAL THE SHAKE MACHINE.	57
TABLA 10 ESTADO DE RESULTADOS FEBRERO A JUNIO 2015.	58
TABLA 11 ESTADO DE RESULTADOS FEBRERO A JUNIO 2016.	59
TABLA 12 COMPARACIÓN VENTAS FEBRERO A JUNIO AÑOS 2015 Y 2016.	59
TABLA 13 PROYECCIÓN BALANCE GENERAL THE SHAKE MACHINE.	60
TABLA 14 CONTROL INVENTARIO.....	63
TABLA 15 CRONOGRAMA.	67

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 IMÁGENES DE LA EMPRESA.	11
FIGURA 2 SISTEMA EMPRESARIAL EMPRESA THE SHAKE MACHINE.	25
FIGURA 3 MATRIZ DOFA EMPRESA THE SHAKE MACHINE.	34
FIGURA 4 MATRIZ DOFA EMPRESA THE SHAKE MACHINE.	35
FIGURA 5 MATRIZ DOFA EMPRESA THE SHAKE MACHINE.	36
FIGURA 6 DIAGRAMA DE PARETO THE SHAKE MACHINE.	38
FIGURA 7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	39
FIGURA 8 DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMA 1.	42
FIGURA 9 DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMA 2.	43
FIGURA 10 DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMA 3.....	44
FIGURA 11 DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS ...	45
FIGURA 12 MAPA DE BOGOTÁ POR LOCALIDADES	52
FIGURA 13 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA SUGERIDA	61

INTRODUCCIÓN

Con este proyecto se busca hacer más competitiva a la empresa The Shake Machine, contribuyendo a su mejoramiento en forma integral, para lograr que esta crezca y pueda tener mayor participación en el mercado.

The Shake Machine es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada principalmente a la venta de malteadas, granizados y jugos naturales, además de la realización de todo tipo de eventos familiares y empresariales. Cuenta con un “Food Truck” o camión de comidas, adecuado técnicamente con estándares de calidad, que está acorde con las leyes exigidas a empresas de alimentos en cuanto al tema de salubridad y manejo de alimentos.

La empresa por ser aun tan joven (se fundó en 2014) presenta algunos problemas a nivel administrativo, en cuanto a controles y procesos. Por eso se quiere con este proyecto estandarizar procesos, optimizar el uso de los recursos, mejorar la publicidad y comunicación con los clientes y efectuar controles más efectivos en cuanto a inventarios y la contabilidad, para que The Shake Machine pueda tener un crecimiento más ordenado y eficiente logrando así posicionarse en el mercado de la ciudad de Bogotá D.C. y en un futuro llegar a otras ciudades.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

The Shake Machine es una empresa que nace a finales del año 2014, como una idea de negocio de dos hermanos, Alberto Navas y Daniel Navas, quienes estaban en búsqueda de un nuevo tipo de empresa.

Se decidió entrar al negocio de los “Food Trucks” o camiones de comidas, ya que estos para el año 2014 en Bogotá D.C. estaban empezando a surgir como una idea de negocios y era viable entrar a competir en este mercado, además de que se tiene como referente mercados como Estados Unidos, donde “los camiones de comida son comunes- apreciados por su comodidad fuera de los parques y edificios de oficinas” (DALEY, 2016).

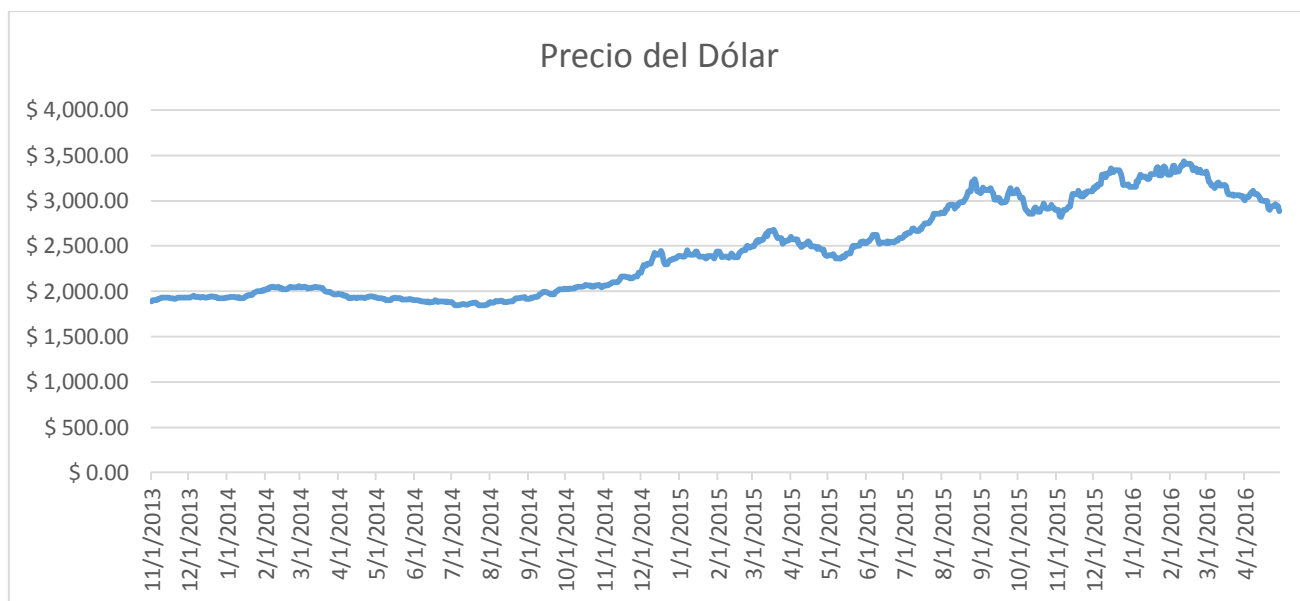
También en otros países como en México “se han convertido en una tendencia clave para atacar el mercado principal en términos de consumo: los *millenials*” (Villafranco, 2014), y en Brasil. “Es innegable que este nuevo formato de servicio de alimentos está ganando más relevancia en Brasil y la expansión de la cultura de la comida callejera fuera de las grandes áreas urbanas”. (Salado, 2015).

Con unos ahorros y un préstamo bancario se dio inicio al desarrollo de esta idea. En un principio se quería vender comidas como hamburguesa, perros o crepes, pero los hermanos Navas se dieron cuenta que ya existían muchos negocios de este tipo, tanto en la calle, mucho más informales, como en locales de comida y entrar a competir contra ellos sería complicado, además de que la inversión tendría que ser mucho más alta y no contaban con un capital tan grande. Por estos motivos se decidió vender malteadas ya que no hay una marca líder en este campo y si existe un gran mercado al que venderle.

Aunque no se tenían muchos conocimientos sobre este tipo de negocio, aprovecharon los conocimientos de Alberto en cocina y de Daniel en administración para desarrollar la idea. Lo primero que se compró fue el camión; este se adaptó de acuerdo a los requerimientos de salubridad (Decreto 3075 de 1997 y Resolución 2674 del 2013) y se le hizo un diseño llamativo y acorde con los productos que se venden.

Se empezó a vender y con el tiempo se ha creado una clientela, pero recientemente han empezado a aparecer cada vez más “Food Trucks” en la ciudad y esto ha generado mayor competencia, además que el precio del dólar ha afectado al negocio debido a que ha subido, como se muestra en la tabla 1, ocasionando que suba también el precio de algunas de las materias primas.

Tabla 1 Fluctuación precio del dólar



(Banco de la Republica, 2016) Elaborada por el autor con información tomada del Banco de la Republica.

También el hecho de que la empresa esté apenas iniciando y quienes la fundaron no tengan una vasta experiencia empresarial, posibilita que existan algunas falencias o vacíos administrativos que hacen más difícil su control y crecimiento. Fallas como la

falta de control de inventarios, la ausencia de manual de funciones, la carencia de estandarización de procesos entre otras, dificultan la administración de la empresa y su crecimiento.

Por eso con este proyecto se busca corregir esos vacíos y todos los que se encuentren con el diagnóstico que se hará.

Una imagen de la empresa

Figura 1 Imágenes de la empresa. Fuente el Autor.



1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Se deben desarrollar y aplicar mecanismos de fortalecimiento empresarial para lograr que The Shake Machine se posicione en el mercado y tenga un crecimiento organizado?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Desarrollar y aplicar nuevos mecanismos que permitan el fortalecimiento integral de la empresa The Shake Machine, para lograr que esta sea más eficiente y logre tener un crecimiento controlado

2.2 ESPECÍFICOS

- 2.2.1** Plantear un esquema que permita caracterizar a la empresa The Shake Machine como un sistema para identificar de forma holística cada uno de los elementos que la componen.
- 2.2.2** Hacer un diagnóstico de la situación actual de toda la empresa a nivel externo e interno para encontrar y priorizar puntos de mejora de la compañía.
- 2.2.3** Definir las causas de los problemas identificados y priorizados de la compañía The Shake Machine aplicando técnicas de calidad total con el fin de plantear las posibles soluciones.
- 2.2.4** Analizar el sistema de comercialización actual para definir el futuro perfil de mercado
- 2.2.5** Diseñar las herramientas que permitan mejorar los aspectos administrativos de acuerdo con las debilidades encontradas, para lograr un crecimiento organizado.
- 2.2.6** Analizar la situación financiera actual para poder ver la situación futura de la empresa.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto de fortalecimiento empresarial, se usará principalmente la metodología CARIBE (Calidad Total, Reingeniería, y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) (MURCIA CABRA, 2014) la cual permite hacer un diagnóstico de cada una de las áreas que tiene la empresa, y encontrar los fallos o errores en los que se puede estar incurriendo, además de ayudar a encontrar la solución a estos. Pero también se tendrán en cuenta otras metodologías administrativas pertinentes a este tipo de investigaciones y trabajos de grado.

Objetivo específico: Plantear un esquema que permita caracterizar a la empresa The Shake Machine como un sistema para identificar de forma holística cada uno de los elementos que la componen.

Con el propósito de realizar este objetivo, se creará un esquema que muestre la forma como está compuesta la empresa The Shake Machine, y se evidencien todos los grupos de interés que interactúan con la compañía, teniendo como base el modelo expuesto por el profesor Héctor H. Murcia en su libro Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional.

Objetivo específico: Hacer un diagnóstico de la situación actual de toda la empresa a nivel externo e interno para encontrar y priorizar puntos de mejora de la compañía.

Para realizar este objetivo se aplicarán instrumentos de diagnóstico estratégico como la metodología SICREAEMPRESA, para caracterizar la situación de la empresa. También, con esta metodología se podrá evaluar la mayoría de las partes de la empresa y con esto poder ver las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de la empresa para de esta manera definir los puntos débiles sobre los cuales se debe trabajar para mejorar.

Posteriormente se hablará con los dueños y empleados de The Shake Machine, para conocer más a fondo la situación actual de la empresa y ver que la está afectando, ya sea algo externo o interno.

Objetivo específico: Definir las causas de los problemas identificados y priorizados de la compañía Shake Machine aplicando técnicas de calidad total con el fin de plantear las posibles soluciones.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo anterior se elaborará un cuadro de priorización y de debilidades, un diagrama de Pareto entre otras herramientas que permitan identificar y priorizar los problemas encontrados dentro de la empresa. Posteriormente, para poder dar las posibles soluciones a estos se aplicarán métodos como, la espina de pescado y el diagrama cómo-cómo.

Objetivo Específico: Analizar el sistema de comercialización actual para definir el futuro perfil de mercado

El cliente es lo más importante en una organización. Por esto se debe tener claro quiénes son los clientes y el mercado objetivo, para con esto poder escoger las estrategias de comercialización y mercadeo más adecuadas al perfil de los clientes.

Por esta razón y teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, se evaluarán a nivel de mercadeo, lo que se conoce como mezcla de mercadeo o las cuatro “P” (precio, plaza, producto y promoción), con esta se busca conocer mejor tanto a la empresa como al entorno que la rodea. También se realizara una lista de chequeo del sistema de comercialización en donde se evaluarán cada uno de los aspectos de mercado y mercadeo de la empresa.

Objetivo Específico: Diseñar las herramientas que permitan mejorar los aspectos administrativos de acuerdo con las debilidades encontradas, para lograr un crecimiento organizado.

Después de hacer estos estudios y valoraciones es importante hacer un detallado análisis de los mismos; para lograr esto se hará una investigación más a fondo sobre los temas en los cuales hay problemas, utilizando toda la información disponible en libros, bases de datos, artículos científicos, tesis y demás que pueda ser útil al momento de solucionar el problema. Se recolectará la información, principalmente de temas administrativos y contables, para conocer las posturas de los diferentes autores y de esta manera poder analizar con un mejor fundamento cada uno de los problemas que se presentaron y hacer un mejor diagnóstico y presentar las posibles soluciones.

Objetivo Específico: Analizar la situación financiera para poder ver la situación actual y futura de la empresa.

Finalmente se realizará un análisis financiero estático y dinámico de la compañía a nivel vertical y horizontal para ver poder el estado en el que se encuentra y poder saber que impacto tuvo o tendrán las soluciones que se implementen en este proyecto.

Por último se debe resolver los problemas según su nivel de importancia en la organización. Teniendo en cuenta esto se hará una programación con fechas específicas en donde se pondrán en marcha o se evaluará la posible ejecución de las soluciones recomendadas para cada uno de los problemas.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

Con este proyecto se busca poder entender lo que se debe hacer a nivel integral, con énfasis en el tema administrativo, para que The Shake Machine pueda aumentar su participación en el mercado. Es importante conocer los conceptos y posturas, que tienen algunos autores, respecto a la administración y de acuerdo a esto aplicar las que más se ajusten al proyecto.

