

**CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DEL SECTOR  
GASTRONÓMICO AFILIADOS A FENALCO CARTAGENA**

**SANDRA PATRICIA FOENG PIÑERES  
MELISSA MARIN TOUS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CARTAGENA  
2011**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DEL SECTOR  
GASTRONÓMICO AFILIADOS A FENALCO CARTAGENA**

**SANDRA PATRICIA FOENG PIÑERES  
MELISSA MARIN TOUS**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR**

**NETTY CONSUELO HUERTAS CARDOZO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
CARTAGENA  
2011**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**JURADO COMITÉ EVALUADOR**

Cartagena de Indias, 29 de Octubre de 2011

Apreciados Señores:

La presente es para someter a su consideración el proyecto de investigación titulado: **“CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DEL SECTOR GASTRONÓMICO AFILIADOS A FENALCO CARTAGENA”**. Como requisito para optar al título de PROFESIONALES EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Cordialmente,

---

Sandra Patricia Foeng Piñeres  
CC. 1.143.343579 de Cartagena  
Cód. T00017972

---

Melissa Marin Tous  
CC. 1.050.955.544 de Turbaco  
Cód. T00017973

## TABLA DE CONTENIDO

0.	DISEÑO DEL TRABAJO.....	6
0.1.	Identificación del problema .....	6
0.2.	Objetivos.....	10
0.2.1.	Objetivo general .....	10
0.2.2.	Objetivos específicos.....	11
0.3.	Justificación.....	11
0.4.	Antecedentes de investigación .....	13
0.5.	Metodología de trabajo.....	15
0.6.	LOGROS ESPERADOS.....	17
0.7.	PLAN DE TRABAJO .....	18
1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	20
1.1.	Empresas y empresarios .....	20
1.2.	Información técnica y categorización .....	23
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	33
2.1.	ÁREA ADMINISTRATIVA .....	33
2.2.	ÁREA COMERCIAL.....	42
2.3.	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	54
2.4.	ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE .....	62
2.5.	AREA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA.....	73
2.6.	AREA COMERCIO EXTERIOR.....	77
3.	RECOMENDACIONES .....	80
4.	CONCLUSIONES.....	83
5.	BIBLIOGRAFIA.....	85

## 0. DISEÑO DEL TRABAJO

### 0.1. Identificación del problema

Colombia es un país conocido en el mundo entero por la diversidad de flora y fauna que posee, de donde surge una variada gastronomía con platos únicos y especialmente criollos que raramente es influenciada por ingredientes o recetas internacionales.

Son los platos típicos una de las atracciones principales para los turistas, en especial si se tratan de la cocina de la Región Caribe Colombiana. Muchas personas arriban a las principales ciudades de la Costa que son Cartagena, Barranquilla y Santa Marta en busca de una inigualable gastronomía. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena es la segunda ciudad del país con el mayor número de turistas, lo cual se ilustra en la tabla 1.

Como si fuera poco lo anterior, ahora gracias a que 11 cadenas hoteleras de Colombia y el mundo están desarrollando sus proyectos en Cartagena, esta ciudad se posiciona como estratégica para la inversión nacional y extranjera. En efecto, cadenas como Radisson, Sonesta, Holiday Inn, Sheraton, Marriott, Iberostar, Meliá, Global, Estelar, Royal e Intercontinental proyectan construir 2.500 nuevas habitaciones aproximadamente, algunas de las cuales ya conocen el mercado local y otras que llegarán por primera vez a la ciudad.

En ese sentido, y como dice Luis Ernesto Araújo Rumié, presidente ejecutivo de la Corporación Turismo Cartagena de Indias: *“La dinámica del mercado turístico está cambiando rápidamente en Cartagena. Con estas posibilidades llegan responsabilidades, tanto para los inversionistas como para la ciudad y sus ciudadanos, para que el turismo traiga consigo*

*prosperidad sostenible*". Sin duda, este reto tiene que incluir también al sector gastronómico de la ciudad.

**Tabla 1. Llegada de viajeros extranjeros sin incluir ingresos por puntos fronterizos y cruceros, participación según ciudad de destino. 2008 – 2009**

No.	Ciudad	2008	2009	Diferencia	Var%
1	Bogotá D.C.	627.056	692.800	65744	10,5
2	Cartagena de Indias	141.367	155.259	13892	9,8
3	Medellín	107.841	143.084	35243	32,7
4	Cali	99.149	98.056	-1093	-1,1
5	Barranquilla	57.941	50.870	-7071	-12,2
6	San Andrés	48.020	47.526	-494	-1,0
7	Bucaramanga	24.738	23.005	-1733	-7,0
8	Santa Marta	22.342	17.078	-5264	-23,6
9	Cúcuta	14.695	15.928	1233	8,4
10	Pereira	12.662	15.878	3216	25,4
11	Ipiales	6.898	6.511	-387	-5,6
12	Armenia	4.903	5.936	1033	21,1
13	Manizales	4.363	5.004	641	14,7
14	Valledupar	2.978	3.484	506	17,0
15	Maicao	4.350	3.164	-1186	-27,3
16	Resto	43.663	70.117	26454	60,6
17	Total	1.222.966	1.353.700	130734	10,7

Fuente: DAS – Cálculos Viceministro de Turismo.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Boletin/2009-TurismoDiciembre.pdf>

El turismo, una de las principales actividades que generan un incremento de la economía de la ciudad de Cartagena ha mantenido un crecimiento durante los últimos años. En la siguiente tabla se darán a conocer cifras que demuestran este aumento comparando el mismo período de los diferentes años:

**Tabla 2. Número de turistas que arribaron a Cartagena**

<b>Mes</b>	<b>Año</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Enero	10.715	11.367	14.272
Febrero	14.217	14.400	15.731
Marzo	12.862	11.650	13.733
Abril	9.565	12.522	12.399
Mayo	10.768	13.389	12.901
Junio	10.989	11.380	12.424
Julio	12.344	12.785	14.221
Agosto	14.784	14.891	*ND
Septiembre	11.569	12.006	*ND
Octubre	10.491	11.994	*ND
Noviembre	10.640	13.138	*ND
Diciembre	12.423	15.737	*ND

Fuente: Elaboración propia  
Datos tomados de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
\*ND: No hay datos existentes

Teniendo en cuenta los datos anteriores, es posible afirmar que el aumento del turismo en la ciudad genera una mayor actividad para el sector gastronómico, ya que éste es uno de los mayores atractivos para los turistas tanto nacionales como internacionales, además de tener en cuenta que la necesidad básica de alimentarse es algo que debe satisfacerse todos los días.

Según cifras presentadas por el DANE, la industria de discotecas, bares y restaurantes representa el 11,4% de las actividades de Entretenimiento y Recreación en Cartagena. Ésta es una de las actividades que genera más empleos en Colombia, el sector de restaurantes genera 373.000 empleos aproximadamente, y ha presentado un crecimiento relevante en los últimos años; específicamente, las ventas en restaurantes y similares han presentado un crecimiento sostenido de 6,06 por ciento en los últimos cinco



años, alcanzando ventas por 19,05 billones de pesos aproximadamente, durante este período.<sup>1</sup>

Teniendo claro la gran importancia que representa el sector gastronómico tanto para el país como para la ciudad de Cartagena es indispensable determinar los factores que son necesarios para hacer mejoras en las actividades y en la prestación de servicio en los restaurantes, en especial aquellos que se encuentran afiliados a FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes).

Actualmente nos encontramos en un mundo cambiante donde cada día existen innovaciones en todo tipo de actividades y procesos presentándose una fuerte competencia entre los diferentes actores de cualquier sector, de ahí la importancia de estar a la vanguardia de aquellos que buscan innovar y mejorar.

La industria gastronómica ha presentado una nueva tendencia de la cual se puede destacar que los restaurantes tienden a ser temáticos con un toque innovador. Tanto la publicidad como los medios de comunicación masivos están “bombardeando” a los consumidores con productos, programas, documentales y estilos de vida que favorecen la salud de los seres humanos, en consecuencia debe existir una innovación de los platos, bebidas y arquitectura, y los menús saludables del segmento casual será la tendencia de mayor impacto.

Colombia tiene mucho potencial en materia de desarrollo de tecnologías, innovación, además cuenta con materias primas exclusivas para hacer un producto diferenciador, entre otras cosas, pero se requiere de creatividad de los empresarios, capacidad de respuesta ante los nuevos retos que

---

<sup>1</sup> Verján O., Lozano A. Artículo para revista. “Virtual Cheff, solución web para optimizar la gestión de bares y restaurantes en Colombia”. Disponible en el sitio web [http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista\\_107/13.pdf](http://www.acis.org.co/fileadmin/Revista_107/13.pdf)

propone una crisis de alimentos mundial y cambios en los hábitos de consumo.

Siguiendo este orden de ideas, es necesario elaborar una caracterización de los restaurantes que funcionan en la ciudad de Cartagena y partiendo de esto determinar cuáles son los factores que deben mejorarse para mantenerse constante al momento de brindar un buen servicio en el que los consumidores puedan evaluar de forma satisfactoria la calidad del servicio que comprende desde una buena atención hasta la exclusividad que se le brinda a cada cliente, la calidad del productos, y mantener una constante innovación que le den un toque diferenciador al servicio y a los productos para crear más competencia y dinamismo en el sector.

El estudio será realizado con base en los restaurantes afiliados a Fenalco porque es esta una entidad gremial de carácter civil, privada, instituida fundamentalmente para representar, orientar, y proteger los intereses del comercio y fomentar el desarrollo de la iniciativa privada dentro de un criterio de bienestar y progreso del país contribuyendo a su desarrollo social y económico, y son estos restaurantes los que sirven como referencia ya que son quienes están dispuestos a recibir orientación basada en información valiosa y actualizada, además de ser también unos de los restaurantes más visitados de la ciudad.