A continuación se relacionan algunos conceptos y planteamientos, que aportaron para el desarrollo de este proyecto.

Antes de hablar de administración, es importante aclarar que cuando se habla de un “Food Truck”, lo que se quiere que se entienda es que son alimentos de alta calidad sobre las calles, a precios más asequibles que dentro de un restaurante (Salado, 2015).

Teniendo claro este concepto, ahora si en cuanto a administración, se entiende que es “la ciencia, la técnica y el arte de hacer las cosas a través de la gente, a partir de las funciones de planeación, organización, dirección y control y principios administrativos que buscan el aprovechamiento de los recursos...” (Ospina Montoya, 2010).

Y al mencionar administración se hace necesario hablar sobre la gerencia, que según Rodríguez en una empresa “busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización” (Hernández, 2011).

Este concepto de productividad hace referencia a “El resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados”. (Hernández, 2011), la cual va de la mano con la competitividad que “Es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a otras empresas que luchan por el mismo mercado” (Hernández, 2011).

Idalberto Chiavenato, en su libro, Administración, Proceso Administrativo, habla sobre las estrategias, que “son movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo” (Chiavenato, Administración, Proceso Administrativo, 2001).

Los conceptos anteriores se refieren a la administración en general y lo que la compone, siendo estos la base para poder desarrollar este proyecto; sin embargo hay temas de mayor

interés para este proyecto, que son los que se relacionan a continuación, en donde también se mencionan las fuentes y autores que ya han investigado sobre estos y sirvieron de base para la elaboración de este plan de mejoramiento.

4.1 La empresa como un sistema

Uno de los padres de la administración moderna es Peter Drucker, quien habla de un enfoque holístico en las empresa, y dice que “Un verdadero gerente tiene la tarea de crear una verdadera totalidad, que sea más grande que la suma de sus partes. Algo semejante a la tarea del director de una orquesta sinfónica, mediante cuyo esfuerzo, visión y liderazgo, las diversas partes instrumentales se transforman en esa viva totalidad de la ejecución musical.” (Drucker, 2006).

Peter Drucker (Drucker, 2006) menciona también que la tarea de un gerente es más difícil, que la del director de la orquesta, ya que no cuenta con un guion o partitura que leer, sino que es el quien tiene, de acuerdo a su experiencia y al conocimiento que tenga de toda la empresa, que saber en qué áreas debe actuar y de qué manera hacerlo para poder hacer que la empresa crezca. “La tarea de crear un todo genuino requiere también que el gerente, en cada uno de sus actos considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo...” (Drucker, 2006).

Este concepto de la organización como un todo es usado también en el Desarrollo Organizacional (DO), como lo menciona Chiavenato en su libro “Innovaciones de la Administración”, en donde habla sobre el DO diciendo que “El DO ve a la compañía en su conjunto para que la transformación ocurra con eficacia, este cambio requiere que todas las partes (de la empresa) trabajen en conjunto para resolver problemas y aprovechar oportunidades.” (Chiavenato, Innovaciones de la Administracion, 2010). Queda así

demostrada la importancia que tiene este concepto y comprender a las organizaciones como un colectivo, que funciona gracias al buen funcionamiento de cada una de sus partes.

4.2 Diagnóstico de la situación empresarial.

Para poder hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa es “necesario identificar y definir indicadores claros para las metas que nos marquemos en nuestro proceso de mejora” (González Fernandez, 2014) ya que sin estos no tendríamos claridad de los resultados obtenidos. Pero no basta con esto sino que además “debemos partir de datos contrastados sobre la situación existente, con su grado y nivel de problemas bien y correctamente medidos” (González Fernandez, 2014), logrando así tener una base clara de donde está la organización y hacia donde se le quiere llevar.

“Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar estas situaciones.” (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, 2011)

Los diagnósticos son frecuentes en las empresa ya que les permiten llevar a cabo la planeación estratégica que se “trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve” (Hernández, 2011), en este tipo de planeación se hace un diagnóstico del ambiente en el que se desenvuelve la empresa, tanto externo como interno, logrando así un pronóstico más acertado de lo que puede deparar el futuro, y gracias a esto lograr una mejor planeación.

La planeación va de la mano con otros tres conceptos que se ven influenciados por el diagnóstico que se haga de la empresa, puesto que en la administración todo está relacionado y si no se tiene clara la situación actual de la empresa no se van a tener muy claros estos conceptos, que son la organización, dirección y control. La organización “hace parte de la fase estática del proceso administrativo, ya que en ella se establece la estructura compuesta por una jerarquía, unos canales de comunicación, unas normas, unas políticas, procedimientos, líneas de autoridad y departamentos responsables por los objetivos básicos de la empresa.” (Ospina Montoya, 2010).

En cuanto a la dirección “significa influenciar, motivar, comunicar, coordinar, solucionar conflictos, trabajar en equipo y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, lo que determinará el éxito o fracaso de las organizaciones” (Ospina Montoya, 2010) .

Y el control “Consiste en verificar todo lo que ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todas las cosas, personas y acciones. (Fayol, 1972)

4.3 Priorización y definición de las causas de los problemas identificados.

“Cuando se aplica a problemas que surgen de forma continua, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas (lista de verificación o check list).” (Chiavenato & Sapiro, Planeacion Estrategica , Fundamentos y Aplicaciones , 2011). Esta lista de chequeo facilita la identificación de problemas en la compañía y ayuda a que los directivos determinen que se debe resolver primero y que orden seguir.

Existen varios métodos para identificar problemas en una organización, uno de ellos que ya se ha mencionado antes es el análisis DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

Amenazas, con el que se busca que la empresa haga un análisis interno de su situación actual determinado que debilidades tiene y que problemas hay detrás de esa debilidad.

Otro método que es útil para reconocer la condición en la que está la compañía es el que menciona Michael E. Porter, en el que dice que la empresa actúa por medio de cinco fuerzas que son: 1. Competidores directos otras empresas dedicadas a lo mismo, 2. Cadena de proveedores, 3. Compradores (clientes y usuarios), 4. Productos sustitutos y 5. Nuevos competidores e inversionistas emergentes” (Hernández, 2011). Logrando identificar estas fuerzas, la organización puede determinar su situación frente a cada una de ellas, pudiendo también identificar posibles falencias que se estén presentando en la relación con alguna de estas fuerzas.

En cuanto a la priorización, uno de los métodos más sencillos para poder hacerla, es el que propone el profesor Héctor H. Murcia en su libro Auditoria Administrativa con base en innovación organizacional. (MURCIA CABRA, 2014), al referirse a lo que se conoce como el “Cuadro de Priorización de debilidades por método de votación democrática”, que consiste en que luego de tener los problemas identificados, gracias a alguno de los métodos mencionados anteriormente, se elige a un número determinado de trabajadores, preferiblemente de cada área del negocio, y se les indica que voten según la importancia que tiene para ellos cada uno de los problemas identificados previamente, luego se tabula y se sacan los resultados, identificando así el orden en que se deben ir solucionando los problemas.

4.4 Sistema de comercialización

La forma como se venden los productos, es de suma importancia para cualquier organización; de este tema se encarga el área de mercadeo, “que es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios y la comunicación y la distribución de ideas,

productos y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.” (Asociación Americana de Mercadeo AMA, 1995).

Dentro del mercadeo se ha desarrollado lo que los expertos llaman mezcla de mercadeo o marketing mix, esta mezcla está compuesta por: El Producto, El Precio, La Plaza y la Promoción; una combinación perfecta de estos 4 elementos da como resultado la satisfacción plena de los deseos, gustos y expectativas del cliente objetivo. (MALDONADO, 2013). Pero para lograr esto es importante conocer bien cada uno de sus componentes, los cuales debe complementarse entre sí para hacer una mezcla de mercadeo efectiva.

Un concepto importante que busca alcanzar la empresa con un buen mercadeo es el posicionamiento, que según Maldonado es la imagen percibida por los consumidores de la compañía en relación con la competencia. (MALDONADO, 2013). Este posicionamiento es de vital importancia para la empresa, debido a que garantizará que el cliente prefiera a una empresa frente a otra. Razón por la cual es importante para el área de mercadeo desarrollar estrategias que posicionen a la empresa en la mente de los consumidores.

Se debe tener en cuenta que “el negocio debe partir de las necesidades, las realidades, los valores del cliente; que el negocio defina como su meta, la satisfacción de las necesidades del cliente.” (Drucker, 2006)

4.5 Herramientas de mejoramiento administrativo.

Existen muchas técnicas y herramientas administrativas que facilitan la implementación de estrategias para el mejoramiento de la empresa; entre estas está el Benchmarking que trata de “Emular métodos y procesos puestos en marcha por compañeros de otras empresas homologas a la nuestra, y que les hayan dado resultados eficaces.” (González Fernández, 2014). La dificultad que presenta esta herramienta administrativa, es conseguir la

información de las otras empresas, ya que la competencia no suele compartir sus conocimientos fácilmente.

Otra herramienta útil y que fue desarrollada por los japoneses luego de la segunda guerra mundial y que se fue difundiendo y adquiriendo fama a nivel mundial para empezar a ser aplicada en todas las empresas, es la del “Kaizen” o mejora continua que consiste en “La administración participativa, con énfasis en el trabajo en grupo y equipos; la colaboración para la toma de decisiones; la ampliación de las responsabilidades de los funcionarios respecto de la tarea y, sobre todo, la calidad del trabajo y del producto; la confianza mutua y recíproca y, ante todo, el mejoramiento continuo de lo que se hacía interna y externamente en la empresa” (Chiavenato, Administración, Proceso Administrativo, 2001)

. Esta obliga a la empresa a no quedar estancada en la situación y en la forma en que está haciendo las cosas, si no que la obliga a estar en constante cambio y haciéndose una autoevaluación que le indique en que está mal o no necesariamente mal si no que puede mejorar y hacerlo.

Continuando con otra herramienta, que va de la mano del Kaizen es la llamada calidad total; con esta al igual que con las anteriores y con todas las herramientas administrativas, lo que se busca es aumentar la competitividad de las empresas, “el tema central de la calidad total es muy simple: la obligación de obtener calidad recae en quienes la producen. En otras palabras, son los empleados, y no los gerentes, los responsables de lograr estándares elevados de calidad.” (Ospina Montoya, 2010). Lo que se busca con esta es proporcionar a los empleados la facilidad de tomar decisiones para mejorar los productos y procesos dentro de la empresa, ya que son ellos los que están más relacionados con estos.

Una herramienta también muy utilizada para identificar problemas y de esta forma aplicar una mejora es el de diagrama de Ishikawa; este” identifica las causas, y los efectos de un

problema de forma sintética. También se puede utilizar como herramienta de gestión de análisis en la gestión de proyectos (principalmente en la gestión de los riesgos) y en la búsqueda de calidad.” (50minutos.es, 2016). Es muy útil ya que da detalladas razones de las causas de un problema y esto permite encontrar una solución a este de forma más sencilla.

Para finalizar este punto, una herramienta que también ayuda al mejoramiento administrativo, pero que es un poco más radical es la reingeniería “la cual es la renovación drástica de los procesos de trabajo de la empresa y la aplicación de proyectos totalmente distintos e innovadores. Se trata de rehacer por completo la ingeniería organizacional, de replantear todos los procedimientos empresariales para establecer nuevos criterios y aplacar economías en costos, calidad, atención y velocidad.” (Chiavenato, Innovaciones de la Administración, 2010) .Esta herramienta es recomendable usarla cuando lo que se quiere es un cambio en toda la organización y no solo en algún proceso en específico.

4.6 Análisis financiero de la empresa.

Cuando se habla de la parte financiera es inevitable referirse al estado de resultados, que es “El que muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta del resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado” (Hernández Rodríguez & Palafox de Anda, 2012). Es gracias a este que se puede conocer de manera clara la situación financiera por la que esté pasando la empresa.

Por último se debe tener en cuenta que el tema contable, va de la mano con la auditoría ya que esta “es un examen sistemático de los estados financieros, registros, y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección, o con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas” (Madariaga, 2004)

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

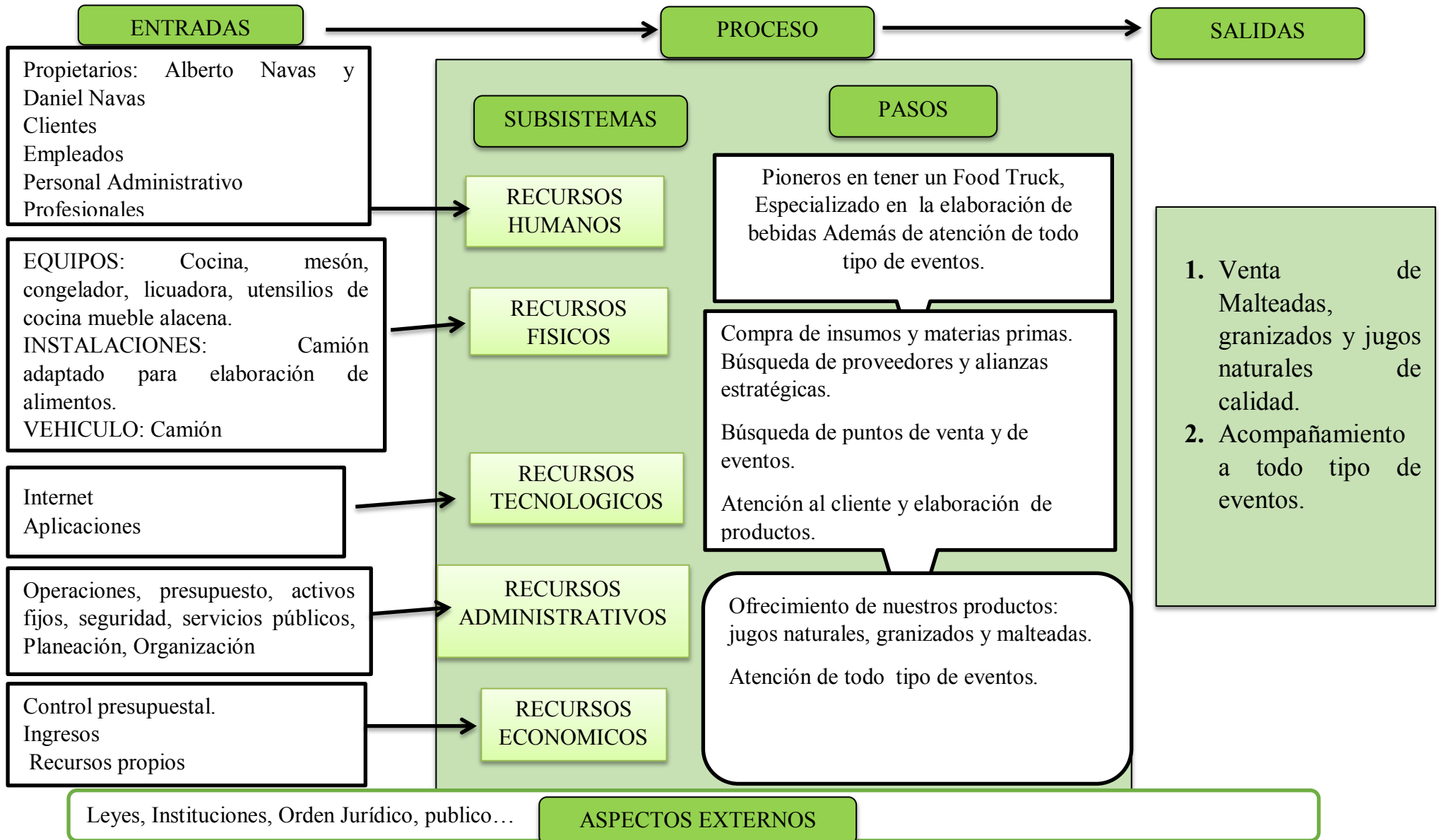
El presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar y aplicar nuevos mecanismos que permitan identificar integralmente falencias (con énfasis en el tema administrativo) en la empresa The Shake Machine, para lograr que esta sea más eficiente y logre tener un crecimiento controlado.

Para hacer esto se decidió usar la metodología CARIBE creada por el profesor Héctor Horacio Murcia, en la cual se aplican varios métodos de calidad total y herramientas diseñadas que permiten ver a la empresa como un sistema. Con este método se facilita la identificación de debilidades, la priorización de las mismas y el diseño de estrategias para solucionarlas.

5.1 La empresa como un sistema holístico

De acuerdo con esto y con el primer objetivo que es “Plantear un esquema que permita caracterizar a la empresa Shake Machine como un sistema para identificar de forma holística cada uno de los elementos que la componen.” lo primero que se hizo fue un esquema de un enfoque holístico de la empresa, el cual está representado en la figura 2, donde se pueden evidenciar los diferentes procesos, entradas y salidas que hay en la empresa The Shake Machine.

Figura 2 Sistema empresarial empresa The Shake Machine. Fuente (MURCIA CABRA, 2014)



5.2 Análisis de los aspectos internos y externos

Para dar cumplimiento al objetivo que es “Hacer un diagnóstico de la situación actual de toda la empresa a nivel externo e interno para encontrar y priorizar puntos de mejora de la compañía.” se utilizó la metodología SICREAEMPRESA como se muestra en la tabla 2 , donde se evaluaron varios aspectos tanto internos como externos de la empresa The Shake Machine.

Tabla 2 Sicreaempresa para la empresa The Shake Machine. Fuente (MURCIA CABRA, 2014)

Elemento a Estudiar	Situación Actual	Positivo o Negativo	Quien debe actuar	Acción de Solución
Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> The Shake Machine ha sido pionera en este tipo de negocios. 	P		
ASPECTOS EXTERNOS				
Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> El precio del dólar que hace que suba el valor de algunas materias primas. 	N	Gobierno colombiano, TSM	<ul style="list-style-type: none"> Buscar otros proveedores y comprar al por mayor para conseguir descuentos.
	<ul style="list-style-type: none"> Es un negocio ya posicionado y regulado en otros países. 	P	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Proponer la creación de una regulación en Colombia para este tipo de negocios
Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> Es nuevo tipo de negocio 	P	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar calidad en los productos y en atención al cliente para poder posicionar a la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de regulación 	N	Gobierno, empresa	<ul style="list-style-type: none"> Por parte de la empresa cumplir con las leyes existentes. Por parte del gobierno, solicitar por los empresarios empezar un proyecto de ley para regularlos.
SISTEMAS DE COMERCIALIZACION				

Tipo de servicio que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de malteadas, granizados y jugos naturales, además de la realización de todo tipo de eventos familiares y empresariales. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la excelencia en los productos y en la prestación de los servicios.
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Existen pocos “Food Trucks” lo que hace que exista poca oferta de este tipo de negocio. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar esto para fidelizar a los clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con un portafolio de los productos y servicios que ofrecemos 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la oferta de productos y mantener el portafolio actualizado.
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden atender varios segmentos de mercado, un ejemplo es que podemos estar cerca de un colegio y atender niños, o estar cerca de una universidad y atender jóvenes o estar cerca de un centro empresarial y atender a adultos 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir ubicándonos en puntos estratégicos y donde no exista cerca competencia.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • The Shake Machine cuenta con unos productos de calidad a un muy buen precio. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un proceso de mejora continua para poder siempre dar los mejores productos a los mejores precios.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ha crecido el número de “Food Trucks” en la ciudad, aunque no tienen el mismo tipo de productos. 	N	TSM y Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar nuestros productos por la calidad y servicio al cliente. • Regular este tipo de negocios para fortalecer este nuevo tipo de negocios.
ASPECTOS INTERNOS				
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un “Food Truck” o camión de comidas, adecuado técnicamente con estándares de calidad, que están acorde con las leyes exigidas a empresas de alimentos en cuanto al tema de salubridad y manejo de alimentos, para la prestación del servicio de alimentos y bebidas. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Tener técnicamente el camión en las mejores condiciones posibles.

	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio es limitado. 	N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso del espacio dentro del camión.
	<ul style="list-style-type: none"> • Solo se cuenta con un punto de venta al público. 	N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, de acuerdo a la demanda, nuevos puntos de venta.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una sede propia para la parte administrativa. 	P/N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • No se paga un arriendo • No hay un sitio donde ubicar el inventario.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen flujo de caja. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir llevando el manejo de caja que se tiene.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un sistema de control de inventarios. 	N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de control de inventarios que permita saber al día cuanto se tiene de cada producto.
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un personal comprometido con la empresa. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al personal motivado.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un manual de funciones. 	N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un manual de procesos, donde se especifique que se debe hacer en cada una de las áreas de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de capacitación. 	N	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación, que ayude hacer más eficientes los procesos dentro de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una actitud positiva frente al cambio. 	P	TSM	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar esto para implementar los cambios que sean necesarios para aumentar la productividad de la empresa.

	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS			
Planeación	• No se cuenta con una misión, visión y objetivos.	N	TSM	• Elaborar una misión, visión y objetivos.
	• No hay una planeación a largo plazo.	N	TSM	• Realizar una planeación, que nos indique hacia dónde vamos.
	• Falta de un plan de marketing.	N	TSM	• Hacer un plan de mercadeo.
Organización	• No se cuenta con un organigrama y un mapa de procesos.	N	TSM	• Hacer un organigrama y mapa de proceso
	• No hay un cronograma o calendario de trabajo.	N	TSM	• Diseñar un calendario de trabajo para que se tenga claro que se piensa hacer cada día y los empleados lo sepan.
	• No estamos registrados en cámara de comercio.	N	TSM	• Registrarnos en cámara de comercio
	• Descentralización en la toma de decisiones.	P	TSM	• Mantener esa forma de toma de decisiones
Control	• No se llevan los registros contables de acuerdo a la normatividad existente.	N	TSM	• Aplicar la normatividad existente para hacer los registros contables
	• Se lleva el control diario de ventas y de la compra de insumos.	P	TSM	• Tratar de sistematizar este control
	• No hay sistema de control de inventarios.	N	TSM	• Implementar un programa para el control de inventarios
Coordinación	• Comunicación efectiva.	P	TSM	• Fortalecer más la comunicación
	• Se consulta con los empleados a la hora de tomar decisiones.	P	TSM	• Seguir valorando la opinión de los empleados
	• No están definidos los departamentos dentro de la empresa.	N	TSM	• Analizar que departamentos se necesita crear y hacerlo.
Dirección	• Hay dirección participativa.	P	TSM	• Continuar contando con los empleados al momento de tomar decisiones.

Evaluación	• No hay evaluación de desempeño.	N	TSM	• Hacer una evaluación de desempeño
	• Falta de indicador de inventarios.	N	TSM	• Crear un indicador que me permita saber cuántos productos tengo y cuantos he gastado
	• Se evalúan los eventos para ver qué tan rentable es ir o no ir.	P	TSM	• Tener un formato de evaluación para que sea más fácil hacerlo.
	• Falta de indicador de ejecución de presupuesto.	N	TSM	• Como se va hacer un presupuesto, crear un indicador que me permita saber si se está llevando a cabo este plan de presupuesto.

5.3 Diagnostico administrativo estratégico de la empresa y síntesis por método

DOFA

Teniendo en cuenta que otro de los objetivos consiste en definir las causas de los problemas identificados y priorizados de la compañía The Shake Machine aplicando técnicas de calidad total con el fin de plantear las posibles soluciones, de acuerdo con la metodología CARIBE que fue la que se escogió para desarrollar este proyecto, se realizó una lista de Chequeo administrativo, como lo muestra la tabla 3. Con esta metodología se pretende identificar de manera más clara los puntos débiles y fuertes de la empresa The Shake Machine, para poder determinar que corregir en los aspectos negativos.

También se realizó una matriz DOFA, como muestra en las figuras 4,5 y 6 que permiten ver una a una tanto las fortalezas como debilidades de la organización. Además de estas dos herramientas, se llevó a cabo un cuadro de priorización, que se muestra en la tabla 4, con el objetivo de determinar el nivel de importancia de los problemas encontrados con las otras dos técnicas utilizadas anteriormente.

Tabla 3 Lista de chequeo administrativo. Fuente (MURCIA CABRA, 2014)

SITUACION ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACION	
	Positiva	Negativa
PLANEACION		
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	

5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)	X	
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	X	
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación		X
8. Capacitación para planeación.		X
9. Objetivos y metas definidas	X	
SUB TOTAL	5	4
ORGANIZACION		
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
SUB TOTAL	2	7
DIRECCION		
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	
SUB TOTAL	5	2
COORDINACION		
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
SUB TOTAL	1	4
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
SUB TOTAL	4	3

EVALUACION		
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
SUB TOTAL	1	6
TOTALES	18	26

Figura 3 Matriz DOFA empresa The Shake Machine. Elaborado por el Autor

MATRIZ DOFA THE SHAKE MACHINE	Oportunidades	Amenazas
	1. Es un negocio ya posicionado y regulado en otros países.	1. El precio del dólar que hace que suba el valor de algunas materias primas.
		2. Falta de regulación
	2. Variedad de ferias y eventos nacionales	3. El clima de la ciudad
	3. Ubicación Estratégica	4. Competencia desleal
	4. Existen pocos “Food Trucks” lo que hace que exista poca oferta de este tipo de negocio.	5. Falta de compromiso de los proveedores.
		6. Ha crecido el número de “Food Trucks” en la ciudad, aunque no tienen el mismo tipo de productos.
5. Abrir otros puntos	7. Fluctuación de las ventas	

Figura 4 Matriz DOFA empresa The Shake Machine. Elaborado por el Autor

Fortalezas	Debilidades
1.Hay planes a media y corto plazo	1.No hay un plan empresarial
2.Hay un proceso participativo de planeación (bottom up)	2.No existe un plan a largo plazo (3 a 10 años)
3.Se tiene una planeación vertical	3.No hay asistencia técnica o asesoría para la planeación
4. Se cuenta con objetivos y metas definidos.	4.No se cuenta capacitación para planeación
5.Las actividades y tareas están distribuidas entre todo el personal	5.No existe un organigrama
6. Hay unidad de mando	6.No se cuenta con un manual de funciones
7.Se tiene una dirección centralizada, participativa y enfocada en las personas	7. No hay procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)
	8.No se cuenta con un organigrama y un mapa de procesos
8. Tenemos un estilo de liderazgo	9. No existe un reglamento de trabajo.
9. No hay conflictos de poder.	10.No tenemos círculos de mejoramiento continuo
10.Se trabaja en equipo	11.No hay capacitación o asistencia para la organización
11. Hay registros físicos.	12. La dirección no está enfocada en el cumplimiento de planes y programas.
12. Se llevan registros contables	13.No hay capacitación o asistencia para la dirección
13. Se tiene una organización contable	14.No están definidas las competencias o campos de acción de cada división o departamento
14. Hay un presupuesto	15.Falta de integración de competencias o campos de acción
15. Se evalúan los eventos luego de haber asistido	16.Inesistencia de mecanismos para coordinación y programación de actividades
16. The Shake Machine es pionera en este tipo de negocios.	17.No se cuenta con un plan de capacitación o asistencia para coordinación
17.Es nuevo tipo de negocio	18.No se lleva a cabo un control de calidad de acuerdo a las normas ISO
18.Se pueden atender varios segmentos de mercado	19. Falta de un control sistematizado de la empresa
19. Se cuentan con productos de calidad a un muy buen precio.	20. Inexistencia de un plan de capacitación para control
20.Buen flujo de caja	21.No se hacen evaluaciones ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)
21.Se cuenta con un personal comprometido con la empresa	22.No se hace evaluación en desarrollo (performance)
22. Hay una actitud positiva frente al cambio	23.Falta de mecanismos de seguimiento
23.Comunicación efectiva	24.Solo se cuenta con un punto de venta al público
24. Realización de todo tipo de eventos familiares y empresariales.	25.No se cuenta con un sistema de control de inventarios
	26. No se cuenta con una misión, visión y objetivos.
	27.Falta de un plan de marketing
	28. No se llevan los registros contables de acuerdo a la

	normatividad existente.
	29. El espacio es limitado.