## **0.2. Objetivos**

### **0.2.1. Objetivo general**

Determinar los factores tanto administrativos, comerciales, financieros, de innovación y tecnología y de recursos humanos que caracterizan a los restaurantes del sector gastronómico afiliados a Fenalco Cartagena, de tal forma que se puedan estipular qué aspectos son necesarios mejorar.

### **0.2.2. Objetivos específicos**

- Estudiar las áreas que integran la organización: técnica, mercadeo, administrativa y organizacional, contable y financiera, recursos humanos, e innovación tecnológica.
- Determinar las características más relevantes que poseen los restaurantes de la actualidad para tener un conocimiento profundo sobre la manera en cómo se direccionan como organización y qué métodos utilizan para darle un enfoque innovador al negocio.
- Identificar las fortalezas y debilidades que posee el sector gastronómico de la ciudad actualmente, de tal forma que se pueda tener en cuenta qué factores se deben mejorar y cuáles definitivamente debe tener un mayor fortalecimiento. Lo anterior para proponer un esquema en donde las debilidades se conviertan en fortalezas.
- Analizar en mayor medida el área financiera y el área de recursos humanos para saber si los negocios en realidad están siendo rentables y si se está prestando un óptimo servicio.
- Evaluar, como punto adicional, el grado de satisfacción que poseen los consumidores cartageneros con respecto al servicio ofrecido por los restaurantes de la ciudad.

### **0.3. Justificación**

Colombia es un país que se está comenzando a cultivar en materia de gastronomía y que empieza a reconocer el valor de su riqueza culinaria. En virtud de este fenómeno, el personal de cocina no puede pensar sólo en preparar alimentos o administrar el negocio de manera intuitiva, es necesario entonces, la renovación de conocimientos en función de una

competitividad que dejó de ser local para adquirir una dimensión internacional en todo sentido.

De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), sobre el sector de alimentos y bebidas, que buscaba conocer el impacto del sector gastronómico en la economía regional y nacional, así como su contribución al Producto Interno Bruto y a los ingresos fiscales del Gobierno, se encontró que la industria gastronómica ha tenido un volumen de ventas 1.9 veces mayor que el de otras industrias del sector turístico en los últimos 6 años. Otros resultados de interés sostienen que en promedio un restaurante emplea 6.4 personas, generando un total de 179.718 empleos en las principales ciudades del país.<sup>2</sup>

Es por esta razón que se decidió realizar un profundo estudio en nuestra región sobre la industria gastronómica ya que ha sido de gran relevancia en nuestra ciudad y es importante destacar además que afecta directamente al turismo, contribuye a la generación de empleo y por ende constituye un gran aporte a la economía de Cartagena. El sector de servicios de alimentos y bebidas presenta un dinamismo y competitividad cada vez mayor, por ello es de vital importancia conocer y dominar las nuevas técnicas y tendencias nacionales e internacionales que permitan el desarrollo eficiente y de alta calidad tanto en el servicio como en el producto que se ofrece a los clientes.

El propósito de este proyecto es facilitar y promover el desarrollo de medidas de producción analizando aspectos financieros, de personal, de innovación, entre otros, para así aprovechar posteriormente sus fortalezas, las cuales permitan mejorar estándares ambientales, sanitarios y de calidad del sector gastronómico, con el objeto de constituir un destino turístico de excelencia, para ello se mostrará el énfasis a realizar en recursos humanos,

---

<sup>2</sup> Tomado de: [www.acodres.com.co](http://www.acodres.com.co)

(la preparación de los chefs, meseros, servicio al cliente, entre otros) con el fin que incrementen sus niveles de competitividad.

Para ello se ejecutará una profunda investigación basada principalmente en encuestas a los empresarios del sector en Cartagena, se llevarán a cabo visitas a los diversos restaurantes de la zona amurallada y se conocerán cuáles son los puntos débiles para seguir fomentando el desarrollo de un turismo sustentable en la Región; adicionalmente se desea que este proyecto se convierta en una importante herramienta de planeación para quienes aspiran a montar un restaurante o para aquellos que se encuentran en proceso de expansión.

#### **0.4. Antecedentes de investigación**

Si bien es cierto, el sector gastronómico es uno de los sectores con más acogida en la ciudad de Cartagena tanto para visitantes como para locales. En los últimos años se ha intentado elevar el prestigio y la categorización que se les otorga a los distintos restaurantes de la ciudad.

Según un artículo económico publicado por la página web Ciudad Nativa en noviembre de 2010, estadísticas presentadas por Fenalco Bolívar determinan que el 54% de los restaurantes encuestados para el periodo comprendido entre enero y octubre superaron las ventas registradas en el año 2009 en el mismo periodo, sólo el 12,5% indicó que se mantuvieron iguales comparativamente con el año anterior.

Con respecto al desarrollo empresarial del sector, Fenalco Bolívar en trabajo conjunto con estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ospina Pérez, Jaime Enrique y Castilla Guerra, Jorge Armando. Caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO – Cartagena. subsector: bares y restaurantes, proyecto de grado. 2009.

encontraron que el 92% de los restaurantes posee definida la misión, visión, objetivos y metas como elementos esenciales de su planeación estratégica empresarial. Con respecto al área comercial se encontró que el 69% de los restaurantes del área objeto de estudio tiene estructurado un departamento o unidad de ventas, que les permite segmentar los mercados a los cuales desean apuntar. El 92% de estas empresas fueron constituidas con recursos propios, mientras sólo el 8% utilizó recursos provenientes de financiación a través de préstamos bancarios.<sup>4</sup>

Ospina Pérez y Castilla Guerra, en su trabajo del 2009 Caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO – Cartagena. subsector: bares y restaurantes, concluyen con 3 recomendaciones para el sector. La primera se relaciona con la capacitación que se debe dar a los empleados dado que en su mayoría el nivel de estudios es bajo. La segunda recomendación tiene que ver con el fortalecimiento del área de mercadeo, en particular en investigación de mercados para responder a las necesidades de los clientes. Finalmente, la tercera sugerencia y de vital importancia es la innovación, en particular ellos mencionan “*que innoven en nuevos procesos productivos, en implementar otros servicios dentro de su negocio*”.

Actualmente, los restaurantes y el sector gastronómico de Cartagena buscan la calidad turística ya que la ciudad ha sido considerada un destino pionero en procesos de categorización y certificación en las diferentes áreas del sector turístico.

A causa de lo anterior, veinte restaurantes de la ciudad decidieron atender el llamado de la Corporación Turismo Cartagena de Indias para categorizarse de acuerdo a las normas técnicas sectoriales en uno, dos o tres tenedores (tenedores es igual a estrellas en el sector

---

<sup>4</sup> Ciudad Nativa, periódico virtual. Noviembre 29 de 2010. Disponible en página web: <http://www.ciudadnativa.com.co/economia/pasaporte/el-sector-gastronomico-de-cartagena-sostiene-que-las-ventas-aumentaron-con-relacion-al-2009.html>

hotelero) y convertir a la Heroica en uno de los destinos gastronómicos de Colombia con mayor competitividad.

Esta categorización y certificación hace parte de la línea estratégica de ciudad, impulsada por la Corporación Turismo Cartagena de Indias y la Alcaldía Mayor del Distrito y se basa en la Norma de Sostenibilidad NTS USNA 008, la cual busca que cada destino sea competitivo en todo el ámbito de la calidad; respondiendo el llamado de la política nacional de calidad del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Vice ministerio de Turismo.<sup>5</sup>

## **0.5. Metodología de trabajo**

### **0.5.1. Tipo de Estudio**

La investigación es de tipo analítico-descriptiva debido a que se quiere llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes del sector e indicar sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

### **0.5.2. Metodología del proyecto**

En primera instancia se investigará el sector gastronómico de la región de Cartagena a través de bibliotecas virtuales, páginas de internet, investigaciones que ya se han realizado anteriormente, libros para adquirir un conocimiento previo y de esta forma se recopilará toda la información

---

<sup>5</sup> Extroversia, “La gastronomía en Cartagena: otro atractivo”. Abril 20 de 2011. Disponible en página web:  
[http://extroversia.universia.net.co/conocecolombia/noticias/la\\_gastronomia\\_en\\_cartagena\\_otro\\_atractivo\\_/4069.html](http://extroversia.universia.net.co/conocecolombia/noticias/la_gastronomia_en_cartagena_otro_atractivo_/4069.html)

necesaria, se estudiarán específicamente los puntos a reforzar del sector en los cuales se hará énfasis y se profundizará.

Como segunda medida se estructurará y se planeará una encuesta la cuál será evaluada por una experta en temas de Planeación estratégica y un Coordinador del Sector Gastronomía de FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), para ser aplicada a los distintos empresarios de la industria; la encuesta comprenderá temas como: Número de mesas de los restaurantes que se encuentran en la zona amurallada, tipo de comidas o especialidad, precio promedio de platos, tipo de restaurante. Por su operación, por su tipo de cocina, por especialidad, por tipo de cliente, por servicio que ofrece, por organización. Tipo de restaurante: Por calidad del servicio, es decir, por el número de tenedores, entre otros. Esta encuesta también se basa en cada una de las características de la norma NTSUSNA 008 para clasificar a los restaurantes.

Luego de haber estructurado la encuesta se procederá a su aplicación, antes de todo se conocerán a los empresarios del sector y se visitará cada uno de sus restaurantes para conocer y lograr una conexión con sus negocios.

Por último, se concluiría la investigación reuniendo toda la información que las encuestas arrojen y se presentará un detallado informe sobre el sector gastronómico de la ciudad y posteriormente se realizará un profundo análisis del mismo.

### **0.5.3. Población y muestra**

La Base de datos suministrada por FENALCO-Cartagena de Restaurantes asociados describe una población de 40 empresas, cuya ubicación se describe en la tabla 3.



De una población de 40 empresas, se tomó una muestra de 21 a quienes se les aplicó con éxito la encuesta.