Figura 5 Matriz DOFA empresa The Shake Machine. Elaborado por el Autor

Estrategias FO	Estrategias FA
1. Aprovechar que somos pioneros en este tipo de negocios en el país y explotar de manera efectiva el mercado además de lograr posicionarnos.	1. Darle valor agregado a nuestros productos para justificar cualquier alza en el precio.
2. Beneficiarnos de la facilidad de cambiar de ubicación para atender varios segmentos de mercado.	2. Cumplir con las leyes exigidas hasta el momento y con las futuras leyes que puedan salir.
3. Seguir diferenciándonos por la calidad de nuestros productos y de atención al cliente.	3. Crear una alianza con los proveedores para que tengan un mayor compromiso.
4. Hacer alianzas con colegios, universidades, jardines y empresas para atender los eventos que hacen.	4. Aprovechar la buena comunicación con los empleados para evaluar las posibles causas de la variación de las ventas
Estrategias DO	Estrategias DA
1. Analizar cuál es el mejor punto y mirar la posibilidad de abrir en ese sitio un punto fijo	1. Mejorar en los aspectos de planeación control, tanto en el ámbito administrativo como operacional.
2. Diseñar un plan de marketing que abarque todos los segmentos objetivos.	
3. Capacitar a los empleados para facilitar la apertura de nuevos puntos	
4. Estandarizar procesos para que faciliten transmitir los conceptos de producción y administración a la hora de abrir nuevos puntos	
5. Hacer un presupuesto para la atención de ferias y eventos.	
6. Crear un sistema de control de inventarios para poder hacer los pedidos con mayor tiempo.	

Tabla 4 Priorización de debilidades por método de votación democrática. Elaborado por el Autor.

Debilidad	Votos	Porcentaje	Puesto
El espacio es limitado.	10	13%	1
No se cuenta con un sistema de control de inventarios	8	11%	2
Falta de un plan de marketing	7	9%	3
No se cuenta con un manual de funciones	5	7%	4
No se llevan los registros contables de acuerdo a la normatividad existente.	4	5%	5
No existe un plan a largo plazo (3 a 10 años)	3	4%	6
No hay un plan empresarial	3	4%	6
No existe un organigrama	3	4%	6
No se cuenta con una misión, visión y objetivos.	3	4%	6
Falta de mecanismos de seguimiento	3	4%	6
Solo se cuenta con un punto de venta al público	3	4%	6
No están definidas las competencias o campos de acción de cada división o departamento	2	3%	7
Inesistencia de mecanismos para coordinación y programación de actividades	2	3%	7
Falta de un control sistematizado de la empresa	2	3%	7
No existe un reglamento de trabajo.	2	3%	7
No se cuenta con un organigrama y un mapa de procesos	2	3%	7
No se cuenta capacitación para planeación	1	1%	8
No hay asistencia técnica o asesoría para la planeación	1	1%	8
No hay capacitación o asistencia para la dirección	1	1%	8
No hay procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)	1	1%	8
No tenemos círculos de mejoramiento continuo	1	1%	8
No se hace evaluación en desarrollo (performance)	1	1%	8
No se hacen evaluaciones ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	1	1%	8
No se lleva a cabo un control de calidad de acuerdo a las normas ISO	1	1%	8
Inexistencia de un plan de capacitación para control	1	1%	8
No se cuenta con un plan de capacitación o asistencia para coordinación	1	1%	8
Falta de integración de competencias o campos de acción	1	1%	8
La dirección no esta enfocada en el cumplimiento de planes y programas.	1	1%	8
No hay capacitación o asistencia para la organización	1	1%	8
Totales	75	100%	

Elaborado con base al libro del profesor Héctor Horacio Murcia Cabra. (MURCIA CABRA, 2014)

Para hacer este cuadro se tuvo en cuenta la opinión de los 3 trabajadores de la empresa The Shake Machine. A cada uno de se les dieron 25 votos que podían distribuir según su criterio fuera lo que más rápido se tiene que hacer para mejorar la competitividad de la empresa. Se tuvo así un total de 75 votos. Luego se procedió a dividir el total de votos (75) por los votos que tuvo cada una de las debilidades para así ver el porcentaje de cada una y hacer la priorización de acuerdo a estos porcentajes.

5.4 Herramientas de Calidad Total

Para cumplir con el objetivo de diseñar las herramientas que permitan mejorar los aspectos administrativos de acuerdo con las debilidades encontradas, con el fin de lograr un crecimiento organizado se utilizó un diagrama de Pareto, figura 6, un diagrama de Ishikawa, figura 7 y unos diagramas como-como, figuras 8, 9,10 y 11 que se muestran a continuación.

Figura 6 Diagrama de Pareto The Shake Machine. Elaborado por el autor

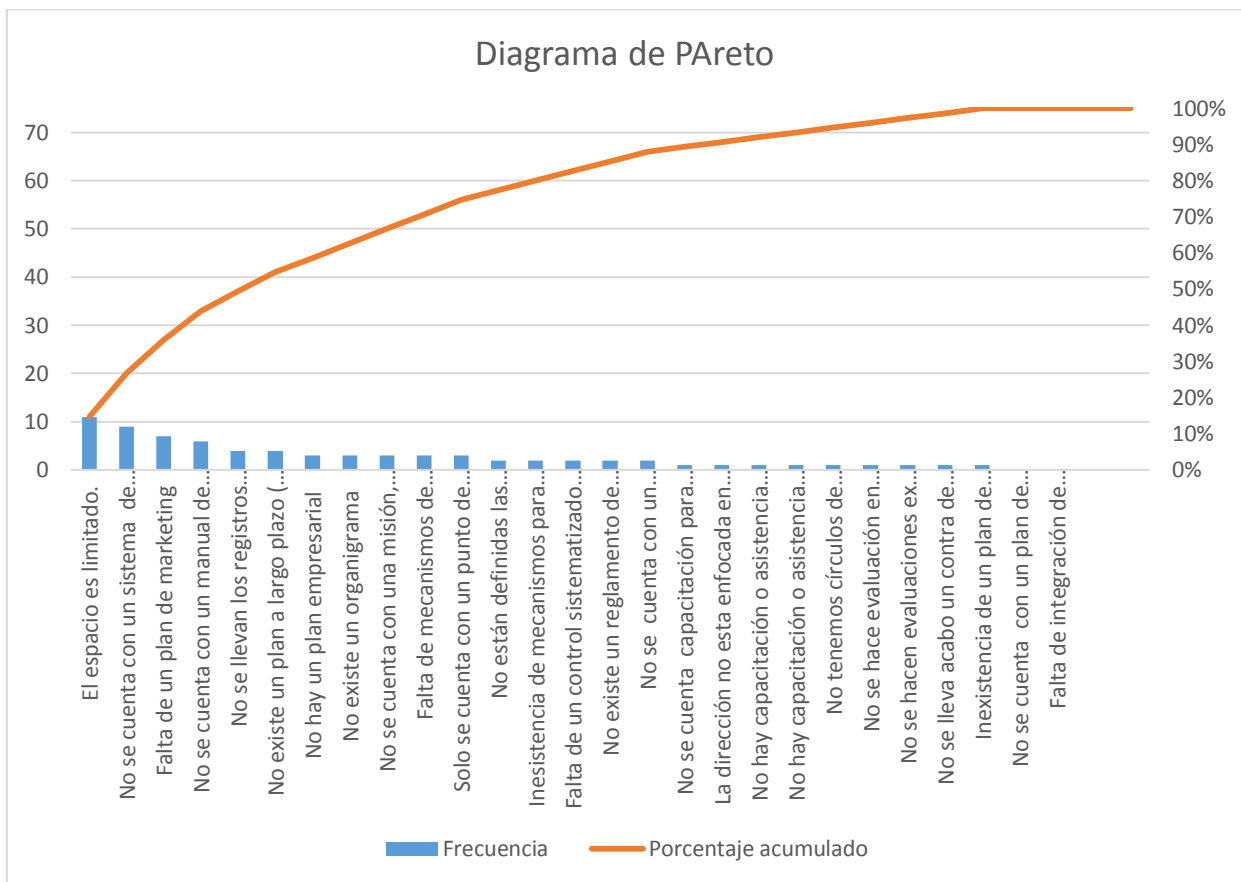
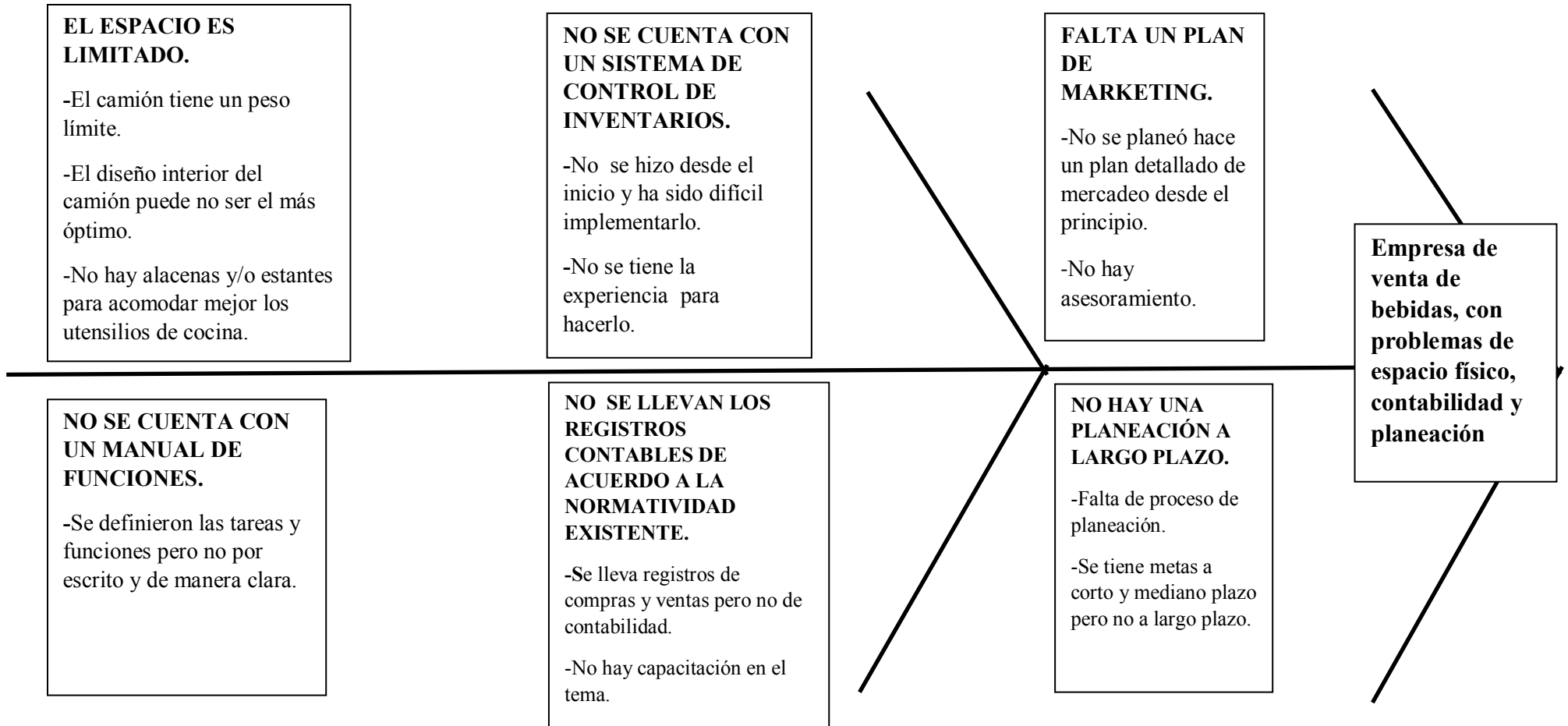


DIAGRAMA DE ISHIKAWA CAUSA- EFECTO THE SHAKE MACHINE.

Figura 7 Diagrama de ISHIKAWA .Elaborado por el autor



Teniendo en cuenta la priorización que se hizo, a continuación se plantearan posibles soluciones a los principales problemas encontrados.

Situación Actual: No hay espacio suficiente

Propuesta: Para mejorar esta situación se puede comprar e instalar un mueble o repisa para organizar los utensilios de cocina, reorganizar la forma como están distribuidas las cosas en el camión o reforzar la estructura del camión para que resista más peso. También se puede buscar un local para almacenar el inventario de materias primas. Esto se puede hacer como se muestra en la figura 8.

Situación Actual: No se cuenta con un sistema de control de inventarios. Hacen las compras de acuerdo a lo que ven a “ojo” y no por un cálculo exacto.

Propuesta: La empresa puede empezar hacer un control de forma manual, donde se registren las entradas y salidas; también pueden hacer un cuadro en Excel como el que se sugiere en la tabla 14. O por ultimo comprar un Software especializado, si se está pensando en el crecimiento de la empresa ya que actualmente no es muy recomendable debido a que no se manejan grandes niveles de inventarios y sería un costo elevado y difícil de recuperar a corto plazo. La figura 9, muestra en forma de diagrama como-cómo la manera de hacer cada una de estas propuestas.

Situación Actual: Falta de un plan de marketing. Aunque en un inicio no se vio un plan de mercadeo, ya que la empresa no lo tiene por escrito, esta si conoce bien su producto, precio, plaza y promoción. Además de que conoce a la competencia y tiene estrategias de publicidad y mercadeo.

Propuesta: Al conocer la empresa su marketing mix, lo que se necesita es mejorar las estrategias utilizadas en cada uno de estos puntos. Esta propuesta se desarrolla más a fondo en el objetivo 5 que es analizar el sistema de comercialización, ya que en este se hizo una lista de chequeo, un análisis de la situación actual y del marketing mix de la empresa.

Situación Actual: No se cuenta con un manual de funciones

Propuesta: Se debe elaborar un manual de funciones de los cargos de la empresa como sugerencia para ser aplicado a la misma. Anexo 1. Además se sugiere diseñar un organigrama. Anexo 2.

Situación Actual: No se llevan los registros contables de acuerdo a la normatividad existente.

Propuesta: Como se ve en la tabla 9, se realizó un balance general de la empresa y un estado de resultados. Para hacerlos se necesitó de la colaboración de los dueños de esta, se hicieron junto con ellos el balance y el estado de resultados con el fin que puedan seguir haciéndolos de ahora en adelante.

Situación Actual: No hay planeación a largo plazo

Propuesta: Para este tema se sugiere mirar el análisis hecho en este trabajo de la situación actual de la empresa y ver como estaba antes, para tener esto claro y poder ver hacia donde se quiere llevar la empresa, si se piensa invertir más dinero para abrir otros puntos o para esto prefieren buscar socios o vender franquicias, o no se piensan abrir más puntos. Todo depende a lo que quieran los dueños.

DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMA 1 THE SHAKE MACHINE

Figura 8 Diagrama Como-Como Problema 1. Elaborado por autor

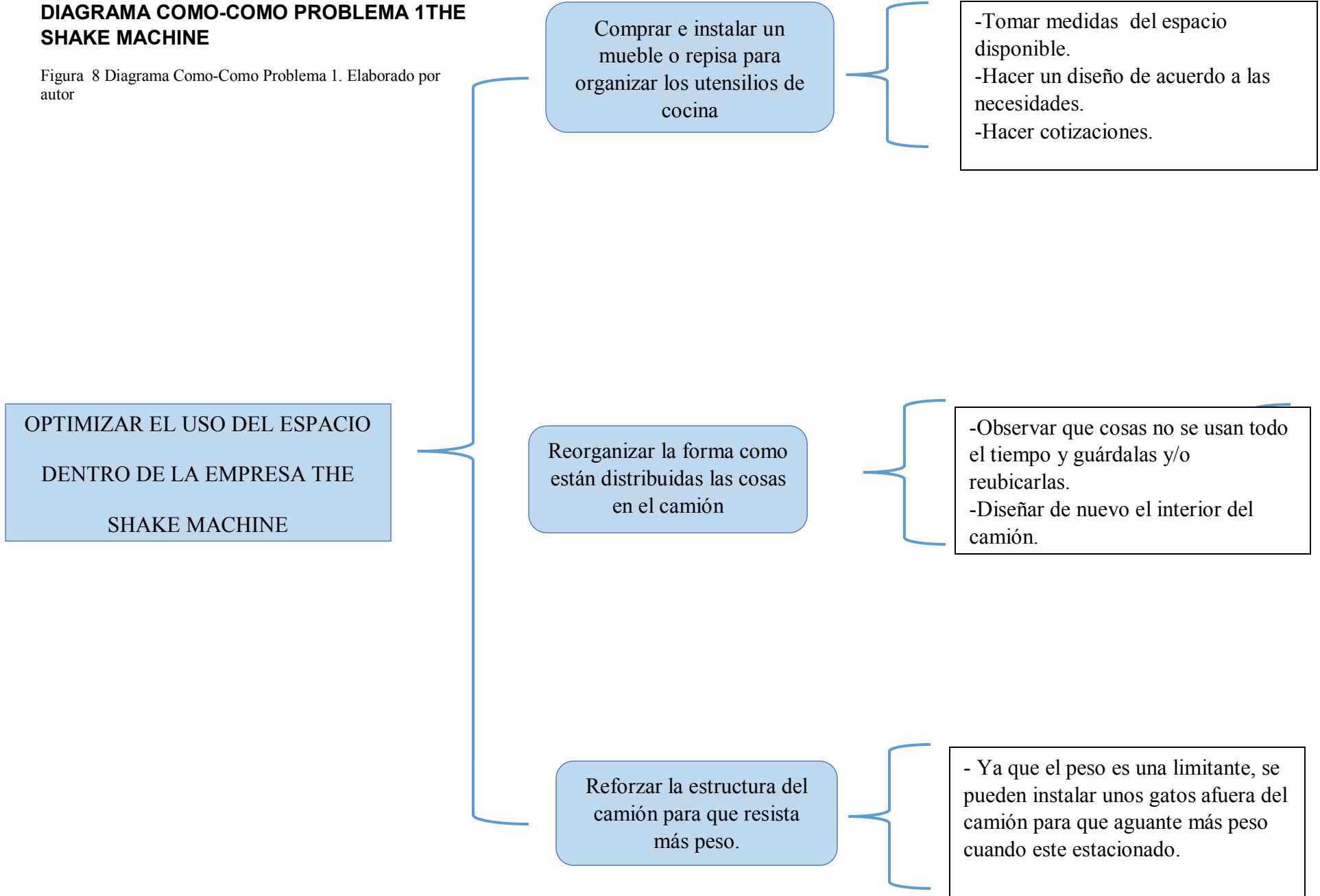


DIAGRAMA COMO-COMO THE SHAKE

PROBLEMA 2

Figura 9 Diagrama Como-Como Problema 2.
Elaborado por el autor

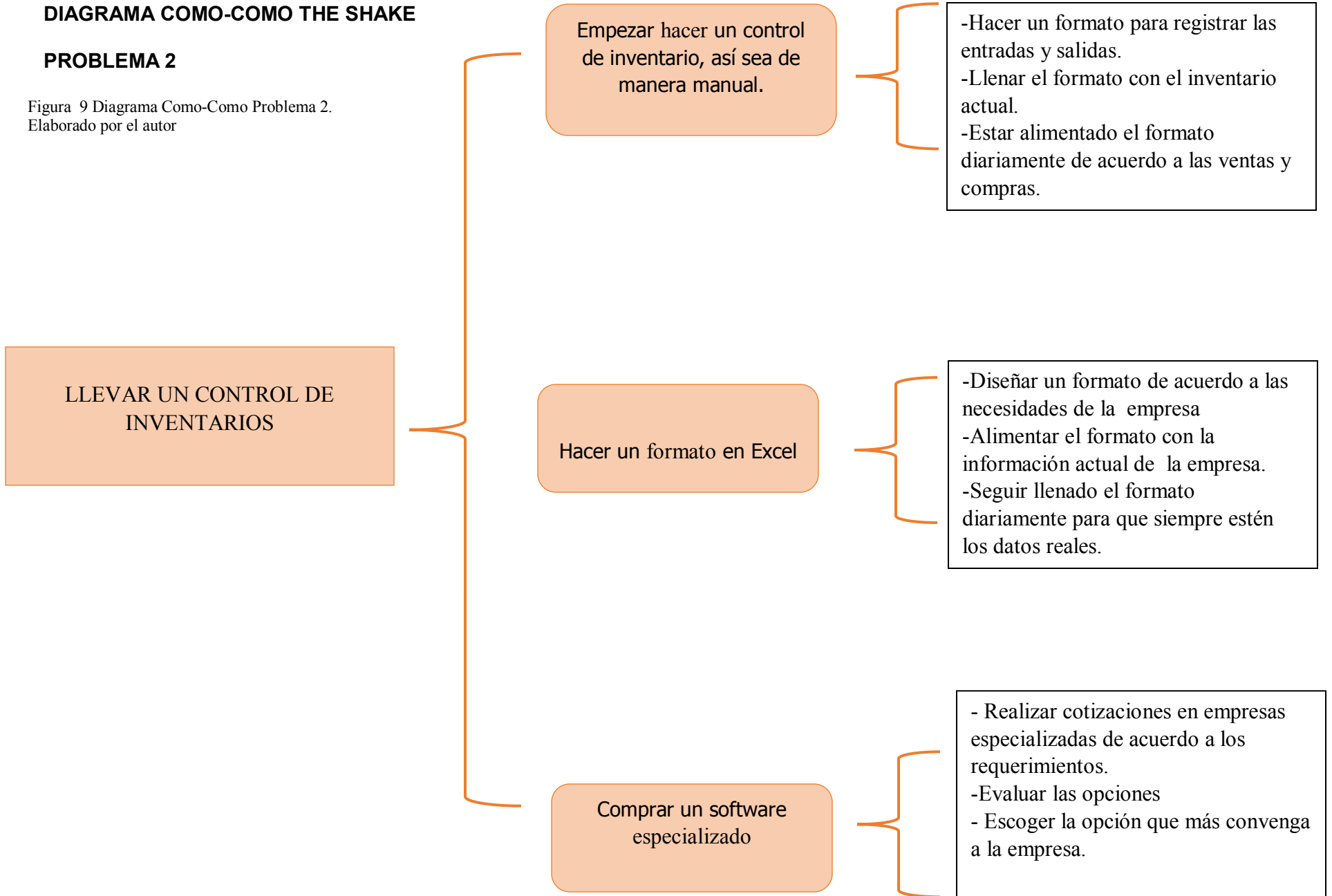


DIAGRAMA COMO-COMO THE SHAKE PROBLEMA 3

Figura 10 Diagrama como-cómo Problema 3. Elaborado por el autor

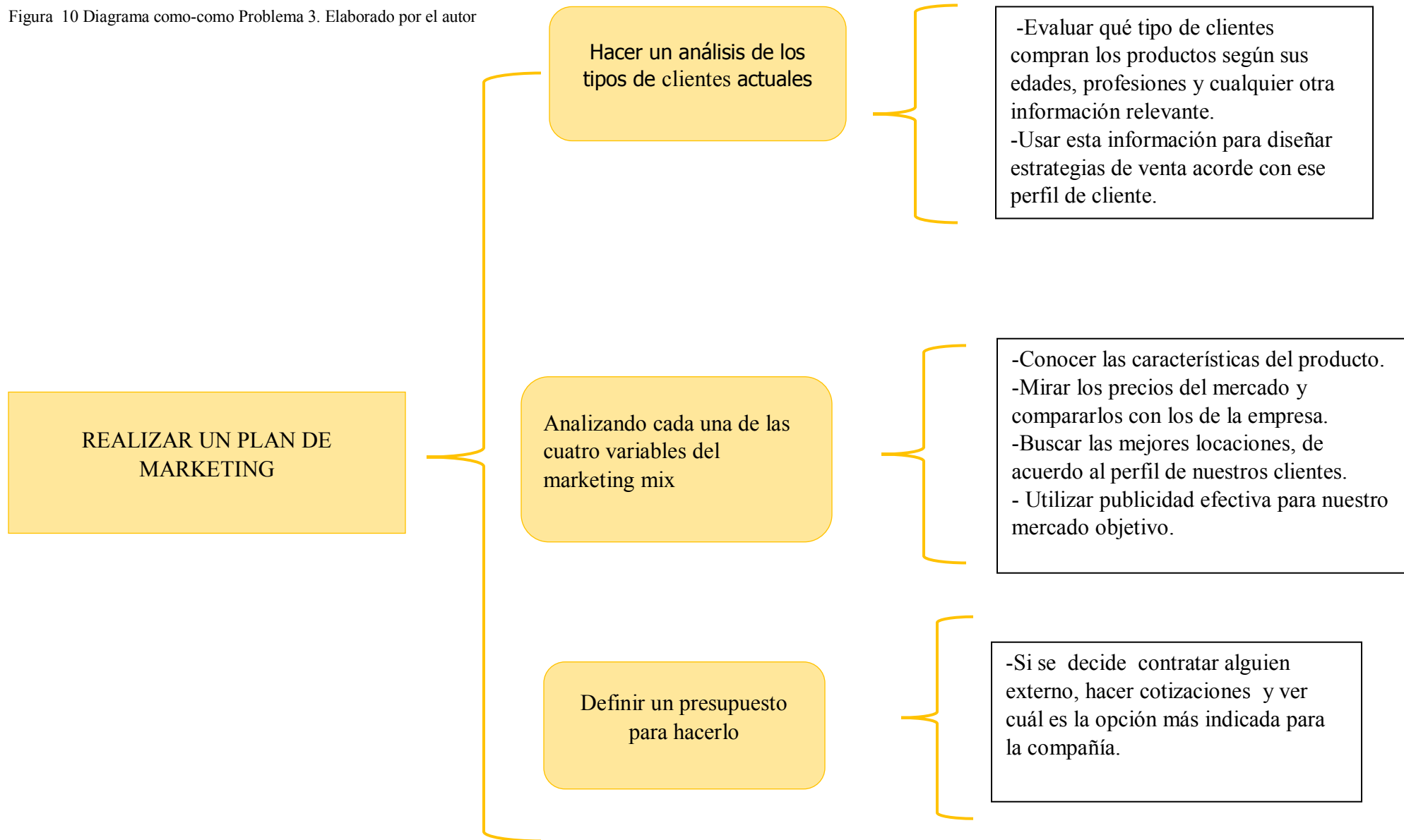


DIAGRAMA COMO-COMO PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Figura 11 Diagrama Como-Como Problemas Administrativos