**Tabla 3. Ubicación de restaurantes**

<b>Barrio</b>	<b>Número</b>
Bocagrande	7
Cabrero	1
Centro	26
Getsemaní	3
Manga	3
<b>Total general</b>	<b>40</b>

## **0.6 LOGROS ESPERADOS**

Al culminar con la investigación se espera:

- Haber logrado un profundo y correcto análisis de la industria gastronómica, haber determinado los puntos más débiles del sector para poder mejorarlos.
- Mostrar qué tan impactante es el sector gastronómico para el crecimiento de Cartagena a nivel empresarial, económico y cultural, ya que de alguna u otra forma este sector ayuda a lograr una conexión con otros países debido a que se ofrecen comidas tanto típicas como internacionales, y por otro lado estos mismos platos también son ofrecidos a gran parte de la población extranjera y turística.
- Enriquecer el sector con nuevas ideas que surjan a medida que va avanzando el proyecto y de esta forma se podrán sugerir factores que ayuden a innovar.
- Conocer un poco mas de los platos que ofrecen los restaurantes su origen y su evolución y que tan llamativo es para el turista.

## 0.7 PLAN DE TRABAJO

Las actividades programadas para obtener la información necesaria para el desarrollo de la tesis comprenden: visitas a los restaurantes afiliados a Fenalco Cartagena llevando a cabo la aplicación de una herramienta de recolección de datos como lo es una encuesta estructurada, la cual permitirá obtener la información necesaria para realizar el estudio.

- Durante los 4 meses de trabajo, se han programado 6 horas semanales distribuidas de la siguiente manera:

<b>DÍA</b>	<b>HORA</b>
Martes	9:00 AM – 12:00 M
Sábados	1:00 PM – 4:00 PM
Domingos	9:00 PM – 12:00 M

- La realización de encuestas se llevará a cabo cada dos días durante quince (15) días aproximadamente.

Actividades programadas para recopilación de datos que se llevarán a cabo en cada mes:

<b>Actividad</b>	<b>Mes 1 (Mayo)</b>	<b>Mes 2 (Junio)</b>	<b>Mes 3 (Julio)</b>	<b>Mes 4 (Agosto)</b>	<b>Mes 5 (Septiembre)</b>
Citas con las personas encargadas de Fenalco	X	X			
Reunión con los empresarios			X		
Realización de Encuestas				X	
Organización de la información				X	X

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### 1.1. Empresas y empresarios

Luego de un largo proceso de recopilación de información y tabulación de la misma, se pudo encontrar información clave y necesaria para el estudio y análisis del Sector Gastronómico en la ciudad de Cartagena.

De los 21 restaurantes encuestados, se encontró que el 85% de las empresas al momento de su creación, los recursos provenían de recursos propios. El 15% restante llevó a cabo su creación con préstamos bancarios y una combinación entre recursos propios y financiación.

Gráfico1: Recursos para la creación del negocio.



Con respecto al tiempo que llevan estos restaurantes en operación en la ciudad, se encontró que el restaurante y pizzería Piccolo es el que tiene más experiencia en años dentro del mercado de comidas ya que comenzó

operaciones en la ciudad en 1987. Si bien Piccolo es una compañía nacional que tiene puntos de venta en varias ciudades del país como lo son Medellín, Bogotá, Barranquilla, entre otras, lleva un nivel más alto que otros restaurantes de la ciudad, partiendo de esto cabe resaltar entonces que, los restaurantes que han nacido propiamente en la ciudad de Cartagena como lo son Nueva Enoteca, La Casa de la Cerveza, Segafredo, Krioyo Dedign, entre otros, llevan una trayectoria más corta dentro del Sector. Dentro de los resultados arrojados por las encuestas, se obtuvo que el 65% de los restaurantes encuestados tienen menos de 10 años de experiencia, los años de creación de los mismos oscilan entre el 2005 y 2010, lo que indica que el sector gastronómico apenas está creciendo en la ciudad.

Existe en cada restaurante una persona que está al frente del negocio, esta persona puede ser un empleado encargado, uno de los socios o hasta el mismo dueño del restaurante. De los restaurantes encuestados se encontró que la persona encargada de que el negocio marche bien es un empleado en el 30% de los negocios, propietario único en el 35% y socio en el 35% restante, tal como se puede apreciar en el gráfico 2. Esto muestra que, para efectos de administración, sea dueño o socio, quien está al frente del negocio es una persona que tiene vínculo directo con la creación del negocio y dio aportes para la misma. Se encontró además que la edad de estas personas para el 55% de los restaurantes oscila entre 25 a 35 años, para el 30% oscila entre 36 a 45 años y para el 10% la edad oscila entre 46 y 55 años, sólo el 5% restante tienen una persona encargada de más de 55 años.

Gráfico 2: Vínculo de la persona encargada con la empresa.



Lo anterior indica entonces que, la mayoría de los gerentes o encargados del negocio son personas relativamente jóvenes que de una u otra forma pueden aportar ideas nuevas e innovadoras tanto al negocio como al sector. Además de esto, cabe resaltar que el 75% de ellos son personas que tienen un nivel universitario y son personas estudiadas, de otro 15% hacen parte personas que tienen estudios de posgrado.

Con respecto al personal, casi el 90% de los restaurantes han mantenido el mismo número de empleados con los que comenzaron hasta la actualidad. Se debe apreciar entonces consistencia en la mano de obra, aunque esto no excluya que existen también contrataciones temporales.

En promedio, los restaurantes cuentan con 19 empleados, de los cuales aproximadamente 16 son empleados permanentes y 3 son trabajadores ocasionales. De ese promedio de 19 empleados, aproximadamente 13 son contratados por medio de un contrato indefinido, 5 por medio de un contrato a término fijo y aproximadamente 1 por medio de labor contratada. Generalmente, 2 empleados hacen parte del área administrativa, 14 empleados en el área de producción y 3 en el área comercial. Esto refiere que se le hace

énfasis a la parte más importante de este tipo de negocios que es la parte de producción, depende de ésta que se ofrezca un producto satisfactorio y que atienda la demanda que presente el establecimiento. Cabe resaltar además que, el área productiva debe ir de la mano del área administrativa, encargada de direccionar y determinar si se está haciendo bien la labor.

## **1.2. Información técnica y categorización**

Tomando como base la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS USNA 008, la cual fue elaborada para categorizar establecimientos de la industria gastronómica, con el fin de que éstos presten el servicio de acuerdo con estándares internacionales, salvaguardando además los derechos de los usuarios de estos servicios, se elaboraron una serie de preguntas encaminadas a hacer un análisis de cómo está el sector en materia de categorización.

Así mismo, busca proteger al consumidor brindándoles información clara y veraz para que éste pueda tomar decisiones a la hora de escoger un servicio acorde con sus expectativas y alcanzar así su total satisfacción. De igual manera, le permite al empresario orientar a su organización para hacerla más competitiva en servicio y calidad.<sup>6</sup>

Partiendo de lo anterior se elaboraron preguntas dentro de la encuesta aplicada que están relacionados requerimientos componen esta norma con el fin de lograr una categorización para los restaurantes. Entre esos requerimientos se encontraron requisitos generales, requisitos de servicio, personal, requisito de planta y requisito de decoración y ambientación.

---

<sup>6</sup> Fondo de Promoción Turística. Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS USNA 008 (Primera actualización). Junio 11 de 2009. Disponible en página web: <http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/NTS-USNA008.pdf>

Los requisitos generales hacen referencia a los protocolos de servicio que maneja cada establecimiento, programa de controles y tener evidencia de los mismos. Los requisitos de servicio tienen que ver con la recepción, mesas, vajillas, cristalería, comedor, cubiertos, bar y cocina. Con respecto al personal se encuentra la experiencia de las personas encargadas de las áreas de bar y cocina. Los requisitos de planta contienen lo referido a las instalaciones, el mantenimiento y la seguridad dentro del mismo. Y los requisitos de decoración y ambientación se refieren a qué tan acertada es la decoración con respecto al estilo que se quiere vender.

A la pregunta ¿Su establecimiento cuenta con un programa de control de plagas y los registros que evidencien su cumplimiento? El 95% de los restaurantes encuestados respondieron que sí, el 5% restante respondió que no, tal como se evidencia en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Categorización con respecto al control de plagas dentro del establecimiento.



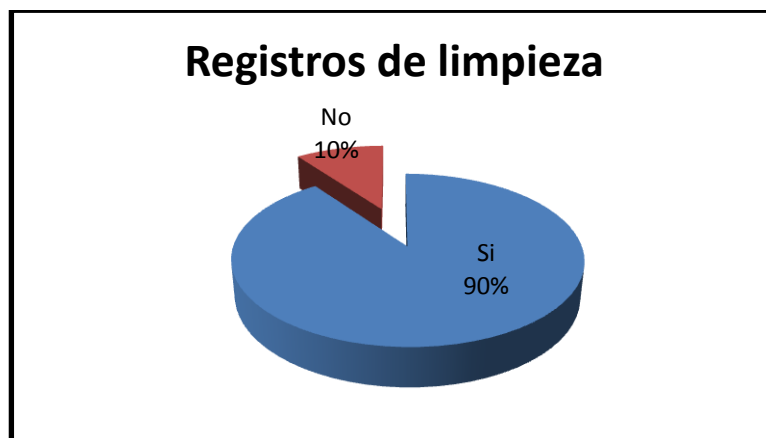
El gráfico revela que gran parte de los restaurantes tiene un alto nivel de conciencia de que es necesario mantener las normas de sanidad al día y que esto es indispensable si se quiere prestar un excelente servicio, y es totalmente



necesario llevar los registros que evidencien el cumplimiento de las normas de sanidad que se llevan a cabo para generar más confianza en los clientes.

Otra de las preguntas aplicadas para la categorización de los restaurantes fue ¿Su establecimiento cuenta con registros que evidencien la limpieza diaria de acuerdo con las normas legales vigentes?, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Gráfico 4: Registro evidenciado de la limpieza diaria de los establecimiento.