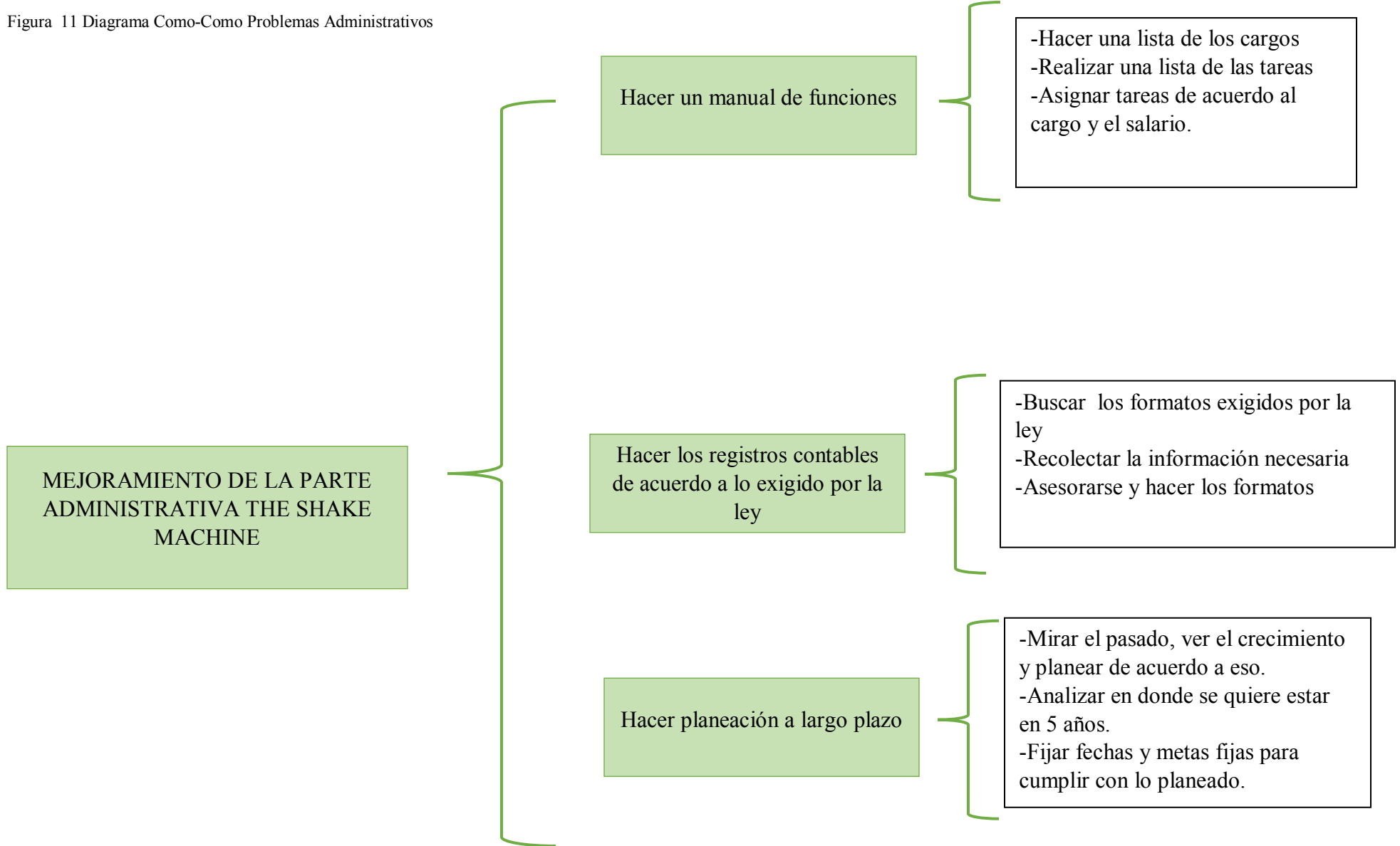


Tabla 5 Marco Lógico The Shake Machine. Elaborado por el autor. (MURCIA CABRA, 2014)

Marco Lógico The Shake Machine

Elementos	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Directriz u objetivo general	Fortalecer administrativamente a The Shake Machine en busca de eficiencia y de un crecimiento controlado	Situación actual interna y externa de la empresa. Relación de la empresa con los clientes	Registros de compras y ventas.	Aumento de las ventas. Mayor control del inventario.
Objetivo específico	Mejorar espacio físico. Implementar un control de inventarios. Hacer un manual de funciones. Implementar registros contables.	Espacio físico mejorado. Balance General. Conocimiento de los empleados de sus funciones	Registros contables. Registros del inventario. Confianza en los empleados para hacer su trabajo	Control para el crecimiento de la empresa. Claridad en el manejo del inventario
Productos	Malteadas con una gran variedad de sabores a excelentes precios	Comparación con las ventas en los mismos meses del año anterior	Comparación de ingresos.	Facilidad para hacer un presupuesto.
Insumos	Recursos Físicos Recursos Humanos Recursos Económicos Totales	Ingresos por ventas. Motivación del personal. Adecuación del camión	Controles, Inventarios, registros financieros, actitud de los empleados.	Mayor competitividad en el sector. Fidelización de clientes. Crecimiento controlado

5.5 Sistemas de comercialización

Analizar el sistema de comercialización actual para definir el futuro perfil de mercado. Para hacer esto se procedió hacer una lista de chequeo de mercadeo, como muestra la tabla 6, con la que se pretende identificar las situaciones en la que se encuentra la empresa en temas como oferta, demanda, precios, y demás temas relacionados al mercadeo.

Tabla 6 Lista de Chequeo de Mercadeo The Shake Machine

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CLASIFICACIÓN (Con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
MERCADO		
OFERTA		
1. El producto o servicio es reconocido en el mercado	X	
2. La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor	X	
3. El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás.	X	
4. Los productos o servicios que ofrece la empresa cuentan con normas de calidad.	X	
5. Los clientes están satisfechos con los productos	X	
6. Hay variedad de productos según las necesidades de los consumidores.	X	
SUBTOTAL	6	0
DEMANDA		
1. Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.		X
2. Se planifica la producción con base a las demandas del mercado.	X	
3. Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio	X	
4. Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado.		X
5. Hay segmentación de mercado	X	
6. Hay estudios de correlación de precios y productos	X	

7. Existen productos sustitutos.		X
8. Existen productos complementarios	X	
9. Se realizan estudios de posibles clientes potenciales		X
SUBTOTAL	5	4
PRECIOS		
1. Se revisan los precios de forma periódica	X	
2. Los precios se ajustan al mercado	X	
3. Los precios están al alcance de los consumidores	X	
4. Se estudian los precios de la competencia de forma periódica	X	
5. Los precios son estables	X	
6. Se evalúan paulatinamente las alzas de precios	X	
7. El cliente valora positivamente el precio	X	
SUBTOTAL	7	
COMPETENCIA		
1. Conoce en profundidad a sus principales competidores	X	
2. Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		X
3. Se hacen estudios comparativos en relación a la competencia.		X
4. Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia	X	
5. Sus productos son de preferencia en el mercado	X	
SUBTOTAL	3	2
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
1. Se tienen alianzas con mayoristas.	X	
2. Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que los de ventas.	X	
3. La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios	X	
4. Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	X	
5. Hay contacto directo con el fabricante	X	
6. Se sabe los requerimientos de los detallistas	X	
SUBTOTAL	6	0
MARGENES		
1. Los márgenes que se manejan dejan utilidad a la compañía.	X	

2. El margen de contribución es alto para el consumidor.	X	
3. El margen de contribución es alto para el productor.	X	
4. El margen de contribución es el esperado por la empresa	X	
SUBTOTAL	4	0
CANALES		
1. Se realiza idoneidad de los canales de forma sistemática	X	
2. Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales	X	
3. Se hace seguimiento a los canales más importantes.		X
4. Los canales de distribución son los adecuados	X	
5. Hay correlación entre los diferentes canales.	X	
SUBTOTAL	4	1
VENTAS		
1. La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		X
2. Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores	X	
3. La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados.	X	
4. El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional.		X
5. Hay un plan estratégico de marketing.		X
6. Las ventas mensuales se ajustan a los objetivos organizacionales		X
7. Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados en ventas	X	
8. Hay planes motivacionales en el área de ventas para realizar de manera óptima las labores	X	
SUBTOTAL	4	4
PUBLICIDAD		
1. Hay buenas estrategias de publicidad.	X	
2. Se utilizan varios medios publicitarios.		X
3. La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores.		X
4. Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial		X
5. La publicidad está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución		X
SUBTOTAL	1	4
TOTAL	40	15

Fuente: Cursos de Auditoría Administrativa, Universidad Santo Tomás, 2012 y 2013. Elaboración por diversos estudiantes con base en guías suministradas por el profesor de la asignatura.

Además de la lista de chequeo de mercadeo, también se definieron cada una de las cuatro variables del marketing mix dentro de la empresa The Shake Machine. Aunque la empresa no lo tenía por escrito, si tiene conocimiento del marketing mix y esto se evidencia en la lista de chequeo administrativo donde hay más fortalezas (40) que debilidades (15), sin embargo a continuación se presenta la situación actual en cada una de las variables que lo componen y la propuesta a mejorar también en cada una.

Además para el mercadeo es importante conocer que están haciendo los competidores, para saber esto se realizó un cuadro, como se ve en la tabla 8, analizando a la competencia en algunos aspectos relevantes con el fin de saber en qué posición se encuentra la empresa respecto a ellos.

5.5.1 El Producto

Situación Actual: El producto principal de The Shake Machine son las malteadas, que pueden ser elaboradas con cualquiera de los más de 25 ingredientes que ofrece el camión. Es posible combinar como se quiera y la cantidad que se desee de ingredientes en una malteada, lo que hace posible más de 100 combinaciones y sabores posibles. También se ofrecen granizados preparados con frutas naturales y jugos naturales.

Propuesta: Se sugiere, debido a la gran cantidad de alternativas de posibles combinaciones que pueden hacer los clientes, hacer un menú o cuadro con algunas combinaciones sugeridas por la empresa para que sea más fácil para el cliente decidirse por un producto.

5.5.2 El Precio

Situación Actual: Los precios de los productos, se definieron teniendo en cuenta la calidad, tamaño, variedad y también los precios de la competencia. Es por esto que The Shake Machine ofrece las malteadas de menor precio en el mercado y con una calidad igual (para muchos clientes superior) o mejor que la de la competencia.

Propuesta: Los precios son muy buenos, pero se pueden hacer descuentos a clientes frecuentes o también se pueden hacer descuentos por medio de una tiquetera que llenen cada vez que hagan una compra y a un determinado número de compras se le obsequia algo.

5.5.3 Plaza

La ventaja que tiene The Shake Machine, es que al ser un Food Truck, puede trasladarse a cualquier punto que se encuentre el mercado objetivo. De cierta manera puede cambiar de plaza ya que es posible asistir a eventos, estar cerca de colegios, universidades o lugares que para otros negocios sería difícil acceder, como por ejemplo asistir a un evento fuera de la ciudad.

Propuesta: Aunque The Shake Machine, ya tiene unos puntos definidos a donde ir cada día, se sugiere la posibilidad que en las temporadas de vacaciones cuando las ventas cerca de universidades y colegios bajan, buscar otros puntos o hacer alianzas con empresas de eventos.

Figura 12 Mapa de Bogotá por Localidades (Orjuela Mojica, 2016)

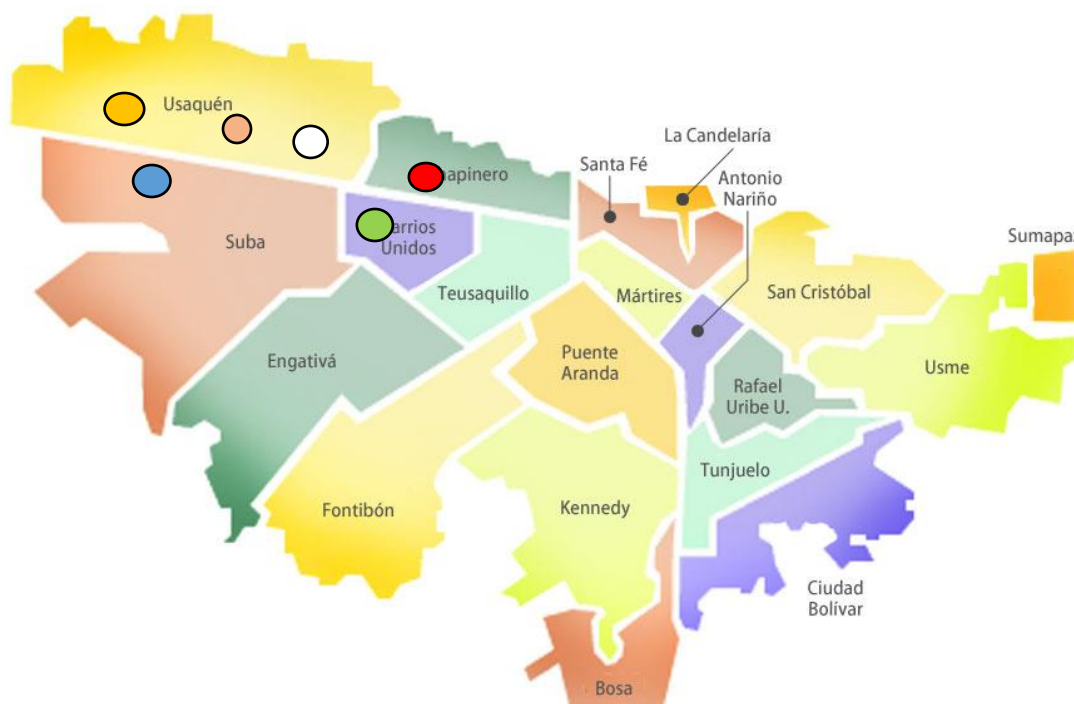


Tabla 7 Indicación Puntos de Venta The Shake Machine. Elaborado por el Autor.

Ubicación	Dirección	Competencia	Clientes Potenciales
1	Cra 7c con calle 124	En este punto estamos al lado de un parque, no hay un competidor directo, de pronto una tienda cercana que vende helados de congelador. (crem helado)	Hay varias oficinas cerca, son jóvenes más o menos entre 22-35 años.
2	Calle 154 con carrera 54	Estamos también al lado de un parque rodeado de conjuntos residenciales, no hay competencia directa cerca.	En el parque practican varios deportes, tenis, fútbol, patinaje, entre otros la mayoría niños de entre 6-17 años y van acompañados por sus padres.
3	Avenida Boyacá, Carrera 72 No. 146B	Aca estamos los días domingos, nuestra competencia serían los vendedores de jugos y salpicon de la ciclovia.	Los que participan de la ciclovia son nuestros principales clientes, son personas de todas las edades, desde niños de 6 años hasta personas de 60 años.
4	Calle 58A # 37-94	Frente a la Univ. Antonio Nariño sede Federman y al lado de un parque, aca hay algunas tiendas de barrio, una panadería, una droguería y un a unas 5 cuadras una heladería.	En este punto nuestro público objetivo son universitarios, jóvenes de un colegio cercano y personas que están en el parque practicando algún deporte. Principalmente Niños y jóvenes desde 10 años a 25 años.

5	Calle 54 con Cra 9na	Sector de chapinero, varios locales comerciales cerca (a una cuadra al menos), ninguno con productos similares.	Van jovenes de algunas universdiades cercanas, entre los 18-24 años principalmente y algunas personas de oficinas de entre 22-30 años.
6	Calle 60a con Cra 5ta	Cerca a la Univ. De la Salle ,enfrente de una casa y al lado de un pequeño parque , hay un punto de comidas rapidas cerca y algunos vendedores ambulantes.	Los principales clientes son universitarios de entre 18-24 años.

5.5.4 Promoción

Situacion Actual: Tienen claro que en el sector de bebidas y alimentos las personas se dejan llevar mucho por los comentarios y el voz a voz es una estrategia de promoción fundamental para cualquier negocio de este tipo; por eso es que The Shake Machine se caracteriza por tener un excelente servicio al cliente y productos de la mejor calidad.

Se usan las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), para dar a conocer a la empresa. Además estas son más efectivas para publicitar porque permiten tener un contacto más directo con los clientes y son más económicas que la publicidad en masa. Cuenta también con la aplicación móvil Whatsapp para atender todas las solicitudes de los clientes y hacer domicilios

En algunos puntos se entregan volantes y tarjetas para que la gente conozca la empresa, y la contacte en caso que quieran realizar un evento.

Ademas el diseño del camion es muy llamativo; con este se busca generar curiosidad en la gente, lo que ayuda a que las personas se acerquen a mirar lo que se vende.

También a un costado del camión se pone un pendón, con un diseño fácil de entender que explica cómo se pueden armar las malteadas y que productos se ofrecen; así mismo están los precios de los mismos.

Por último el atender todo tipo de eventos, cumpleaños, ferias, matrimonios, reuniones, asados ayuda a publicitar al negocio y que más gente lo conozca.

Propuesta: Aprovechar la comunicación directa que se tiene con los clientes, para siempre estar atento a recibir y aplicar las sugerencias por parte de ellos. Así mismo se sugiere, hacer alianzas estratégicas con empresas, colegios y/o universidades, para asistir a todo tipo de eventos.








Se propone que se hagan promociones del mes o dependiendo del día, ya sea para el día de la mujer, día de los niños, día del hombre..etc con el fin de motivar a los clientes y para anunciar estas promociones se puede comprar de un tablero de tiza o una cartelera para que en él se escriban.




5.6 Análisis de la Competencia.

Para poder entender mejor el mercado de los Food Trucks, se decidió hacer un pequeño estudio, con el que se buscaba saber que otros camiones de comidas existen, donde se ubican, que venden y a qué precio venden. El resultado de esa investigación se muestra en la tabla 8.

Luego de analizar la gráfica, se puede ver que aunque no hay un competidor directo, si existen varios productos sustitutos. También se puede inferir que los precios que se manejan en la empresa son acordes a los del mercado. Por último también se puede evidenciar que las ubicaciones escogidas para vender, son adecuadas ya que no hay competencia directa cerca.

Tabla 8 Análisis de la Competencia. Elaborado por el autor

Competencia	Descripción	Productos	Rango de precios	Ubicación
	Tráiler	Juegos , smothies, wraps, cocteles, hot dogs.	Entre \$3000-\$12000	Calle 146 con 9na, Eventos - Food truck park
	Food Truck	Churros, raspados, helados.	Entre \$3000-\$10000	Carrera 11 con calle 100, parque virrey , Calle 106 con 15, eventos - food truck park
	Local	Helados, Batidos, jugos, Frutihelado, smoothies, Malteadas	Entre \$4000-\$15000	Carrera 51 A # 127A -10 , Calle 153 con carrera 21, calle 73 con carrera 13, Plaza 79
	Food Truck	Pizza	Entre \$5000-\$30000	Cr. 1 # 21-28-Eventos
	Food Truck	Sándwiches	Entre \$5000-\$13000	Calle 21 entre Carreras 3 y 2, World trace center calle 98 con carrera 8, Avianca - Eventos
	Food Truck	Comida Thai y Wok	Entre \$7000-\$15001	Food truck park
	Food Truck y Local	Sándwiches de pavo	Entre \$10000-\$20000	Autopista Norte KM 21 - Eventos

	Food Truck	Hamburguesas	11000-20000	Food truck park
	Food Truck	Comida mexicana	Entre \$10000-\$20000	Food truck park
	Local y Food truck	Helados- Malteadas		Calle 147 #7-80 local 5

5.7 Analizar la situación financiera para poder ver la situación actual y futura de la empresa.

Como se ve en la tabla 9, se realizó el balance general de la empresa, para determinar su situación financiera actual al momento de hacer este trabajo de grado.

Es importante resaltar que la empresa no cuenta con pasivos, ya que la compra de materias primas y de cualquier otro aspecto que se necesite para funcionar, se hace con un pago de contado y las ventas a los clientes son directas; es decir, no se vende ni se paga a cuotas.

El no tener pasivos es una ventaja ya que le da confianza a quien quiera invertir o prestarle a la empresa, porque cuenta como respaldo con todos sus activos para responder en caso de endeudamiento. Esta ventaja le permite a la empresa encontrar una fácil financiación en caso de necesitarla para crecer.

Tabla 9 Balance General The Shake Machine. Elaborado por el autor

Balance General The Shake Machine Diciembre 2015		
Activos		
Total Activo Corriente		\$7.365.000
Caja	\$2.000.000	
Banco	\$4.655.000	
Inventario	\$710.000	
Total Activo Fijo		\$22.493.338
Camión	\$16.800.000	
Equipos	\$5.693.338	
Total Activo		\$29.858.338
Pasivos	\$0	
Total Pasivo		\$0
Patrimonio		
Capital Social	\$25.000.000	
Utilidad del Ejercicio	\$4.858.338	
Utilidades Retenidas	\$0	
Total Patrimonio		\$29.858.338
Total Pasivo + Patrimonio		\$29.858.338

Luego de hacer el Balance General del primer año, se decide hacer una proyección para los próximos 5 años (Tabla 13). Para hacerla se tuvieron en cuenta varios factores entre esos que los “Food Trucks” son algo nuevo en Colombia y se han ido desarrollando a lo largo de los últimos 3 a 4 años. Se puede decir que pertenece al sector de comercio, restaurantes y hoteles, debido a que en estos se atiende público y se venden alimentos.

Una de las referencias que se tomó es el informe que presenta el DANE en el que menciona que “La economía colombiana creció un 3,3 % en el cuarto trimestre del 2015, en comparación con el mismo periodo del año anterior.” (DANE, 2016). Además también se

tuvo en cuenta que este sector en el 2014 “De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22%” (Daliana, 2015) siendo este sector uno con los mayores índices de crecimiento durante ese año. En el 2015 la tendencia de crecimiento del sector se ha mantenido “además de crecer a una tasa del 5% respecto al primer trimestre de 2014, ahora aporta 12,1% en la producción nacional, es decir un 0,3% más. Este crecimiento es el mejor dato reportado para este sector en los últimos 4 trimestres.” (Revista DInero, 2015).

Finalmente se hizo una comparación de las ventas, como se muestra en la tabla 12 y una del estado de resultados desde febrero a junio del año 2016 para compararlo con el del año pasado por los mismos meses. Todos estos factores fueron importantes para hacer las proyecciones y se planteó un crecimiento del 30% para el próximo año; luego este porcentaje se reducirá hasta un 15%, ya que entre más tiempo se está en el mercado la compañía, se vuelve más difícil ganar nuevos clientes y lo que se busca es conservar los que se tienen, a menos que se decida por entrar a nuevos mercados con nuevos puntos, pero eso aún no se tiene planeado.

Tabla 10 Estado de Resultados Febrero a junio 2015. Elaborado por el autor

Estado de Resultados The Shake Machine Febrero a Junio de 2015		
Ingresos Operacionales		\$17.211.300
Ventas	\$17.211.300	
Costo de Ventas		\$9.370.550
Utilidad Bruta		\$7.840.750
Gastos Administrativos		\$6.200.000
Nomina	\$5.000.000	
Arriendo	\$500.000	
Servicios	\$100.000	
Mantenimiento	\$100.000	
Otros Gastos (depreciacion)	\$500.000	
Utilidad Operativa		\$1.640.750
Gastos Financiero		
Utilidad Antes de Impuestos		\$1.640.750

Tabla 11 Estado de resultados Febrero a Junio 2016. Elaborado por el autor

Estado de Resultados The Shake Machine Febrero a Junio de 2016		
Ingresos Operacionales		\$29.276.500
Ventas	\$29.276.500	
Costo de Ventas		\$17.875.698
Utilidad Bruta		\$11.400.802
Gastos Administrativos		\$8.200.000
Nomina	\$7.000.000	
Arriendo	\$500.000	
Servicios	\$100.000	
Mantenimiento	\$100.000	
Otros Gastos (depreciacion)	\$500.000	
Utilidad Operativa		\$3.200.802
Gastos Financiero		
Utilidad Antes de Impuestos		\$3.200.802

Tabla 12 Comparación Ventas Febrero a junio años 2015 y 2016. Elaborado por el autor

Ventas			
Meses	2015	2016	% Crecimiento
Febrero	\$2.588.600	\$5.383.000	108%
Marzo	\$2.991.700	\$4.875.500	63%
Abril	\$3.112.500	\$4.868.500	56%
Mayo	\$4.841.800	\$5.803.500	20%
Junio	\$3.676.700	\$8.346.000	127%
Promedio			75%

Tabla 13 Proyección Balance General The Shake Machine. Elaborado por el autor

Balance General The Shake Machine Diciembre 2015		2016	2017	2018	2019	
Activos						
Total Activo Corriente		\$7.365.000	\$14.432.838	\$25.078.528	\$40.812.678	\$57.608.348
Caja	\$2.000.000		\$2.600.000	\$3.380.000	\$4.394.000	\$5.053.100
Banco	\$4.655.000		\$10.909.838	\$20.498.628	\$34.858.808	\$50.761.397
Inventario	\$710.000		\$923.000	\$1.199.900	\$1.559.870	\$1.793.851
Total Activo Fijo		\$22.493.338	\$21.741.338	\$19.306.240	\$16.709.035	\$13.789.265
Camión	\$16.800.000		\$16.050.000	\$14.500.000	\$12.000.000	\$9.500.000
Equipos	\$5.693.338		\$5.691.338	\$4.806.240	\$4.709.035	\$4.289.265
Total Activo		\$29.858.338	\$36.174.176	\$44.384.768	\$57.521.713	\$71.397.613
Pasivos						
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Pasivo		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Patrimonio						
Capital Social	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000	\$25.000.000
Utilidad del Ejercicio	\$4.858.338		\$6.315.839	\$8.210.591	\$10.673.768	\$12.274.834
Utilidades Retenidas		\$4.858.338	\$4.858.338	\$11.174.177	\$21.847.945	\$34.122.779
Total Patrimonio		\$29.858.338	\$36.174.177	\$44.384.768	\$57.521.713	\$71.397.613
Total Pasivo + Patrimonio		\$29.858.338	\$36.174.177	\$44.384.768	\$57.521.713	\$71.397.613

Situación Financiera Actual: La empresa no cuenta con el registro de las operaciones financieras en los formatos establecidos por la ley para ello, no tenía claro el porcentaje de crecimiento de las ventas ni de sus ingresos y no se había hecho ninguna proyección con respecto al tema financiero.