El 90% que muestra la gráfica 3 equivale a que 18 de los 20 restaurantes encuestados lleva un registro evidenciado de la limpieza diaria que se realiza dentro del establecimiento. Es de vital importancia que los establecimientos donde operan los restaurantes prioricen tanto la limpieza como el control de plagas porque de esta manera se evitarán inconvenientes posteriores con los clientes y las autoridades respectivas.

Otro tema muy importante a tratar para hacer una categorización según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS USNA 008 es la experiencia de las personas encargadas de la elaboración los diferentes alimentos que se producen dentro de los restaurantes, tanto para los platillos como para las bebidas. Es por esto que se elaboraron dos preguntas al respecto: ¿Su

establecimiento cuenta con el servicio de bar y el personal de este servicio cuenta por lo menos con dos años en su disciplina? y ¿El jefe de cocina controla y planea la producción de los alimentos y cuenta por los menos con tres años de experiencia en su disciplina? para mostrar los resultados obtenidos se presentan los gráficos 5 y 6 respectivamente:

Gráfico 5: Personal adecuado y con por lo menos dos años de experiencia en el servicio de Bar.

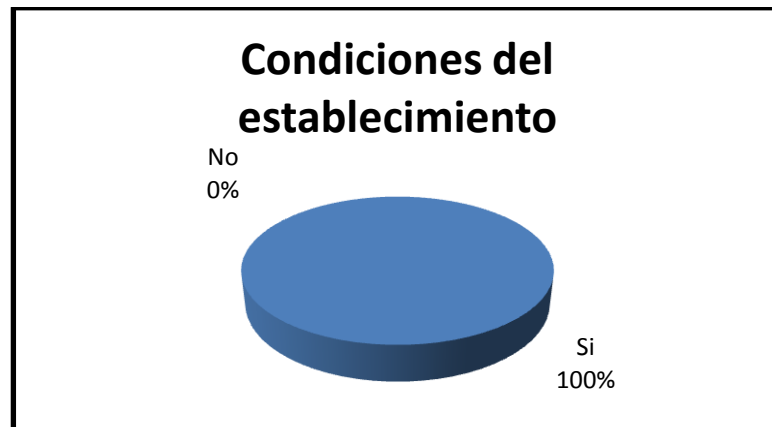


Gráfico 6: adecuado y con por lo menos dos años de experiencia en el servicio de cocina.



Preguntas como ¿Su establecimiento cumple con los requisitos mínimos de mesas para cuatro personas de 70 cm x 70 cm?, ¿Su establecimiento cuenta con vajillas de cerámica en perfecto estado, sin roturas ni ralladuras?, ¿Su establecimiento cuenta cubiertos en perfecto estado de conservación sin torceduras y de acero calibre 18?, ¿Su establecimiento cuenta mínimo con baterías de baño que correspondan a la capacidad de comensales del sitio (dispensador de toallas de papel o secador de aires para manos, jabón de dispensador, cesto para papeles y baños independientes) para hombres y mujeres? y ¿Su establecimiento cuenta con la decoración y ambientación de acuerdo al estilo del sitio, el mobiliario sin ralladuras ni roturas y mesas y sillas estables? Obtuvieron una respuesta satisfactoria del 100% para cada una, lo cual se demuestra a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Respuesta a preguntas representativas de las condiciones físicas del establecimiento.

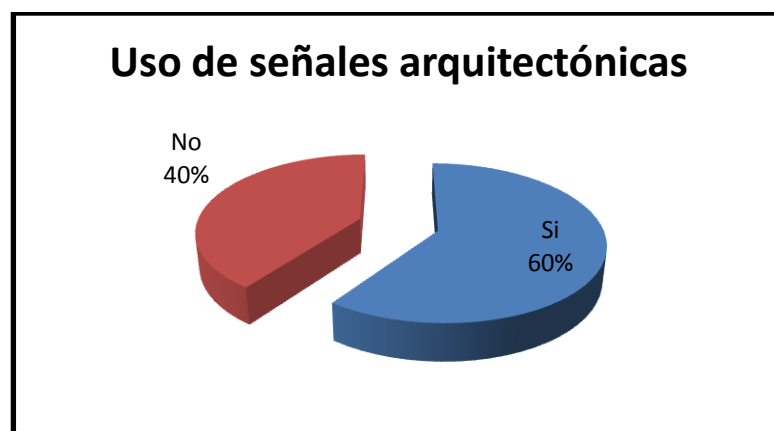


Las preguntas anteriormente denotadas hacen referencia a las condiciones físicas de los establecimientos donde opera cada restaurante. Para estas preguntas se obtuvo una respuesta satisfactoria ya que para la totalidad de restaurantes encuestados la respuesta fue Sí, lo que indica que para este tipo de empresas mantener un ambiente agradable con los elementos esenciales

para la prestación de un buen servicio, como lo son los cubiertos, mesas y decoración, hacen parte fundamental del éxito del negocio.

La pregunta que menos obtuvo un porcentaje de satisfacción fue: ¿Su establecimiento cuenta con señalizaciones arquitectónicas y de seguridad?, los resultados se demuestran a continuación:

Gráfico 8: Uso de señales arquitectónicas en los establecimientos de los restaurantes encuestados.



Los resultados obtenidos para la pregunta anterior demuestran que se debe reforzar, para este tipo de negocios, en aras de evitar daños a terceros que en este caso serían los clientes pero también para el mismo personal que labora en los negocios.

Existe en la ley colombiana El Real Decreto 2816/1982, de 27 de Agosto del Ministerio del Interior, por el que se aprueba el Reglamento General de policía y espectáculos públicos y actividades recreativas, el cual se encarga de regular a bares y restaurantes del país<sup>7</sup>. Este reglamento especifica que todo local debe llevar elementos tales como vías de escape, alumbrado de emergencia y señalización.

<sup>7</sup> “Seguridad en Bares y Restaurantes” Disponible en página web: <http://www.conectapyme.com/files/prevencion/capitulo5.pdf>

En lo que respecta a las vías de escape, se encuentran las vías de evacuación, las cuales deben ser claras y sencillas, deben encontrarse visibles, el recorrido de las mismas deben ser cortos y sin obstáculos de ningún tipo y la ruta debe estar claramente señalizada con los símbolos internacionales de color verde, especialmente en los puntos donde se produce un cambio de dirección. Las puertas de emergencia deben distinguirse de las demás sin posibilidad de error. El alumbrado de emergencia debe ser colocado sobre las puertas que conduzcan a las salidas, en las escaleras, pasillos y vestíbulos. Una adecuada señalización es básica, para poder realizar una evacuación organizada, para permitir el conocimiento a los usuarios de los establecimientos y para informar del emplazamiento de los equipos de lucha contra incendios u otra eventualidad. Todas las salidas de evacuación deben estar señalizadas con un indicativo de SALIDA o SALIDA DE EMERGENCIA.

Todo bar y restaurante debe contar con un plan de emergencia, el cual debe contener orientaciones para la determinación y catalogación de los riesgos previsible en función del emplazamiento, estructura, instalaciones, capacidad y función de uso de local y un programa de formación y perfeccionamiento del personal integrado en los servicios integrados de autoprotección.

El debido cumplimiento de las normas establecidas brinda a los restaurantes una mayor seguridad en su infraestructura en caso de cualquier eventualidad, ya sea contra incendio o cualquier otro suceso natural. Si el 100% de los restaurantes de la ciudad de Cartagena cumpliera con la normativa, se tendría la capacidad de pasar cualquier suceso sin ninguna clase de problemas.

Para esta encuesta, el 60% aplica señalizaciones arquitectónicas y de seguridad, lo que indica que el 40% restante no las utiliza. Esto genera preocupación ya que podría decirse que estos restaurantes no cuentan con la dotación necesaria para prevenir daños a sus clientes si se presentara cualquier eventualidad de tipo riesgosa.

Entonces, según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS UNA 008, para que los restaurantes puedan obtener una categorización deben cumplir al 100% con los requerimientos descritos anteriormente. Tal y como lo demostraron las gráficas todavía hay mucho por hacer y mucho por mejorar, pues si bien existe cierto número de establecimientos que cumplen con la mayoría de los requerimientos, no se llega a tener un total acierto de lo que se quiere lograr.

Para lograr competitividad en el sector se necesita que haya más compromiso por parte de los empresarios encargados de cada uno de los restaurantes, pues dependiendo de la gestión que estos mismos realicen serán los resultados que se obtengan.

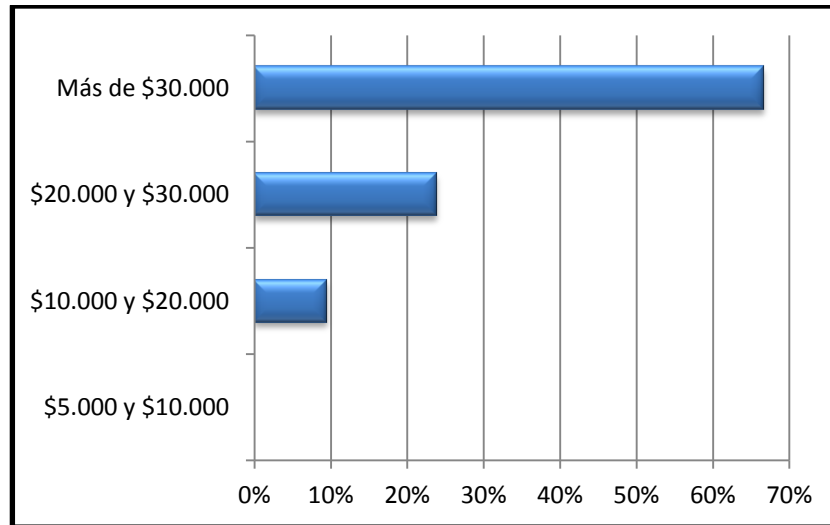
La parte técnica del estudio hace referencia al número de mesas que se encuentran distribuidas en cada establecimiento, con cuánto personal se cuenta para atender a los clientes, qué tipo de comidas se sirven en el lugar, entre otros aspectos.

Para la primera pregunta de esta parte técnica que es ¿Cuál es el número de mesas que están distribuidas en el restaurante? Se obtuvo que 4 de los restaurantes encuestados cuentan con 5 a 15 mesas para atender la demanda, otros 4 respondieron que cuentan con por lo menos de 16 a 25 mesas y los 13 restaurantes restantes cuentan con más de 26 mesas distribuidas en sus establecimiento. Cabe resaltar que las mesas son de cuatro puestos.

Lo anterior define que, la mayoría de restaurantes tiene la capacidad para atender por lo menos 50 personas diariamente, teniendo en cuenta que unos restaurantes son más frecuentados que otros. Uno de los aspectos que es posible resaltar en esta investigación es que los restaurantes con más demanda de clientes se encuentran ubicados en el centro histórico de la ciudad, todo esto debido a que es la zona más concurrida por los turistas y es más llamativo por su ambiente histórico y toque representativo.

Otros aspectos a evaluar fueron los precios al público que manejan los restaurantes de la ciudad. El precio promedio de cada platillo servido en el lugar se muestra en la siguiente gráfica:

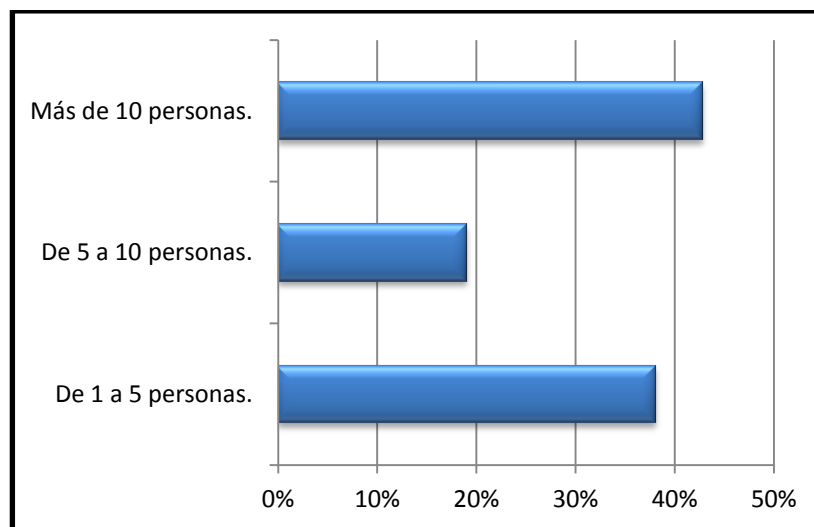
Gráfico 9: Precio promedio de cada platillo servido en los restaurantes.



Como es posible observar en la gráfica, más del 60% de los restaurantes encuestados, ofrecen cada platillo en promedio con un precio de más de \$30.000 pesos. Esto revela que el costo de consumir un platillo especializado en un establecimiento público es muy alto y que esto da pie para que se afirme que las personas de estratos 4, 5 y 6 tienen más posibilidades de acceder a este tipo de establecimientos que personas que se ganen un salario mínimo o menos.

Para determinar con cuántas personas cuenta cada restaurante para atender a sus clientes, se formuló la siguiente pregunta: ¿Con cuántas personas cuenta el restaurante para atender a los clientes?, con el fin de determinar si hay suficiente personal para atender la demanda de consumidores. Los resultados de esta pregunta se presentan a continuación:

Gráfico 10: Cantidad de personas para atender a los clientes.



Con respecto al ambiente del establecimiento, la mayoría de los restaurantes cuentan con una buena ambientación, por ejemplo, el 81% de los restaurantes encuestados que corresponde a 17 de ellos cuentan con aire acondicionado central, factor muy importante en esta ciudad donde la temperatura es más alta y se necesita de un clima agradable para disfrutar de las comidas, por otro lado, todos los restaurantes encuestados poseen baños individuales para cada género, 14 de los 21 restaurantes encuestados poseen un baño para damas y otro para caballeros, los otros 7 restaurantes poseen dos baños para cada uno.

En este estudio técnico se determinó además que la mayoría de los restaurantes de Cartagena tienen un horario de atención que oscila entre las 12:00 m hasta las 10:00 pm o hasta más tarde. Las personas generalmente concurren a estos lugares para cenar y compartir en familia y amigos, para charlas de negocios, entre otras cosas.



## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

Toda organización ya sea grande, mediana o pequeña necesita una base que dirija y controle todas las operaciones que se realizan dentro de la misma, es por esto que todo negocio necesita una parte administrativa que maneje los aspectos tanto organizacionales como financieros y de esta manera determinar qué aspectos se deben mejorar, fortalecer o definitivamente omitir.

Para los restaurantes de la ciudad de Cartagena es importante tener claro hacia dónde quieren ir, qué nicho de mercado quieren acaparar y qué tipo de servicio quieren ofrecerle a sus clientes, esta afirmación se confirmó con la realización de la siguiente pregunta dentro de la encuesta: ¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa? Para la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 11: Definición de la Misión, Visión, Objetivos y Metas de los restaurantes.

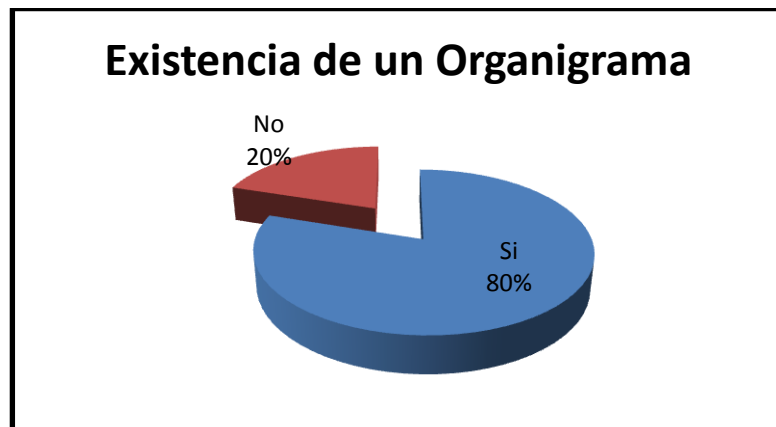


La realización de una misión para este tipo de empresas implica que la organización como tal tenga una razón de ser y sea consciente de ello, por tal motivo es indispensable que la misión esté bien definida porque partiendo de ella es que tanto este tipo de negocios como cualquier otro lograrán que todos y cada uno actúen en función de un solo propósito que es brindar los mejores platillos y bebidas.

Una clara visión permite a los restaurantes saber qué quieren ser en un futuro y trabajar arduamente para lograrlo estableciendo estrategias que permitan progresar y alcanzar lo anhelado. Al mismo tiempo los objetivos y las metas hacen parte fundamental del sostenimiento de una organización, para los restaurantes simulan un direccionamiento estratégico que conlleva a fines específicos de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

Una de las preguntas que se formuló para determinar si existe o no una estructura orgánica dentro de cada organización fue: ¿Existe un organigrama para la empresa?, esto con el fin de saber si los restaurantes se encuentran organizados por áreas y tienen delineados los niveles jerárquicos, de esta forma se tiene una claridad de cuáles son las funciones que deben llevar a cabo cada uno de los integrantes de cada área. Los resultados de dicha pregunta se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfico 12: Determinación de la existencia de un organigrama en los restaurantes.

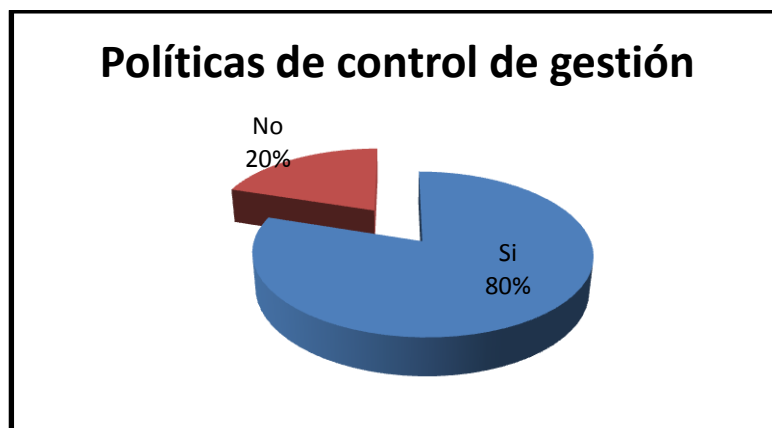


Los organigramas permiten tener una idea formal de la organización, representan de manera sistemática cómo están divididas las áreas y quiénes rigen a quiénes. Teniendo un organigrama estructurado, los restaurantes simplifican tareas y sabe cuáles son sus funciones, de esta forma el trabajo se hace más eficiente. La gráfica permite apreciar que la mayoría de los restaurantes son conscientes de la importancia de construir de manera formal una estructura organizativa para que las funciones se deleguen más fácilmente y saber a qué departamento u órgano presentar resultados. La idea es lograr que el 100% de los restaurantes de la ciudad se formalicen cada día más.

Por otro lado, el área administrativa es la encargada de coordinar todas las operaciones y delegar de manera eficaz todas las funciones de una organización. Dentro de los restaurantes, como en cualquier otro negocio, es importante tener un control sobre las gestiones que se realicen en las operaciones, ya sea en la manipulación de alimentos y bebidas, la preparación de los mismos y la atención al cliente. Si se toman controles sobre estas gestiones es posible determinar qué tan acertado se está siendo en la elaboración de los platillos y qué tan bien se está prestando el servicio a los clientes que se acercan al establecimiento a consumir.

Para establecer lo anterior, se formuló la siguiente pregunta: ¿Existen políticas de control de gestión? Se obtuvo para esta pregunta que el 80% de los restaurantes encuestados, que equivale a 17 de ellos, manejan políticas de control de gestión y el 20% restante, que equivale a 4 de los restaurantes, no las manejan. Estos resultados se muestran a continuación:

Gráfico 13: Existencia de políticas de control de gestión en los restaurantes.