Propuesta: Llevar los registros contables con los formatos establecidos, para esto se elaboraron los estados financieros de balance general (tabla 9) y el estado de resultados (Tabla 10 y 11) con la colaboración de los dueños de la empresa, a los cuales se les explico cómo hacerlo para que puedan seguir llevando este registro.

También se hizo una comparación de las ventas entre los meses de febrero a junio del año 2015 y 2016 para que con estas cifras puedan hacer una proyección de los próximos años.

Y por último se hizo una proyección del balance general a 5 años, con los porcentajes explicados anteriormente, lo que le permite a la empresa hacer una mejor planeación.

6. CONCLUSIONES

En la figura 13 se observa que dentro del presente trabajo se cumplieron los propósitos planteados.

Figura 13 Situación Administrativa Sugerida The Shake machine. Elaborado por el autor

Situación Actual	Situación Sugerida
No hay un control de inventarios	Se deja planteado un formato como sugerencia para que sea usado para llevar el inventario.
Falta de un plan de mercadeo	Se analizo cada una de las variables del marketing mix y se dieron sugerencias para cada una, entre las que esta la compra de un tablero de tiza y mayor uso de las redes sociales
No hay un manual de funciones	Se sugirió un manual de funciones y un organigrama para la empresa
No se llevan los registros contables de acuerdo a la normatividad vigente	Se hizo un balance general y un estado de resultados junto a los dueños y se les explico como hacerlo para que lo sigan aplicando

Con relación al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos se concluye que todos fueron atendidos destacándose que en su cumplimiento fue realizado plenamente el objetivo general.

7. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un análisis en la mayoría de las áreas de la empresa The Shake Machine, a continuación se muestran las recomendaciones que da el autor de este trabajo para cada uno de los hallazgos encontrados.

- Una de las primeras amenazas encontradas fue el alza en el precio del dólar, como se veía en la tabla 1. Aunque esto es algo que la empresa no puede controlar, si puede estar preparada; para esto se le sugiere en lo posible hacer una alianza con el proveedor, donde se le pague un valor fijo, pactado por ambos, por los productos así independientemente que el dólar suba o baje se van a comprar al mismo precio. Si esto no se puede llevar a cabo también se sugiere tener un inventario suficiente por lo menos para de tres a seis meses de producción, con el fin de tener un respaldo con el que contar en caso de que el precio de las materias primas suba.
- Una de las debilidades identificadas con este proceso de mejoramiento, fue la falta de espacio que hay dentro del camión, lo que dificulta la operación de la empresa ya que se complica la atención al público cuando llegan demasiadas personas a la vez. Para resolver esta falencia se proponen varias soluciones; la primera es comprar una repisa para la parte de encima de donde está el mesón, con la finalidad que se puedan poner algunas cosas en ese lugar y desocupar el mesón, lo que ayudará a agilizar el servicio al cliente, ya que como se cuenta con una sola licuadora y varios vasos de licuadora, tener este espacio libre permite tener más vasos disponibles mientras algunos otros estén sucios, ateniendo de forma más rápida a los clientes. Otra solución es poner un sistema de turnos, manual en un

inicio, que facilite a los clientes saber cuánto aproximadamente se demorará su pedido.

Una tercera sugerencia es evaluar la posibilidad de comprar una máquina que permita hacer más malteadas a la vez, por ejemplo una malteadora, ya que de esta forma se podrían atender más pedidos al mismo tiempo. O también mirar que productos se pueden tener ya medio preparados para que sea más rápida su elaboración. Es importante aclarar que no se sugiere comprar otra licuadora, ya que se tiene conocimiento que la capacidad de energía del camión es limitada, razón por la cual no aguantaría la potencia de dos licuadoras.

- Por el momento la empresa no necesita de un software especializado para llevar su inventario; sin embargo, se propone que se implemente un sistema así sea manual o una base simple en Excel como la que se muestra en la tabla 14. Esto con el fin de saber de manera rápida que cantidad de inventario tienen disponible y si es necesario comprar más o no, además para poder controlar y tener el stock sugerido en la primera recomendación.

Tabla 14 Control Inventario. Elaborado por el autor

Código artículo	Nombre o referencia del artículo	Precio Compra	Entradas	Salidas	Nota	STOCK
			Cantidad	cantidad		
1	M&M	1.850	36	10	Ventas Semanales	26
2	Bubujas	450	48			48
3	producto 3					
4	producto 4					
5	producto 5					

- Aunque la empresa no cuenta con un plan formal de marketing, si se llevan a cabo muchas de las labores de mercadeo, sin embargo luego de la evaluar a la empresa con la lista de chequeo de mercadeo (Tabla 6) se evidenció que la principal

debilidad es el tema de publicidad. Esto a razón que la publicidad que se hace es muy sectorizada, es decir, no es publicidad masiva, ya que por el momento no se tiene los suficientes recursos para contratar publicidad masiva, ni los puntos de venta y capacidad para atender la demanda que la publicidad masiva le traería a la empresa.

Aunque se aconseja hacer un mayor manejo de redes sociales, pautar de pronto también por este medio, además se recomienda la compra de un tablero de tiza o similar para dar a conocer las promociones en el camión, ya que de esta forma se va a informar de manera directa tanto a los clientes, como a los transeúntes y potenciales clientes que descuentos o nuevos productos se ofrecen.

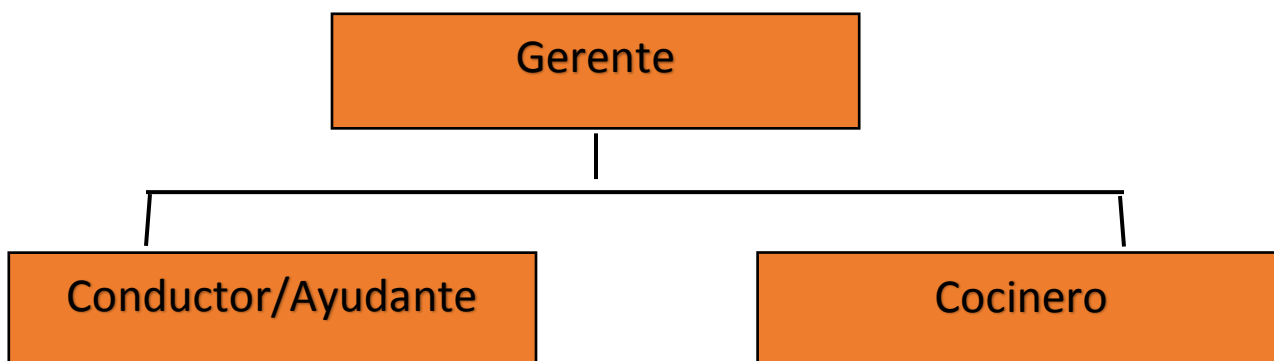
- Para el tema de contabilidad, se hizo junto a los dueños de la empresa, el balance general y un estado de resultados que se ven en la tabla 9, 10 y 11. Para hacerlos se necesitó una participación activa de los dueños en la cual se les explicó el paso a paso para realizarlos, para que de esta forma pueda seguir haciéndolos de ahora en adelante.
- No contaban con un manual de funciones, lo que ocasionaba que los empleados no tuvieran certeza de lo que tienen que hacer. Se realizó un manual de funciones como lo muestra el anexo 2 y se sugiere su implementación en la empresa. Además se hizo también un organigrama de la misma (Anexo 1).
- El personal con el que cuenta la compañía están comprometido con esta, pero aun así es necesario capacitarse en algunos temas gerenciales que les facilite hacer una planeación a largo plazo. Para esto pueden acudir a entidades como el SENA, que

presentan una gran variedad de cursos a precios razonables o gratis en algunos casos.

8. ANEXOS

Anexo 1


Estructura administrativa propuesta. Elaborado por el autor




Anexo 2

Manual de Funciones

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Ayudante
Dependencia	Producción
Reporta a	Gerente
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachillerato - Licencia de Conducción
Requisitos de Experiencia	6 meses en cargos relacionados
Objetivo Principal	
Es la persona encargada de manejar el camión y velar por su cuidado. Además de ayudar al cocinero.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el camión. • Cuidar el Vehículo. • Mantenerlo siempre en buen estado, y estar atento a todos los requerimientos que este necesite. • Ayudar en la toma del pedido. • Cobrar y recibir el dinero de los clientes. • Ayudar a organizar y limpiar la cocina. 	

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Cocinero
Dependencia	Producción
Reporta a	Gerente
	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Bachillerato - Curso Técnico
Requisitos de Experiencia	6 meses en cargos relacionados
Objetivo Principal	
Es la persona encargada de elaborar las malteadas , jugos y granizados.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las malteadas de acuerdo a los pedidos. • Servir las malteadas • Tener organizado el inventario de utensilios de la cocina. • Ayudar a organizar y limpiar la cocina. • Llevar un registro de las ventas. 	

Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo	Gerente
Dependencia	Administrativo
Reporta a	Dueño
	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Estudiante de administración de mas de séptimo semestre o carreras afines
Requisitos de Experiencia	1 año en cargos relacionados
Objetivo Principal	
Es la persona encargada de velar por el correcto funcionamiento de la empresa	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el personal para trabajar. • Hacer el presupuesto de gastos y costos. • Llevar el inventarió de productos. • Llevar la contabilidad • Comprar los insumos • Pagar a los proveedores. • Pagar a los trabajadores. • Buscar eventos. 	

Anexo 3

Cronograma

Tabla 15 Cronograma. Elaborado por el autor.

Actividad/ Tiempo (Meses)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Responsable
Recolección información sobre la empresa								Daniel H. Navas Cárdenas
Clasificación de la información								Daniel H. Navas Cárdenas
Elaboración de diagnóstico de la empresa								Daniel H. Navas Cárdenas
Presentación de propuestas								Daniel H. Navas Cárdenas
Evaluación de la propuesta								Daniel H. Navas Cárdenas
Presentación trabajo al tutor								Daniel H. Navas Cárdenas
Sustentación del trabajo								Daniel H. Navas Cárdenas

Referencias

- 50minutos.es. (2016). *El diagrama de Ishikawa : Descubra las causas raíces de sus problemas y aplique soluciones eficaces*. Primento Digital .
- Asociacion Americana de Mercadeo AMA. (1995).
- Banco de la Republica. (30 de abril de 2016). Banco de la República - Gerencia Técnica - . *información extraída de la bodega de datos -Serankua-*. Bogota, BOgota D.C.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion , Proceso Administrativo*. Bogotá: MC Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administracion*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion Estrategica , Fundamentos y Aplicaciones* . Mexico D.F.: Mc Graw Hill .
- DALEY, J. (2016). CROWDING THE ROADS. *CROWDING THE ROADS*. Entrepreneur.
- Daliana, G. O. (16 de junio de 2015). *La republica* . Obtenido de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206
- DANE. (2016). *PIB, Principales Resultados IV trimestre y total año 2015*. Bogotá D.C.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los dias*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fayol, H. (1972). *Administracion Industrial y General 1a Ed*. Sao Pablo: Atlas.
- González Fernandez, F. (2014). *auditoria del manteniendo e Indicadores de GESTion*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- Hernández Rodriguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *ADMINISTRACION, TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD*. Mexico D.F.: McGraw.
- Hernández, S. J. (2011). *Introduccion a la Administracion, teoria general administrativa: Origen , Evolucion y Vanguardia*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Madariaga, J. (2004). *Manual Practico de Auditoria*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- MALDONADO, J. E. (2013). *Principios de Marketing*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- MURCIA CABRA, H. H. (2014). *Auditoria Administrativa con base en innovacion organizacional*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.
- Orjuela Mojica, N. (25 de Mayo de 2016). *usaquen-procesosgeologicos*. Obtenido de [usaquen-procesosgeologicos: http://usaquen-procesosgeologicos.blogspot.com.co/2013/10/ubicacion-de-la-localidad-de-usaquen.htm](http://usaquen-procesosgeologicos.blogspot.com.co/2013/10/ubicacion-de-la-localidad-de-usaquen.htm)

- Ospina Montoya, N. (2010). *Administracion Fundamentos*. Medellin: Ediciones de la U .
- Revista DInero. (12 de Diciembre de 2015). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre->
- Salado, A. (22 de Semptiembre de 2015). *euromonitor*. Recuperado el 26 de abril de 2016, de euromonitor: <http://blog.euromonitor.com/2015/09/food-trucks-in-brazil-democratisation-of-premium-food-or-premiumisation-of-democratic-food.html>
- Villafranco, G. (26 de Diciembre de 2014). *Forbes Mexico*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>