El sector gastronómico de la ciudad necesita restaurantes que se preocupen más por ofrecer un servicio satisfactorio a los consumidores, de esta forma se logra más competencia, mayor autonomía y un ofrecimiento acertado de comidas especializadas. Para eso deben tener políticas que rijan controles para las gestiones que se llevan a cabo, tanto en la parte operativa como comercial y de ventas, si no se controlan estos elementos es probable que no se fortalezcan los factores determinantes dentro del negocio como lo son el servicio y la calidad de las comidas y bebidas que allí se brindan. Cabe resaltar que actualmente son más los restaurantes identificados con el buen uso a su administración con la supervisión de las gestiones y con el compromiso de mejorar cada día más.

Con respecto a la toma de decisiones dentro de cada organización se encontró que en el 65% de los restaurantes encuestados, las decisiones son tomadas únicamente por el gerente y en el 35% restante son tenidos en cuenta otros integrantes para la toma de decisiones. Hoy en día las personas se preparan más para ocupar un puesto dentro de una organización, es por esto que sirve de mucha ayuda tener más voces que opinen acerca de la situación de la empresa. Por ejemplo, un mesero que es la persona que más está en contacto con el cliente puede dar fe si éste queda o no satisfecho con el servicio

prestado, es quizá la persona más acertada para opinar y proponer alguna mejora por medio de la transmisión de lo que percibe del cliente. Tener en cuenta las opiniones de los demás integrantes de la organización puede ser en gran parte beneficioso a la hora de tomar decisiones.

En consecuencia con lo anterior, los empleados que hacen parte de un negocio son la base de su buen funcionamiento, si se tiene el personal adecuado para llevar a cabo determinada labor, el servicio prestado y producto ofrecido llegará al cliente de la mejor manera. En ocasiones es indispensable hacer sentir a los funcionarios parte fundamental de negocio, éstos requieren de motivaciones y reconocimientos para animarlos a seguir realizando su labor eficientemente y así sean más productivos.

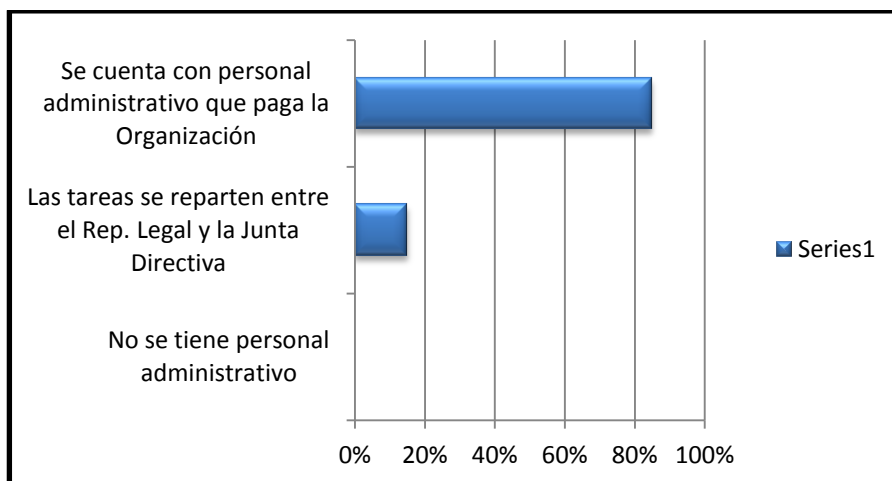
El 95% de los restaurantes encuestados son conscientes de lo anterior, es por esto que para la pregunta ¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal? Respondieron que si, el 5% restante aún no utiliza ningún mecanismo de motivación. En algunos restaurantes recurren a propinas voluntarias que son recibidas por los clientes, otros recurren a reconocimientos morales y a destacar de manera pública la labor que realiza cada empleado.

Más allá del aspecto organizacional de una compañía, ya sea grande o pequeña, es importante tener en cuenta que también existen factores administrativos como lo son la planeación, la determinación de procesos y la definición de tareas.

Para determinar qué tan arraigados están los restaurantes a estos factores se decidió aplicar las siguientes preguntas: ¿Cómo se realizan las labores administrativas en la Organización? ¿Se cuenta en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo? ¿Cómo se reparten las labores al interior de la empresa? y ¿Sus empleados han tenido la oportunidad de capacitarse?

Para la pregunta ¿Cómo se realizan las labores administrativas en la Organización? Se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 14: Labores administrativas dentro de la Organización.

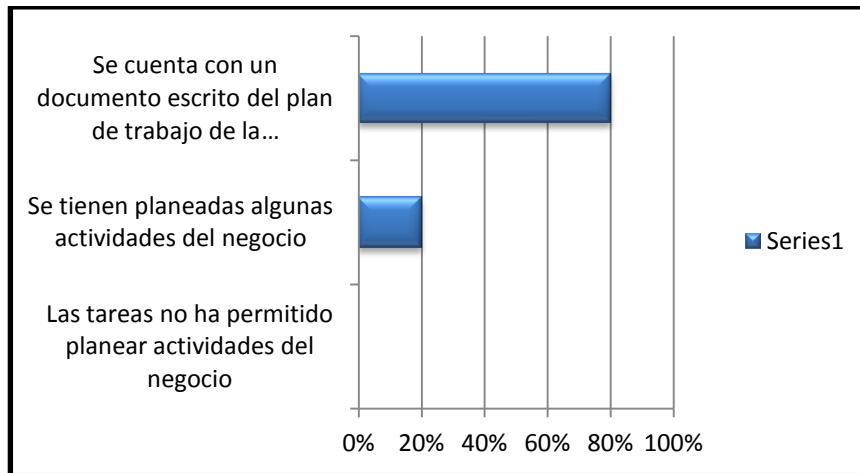


La gráfica muestra que el 85% de los restaurantes encuestados cuenta con un personal administrativo que paga la misma organización. El personal administrativo es el encargado dentro de una organización de coordinar los procesos que se ejecuten dentro de la misma y hacer una serie de planteamiento de tal manera que se maximice la eficiencia en cada uno de estos procesos.

El 25% restante reparte las labores administrativas entre el representante legal y la junta directiva. El hecho de que estos restaurantes no tengan una estructura organizativa definida como tal hace que las labores no tengan una definición y una persona responsable de cada labor. Es de vital importancia tener claro quiénes son las personas encargadas de coordinar y estructurar cada proceso y que además conozca cada acción que se realiza dentro de la organización, se necesita un equipo dinamizado que tenga conocimiento en la materia y sepa cómo mantener estable el negocio.

Para otra de las preguntas formuladas que fue: ¿Se cuenta en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo? Se obtuvo que:

Gráfico 15: Plan de trabajo a mediano plazo.

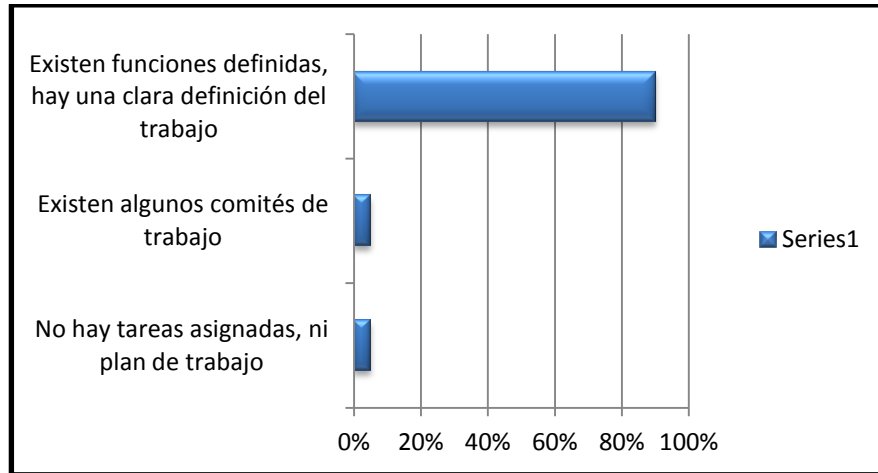


El 80% de los restaurantes encuestados manifestó que cuenta con un documento escrito del plan de trabajo de la organización, lo cual demuestra que la mayoría de estos establecimientos no se encuentran muy lejos de tener una visión de lo que quieren lograr para un futuro próximo. La idea de tener un plan de trabajo es que se trabaje en el ahora para plantear estrategias que permitan realizar las metas propuestas en ese plan de trabajo.

Es necesario que estas organizaciones visualicen qué quieren lograr y qué estrategias o tácticas aplicar para llevar a cabo un propósito. Para el 20% restante, se tienen planeadas algunas actividades del negocio.

Para saber qué tan definidas están las labores a realizar dentro de la organización y qué tan bien repartidas están las actividades, se aplicó esta pregunta: ¿Cómo se reparten las labores al interior de la empresa?, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 16: Repartición de labores dentro de la empresa.



Existen funciones definidas y hay una clara definición del trabajo en el 90% de los restaurantes encuestados, en un 1% existen algunos comités de trabajo y en el 1% restante no hay tareas asignadas ni plan de trabajo.

Tener una definición clara de las funciones que deben realizarse dentro de una empresa facilita el conocimiento de qué hace cada quien, esto permite que la persona encargada de la selección de personal tenga claro cuáles son las destrezas y habilidades que debe poseer una personas determinada para cada cargo lo que conlleva a un orden adecuado de los procesos y a la máxima eficiencia y eficacia en las labores y puestos de trabajo.

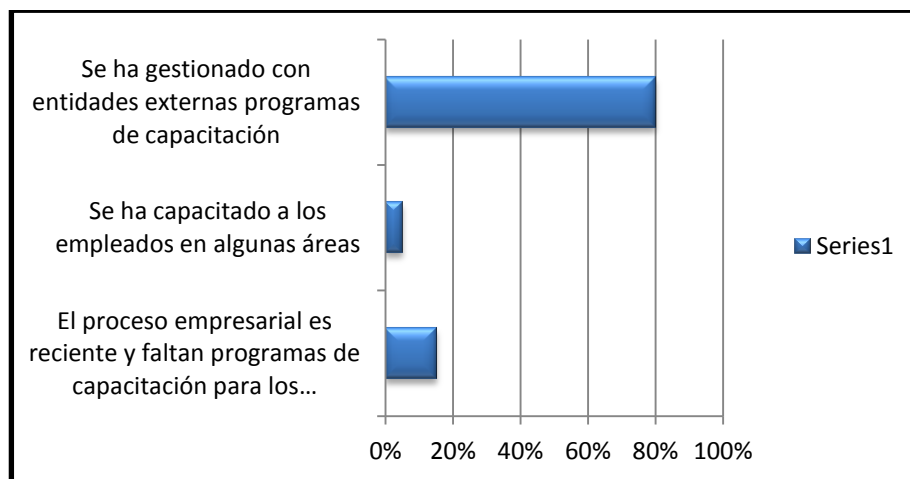
Aquellas organizaciones que aún no poseen una estructura de sus funciones tienden a no aplicar conceptos de planeación ya que la definición clara de funciones permite la coordinación de actividades y procesos, lo cual es un factor clave para el desempeño óptimo y la prestación de servicio adecuada para este tipo de establecimientos.



Una organización que tiene el capital humano adecuado para desempeñar las funciones que están definidas para cada cargo logra que sus procesos sean más efectivos y se lleven a cabo de la mejor forma. Cada día hay más cosas que aprender, el mercado cambia día a día y es necesario que la organización en general se encuentre a la vanguardia.

Para tener a los empleados informados de las nuevas tendencias del mercado y de las nuevas formas de llevar a cabo los procesos, hay que estimularlos y capacitarlos constantemente. Para saber si los restaurantes mantienen a sus empleados en capacitación se aplicó la siguiente pregunta: ¿Sus empleados han tenido la oportunidad de capacitarse?, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 17: Capacitación de los empleados.



El 80% de los restaurantes encuestados ha gestionado con entidades externas programas de capacitación para sus empleados. El 3% considera que su proceso empresarial es reciente y faltan programas de capacitación y el 17% restante ha capacitado a sus empleados en algunas áreas solamente. Esto nos demuestra que la mayoría de restaurantes encuestados están interesados

en mantener a sus empleados bien informados y con los conocimientos aptos para desempeñar bien su cargo.

## **2.2. ÁREA COMERCIAL**

El área comercial de la empresa es la encargada de colocar los productos y servicios que genera la empresa en su proceso productivo, por ello es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

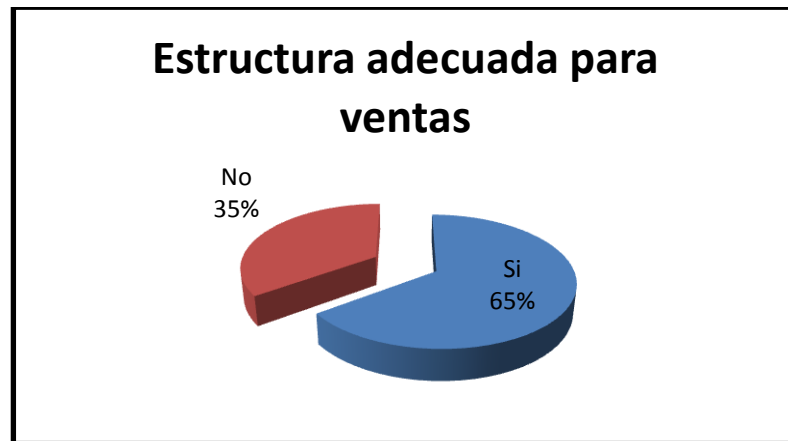
La función comercial es considerada, en términos funcionales, como la última etapa de la cadena de producción, que comienza con la contratación de recursos materiales y humanos, continúa con la transformación de dichos recursos en productos y servicios y finaliza con la colocación de estos en el mercado.<sup>8</sup>

En el sector gastronómico de la ciudad de Cartagena, el área comercial es una de las áreas fundamentales para que los restaurantes tengan éxito y de ésta depende su permanencia en el mercado, es por esto que cada negocio debe definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales, delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad para la consecución de resultados y las personas en las que se ha delegado el poder deben ser capaces de ejercerlo.

---

<sup>8</sup> Gómez Giovanni E. Artículo “El presupuesto y el control de gestión del área comercial de una empresa”. Enero de 2002. Disponible en página web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/27/preyconven.htm>

Gráfico 18: Existencia de una estructura adecuada para el departamento de ventas.



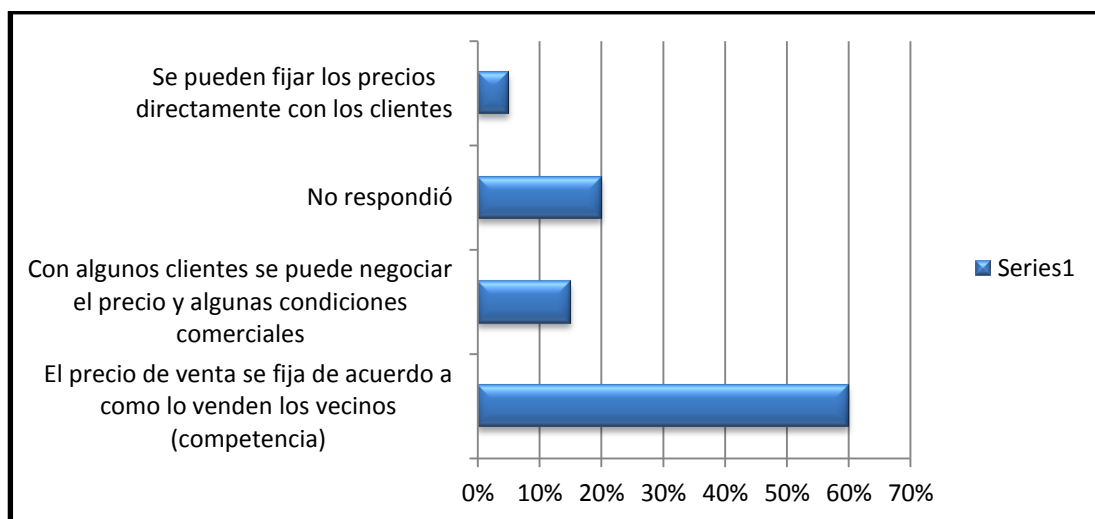
Teniendo en cuenta lo anterior, encontramos que un 65% de los restaurantes en Cartagena tienen la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas, lo que lleva a deducir que más de la mitad de los restauranteros están organizados de tal manera que la actividad de ventas solo está a cargo de un departamento, con el fin de coordinar y controlar cada uno de los logros del área y de la empresa en general el cual es colocar todos los productos en el mercado, ofrecer los diversos platillos, bebidas entre otros y venderlos.

Si analizamos el 35% restante de los restaurantes que aún no tienen una unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas, encontramos que este porcentaje se debe a que son negocios que no llevan mucho tiempo en el mercado o han cambiado de razón social y dueños, por lo tanto, apenas se encuentran en un proceso de adaptación al mercado y organización del negocio.

Dentro de un área comercial se debe analizar el comportamiento de las ventas, es por esto que es indispensable dentro de una organización tener bien estructurado un departamento que mida y controle los factores que inciden en las ventas del negocio conforme aumente o disminuya la demanda.

Entre los factores que deben tener en cuenta para determinar qué tan bien se está ofreciendo un producto o servicio, se debe entrar a analizar los precios ofrecidos, en base a esto pueden dictarse medidas en caso de que el cliente se encuentre o no satisfecho con el producto o servicio ofrecido. Para ello se planteó la pregunta ¿cómo se fija el precio de venta de los productos y/o servicios?, de la cual se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

Gráfico 19: Fijación de precios.



Se analizó que el 60% de los restaurantes encuestados fijan los precios directamente con los clientes, puesto que para ellos es más importante la opinión del mismo y su comodidad con el precio ya que de esta forma los dueños de restaurantes saben que los clientes estarían dispuestos a pagar un precio que le es cómodo, fácil y conforme al servicio que ellos les brindan.

Por otro lado, el 15% de los restaurantes encuestados respondieron que para ellos es más fácil negociar el precio con algunos clientes teniendo en cuenta algunas condiciones comerciales, en este caso toman en cuenta la opinión del cliente y adicionalmente analizan otros factores como lo son el precio de la

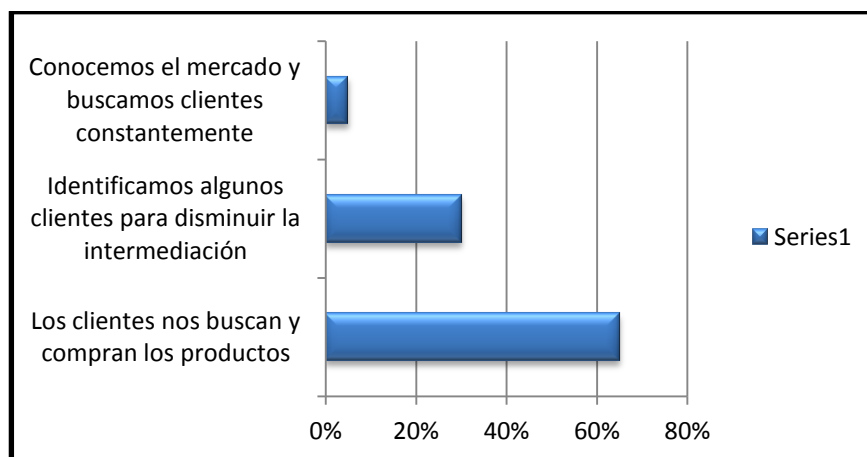
materia prima para elaborar los platillos, proveedores, publicidad entre otros aspectos comerciales que influyen a que el precio de un platillo suba o baje.

El margen de restaurantes que no respondieron a esta pregunta, 4 restaurantes no están de acuerdo con ninguna de las opciones, ya que ellos no tienen en cuenta la competencia, ni los clientes ni las condiciones comerciales para fijar sus precios, sino que simplemente toman en cuenta el margen de inversión en materia prima, costo de producción y margen de ganancia.

Y por último 2 de los restaurantes respondieron tienen en cuenta el precio de los platillos de sus vecinos para ellos establecer el de ellos puesto que de esta forma persuaden a la competencia y ganan más clientes.

El área comercial incluye además un departamento de mercadeo, el cual se encarga de vender la imagen del negocio y aplicar estrategias que logren atraer y acaparar a los clientes potenciales. Para saber qué tan involucrados se encuentran los restaurantes de Cartagena con este tema del mercado y publicidad, se elaboró una pregunta que va encaminada a los métodos que se utilizan para atraer a los clientes. La pregunta fue ¿cómo consiguen a los clientes? Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 20: Atracción de clientes.



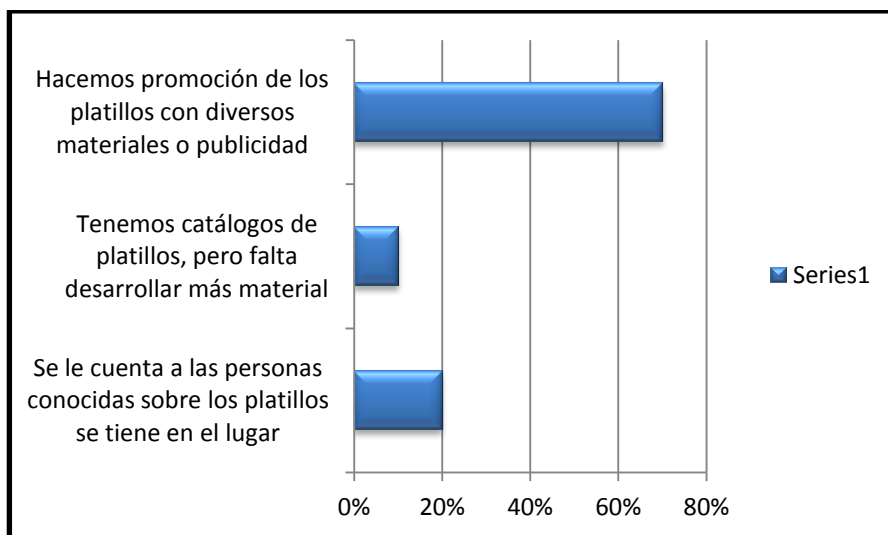
Se obtuvo que de los restaurantes encuestados al 65% de ellos, los clientes los buscan y compran sus productos, esto se debe diferentes variables o factores entre los que se encuentra a la marca del restaurante, a la calidad de sus productos y al reconocimiento que este tiene en la ciudad. Otro aspecto que influye es la ubicación geográfica, por lo general los restaurantes más buscados por los turistas son los ubicados en el sector amurallado y los que están ubicados en la zona de Bocagrande.

Se puede observar que el 30% conocen el mercado y buscan clientes constantemente, no son restaurantes que simplemente esperan que el cliente los busque sino que se toman el trabajo de salir al mercado ofrecer sus servicios y sus platillos, buscan tácticas para atraer al cliente, invierten en publicidad con el fin de ganar clientela.

Y solo el 5% restante de ellos identifican algunos clientes para disminuir la intermediación, es decir, son pocos los clientes que pueden localizar y ofrecerles sus servicios directamente y de esta forma no existe intermediación entre vendedor y comprador, pero no lo hacen todo el tiempo.

En consecuencia con esto, también es importante resaltar que el departamento de mercado como tal de igual forma es el encargado de ofrecer la marca del restaurante y además ofrecer la novedad de sus platillos. Para poder establecer la manera en como los restaurantes promocionan sus nuevos platillos aplicamos la siguiente pregunta ¿cómo se dan a conocer los nuevos platillos a los clientes?, los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 21: Promoción de nuevos platillos.



Al realizar la encuesta se encontró que 70% de los restaurantes hacen promoción de los platillos con diversos materiales o publicidad, son restaurantes que día a día crecen más y buscan aumentar su demanda, es por tanto que invierten en promocionar y dar a conocer cada innovación que realizan.

El 20% de ellos solo les cuentan a las personas conocidas sobre los platillos que ofrecen y estas personas son las encargadas de regar voz a voz cualquier novedad. No invierten en publicidad para dar a conocer nuevos platillos.

Por último, el 10% restante, tienen catálogos de platillos pero le falta desarrollar más material, son restaurantes que se encuentran en proceso de mejora y adaptación puesto que existen diversos factores que aún se encuentran en proceso de mejoramiento y de cambio.

Desde luego, el área comercial también es la encargada de identificar, recopilar, analizar y difundir qué factores afectan directa o indirectamente al negocio, con el fin de anticiparse y estar prevenidos a los problemas, poder tomar las decisiones adecuadas frente a cambios inesperados en el mercado,

es por esto que cada negocio debe tener una unidad organizativa encargada de la investigación constante del mercado.

Gráfico 22: Existencia de una unidad organizativa de investigación de mercado en los restaurantes.



De los restaurantes encuestados se encontró que en un 40% si existe una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercado, una de las razones por las cuales los restauranteros de Cartagena se toman esta labor, es porque través de la investigación analizan muy bien la competencia; otra de las razones es saber cuáles son las características del mercado para poder proyectar sus ventas.

Por otro lado, se detectó que en más de la mitad de los restaurantes encuestados, el 60%, no existe una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercado, porque para la gran mayoría de ellos el mercado está dado y lo conocen muy bien, ellos saben que Cartagena es un destino turístico a nivel internacional por lo tanto el nicho de mercado para ellos son los turistas, quienes son los principales demandantes del sector gastronómico, piensan que estar ubicados en un sitio estratégico como lo es el Centro Histórico y, amurallado de la Ciudad van a tener unas ventas seguras, por lo



tanto no se están tomando el trabajo de ir más allá y ver qué es lo que realmente ocurre en el sector.

Otras de las razones por las cuales no existe una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados es debido a que para los restauranteros es más importante ante todo el cliente, la buena atención y la calidad de sus productos antes que investigar las condiciones del mercado, ya que con sólo brindar un buen servicio la demanda aumentará y por ende sus ventas.

Esta es una debilidad para el área comercial del sector gastronómico, como se mencionó antes, esta puede ser una forma clave de prevenir situaciones que puedan dañar el negocio, y a través de esta se puede conocer más a fondo la competencia y los factores externos (el mercado).

Gráfico 23: Existencia de una definición de las funciones del área comercial dentro de los restaurantes.

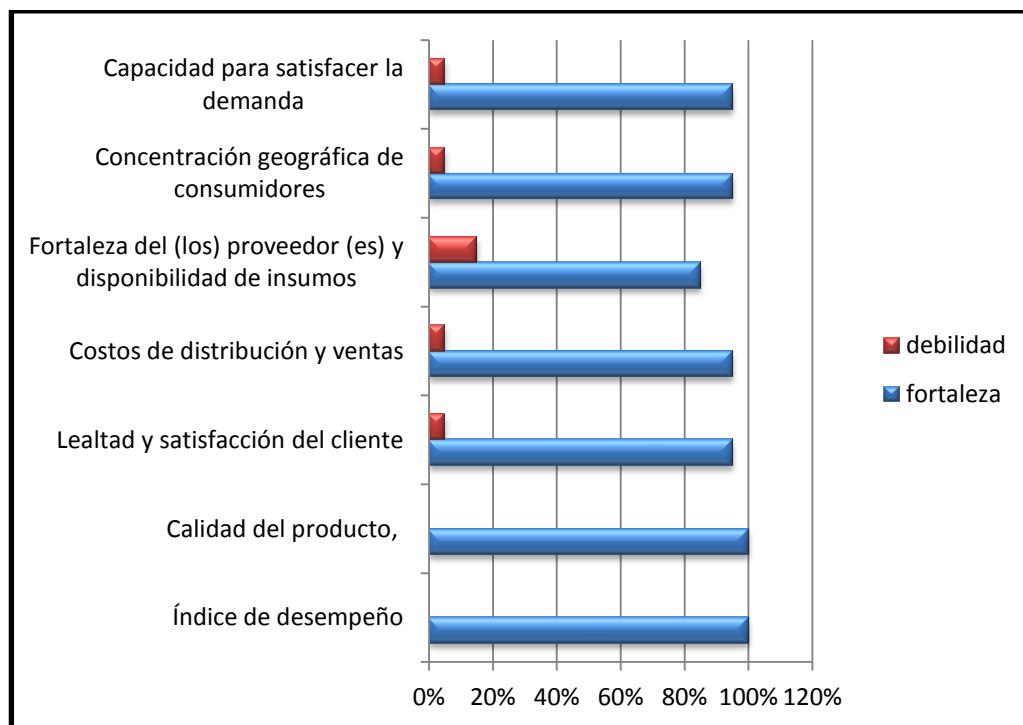


Por último se estudió si dentro de la organización están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial, y se halló que el 90% de los restaurantes si tienen definidas cada

una de las funciones. En la mayoría de los restaurantes encuestados el mismo que cocina no es la misma persona que atiende a los clientes y este no es la misma que realiza el aseo del lugar, encontramos que existe un personal contratado para cada función dentro del negocio. Esta es una de las mayores fortalezas que tiene el sector gastronómico en la ciudad, ya que la organización y la repartición de las labores llevan al perfecto funcionamiento del restaurante y a cumplir con los objetivos de la organización. Al definirse claramente lo que cada empleado debe realizar se aprovecha el tiempo, la calidad del servicio es mejor, la imagen corporativa aumenta y en conclusión todo esto para el cliente es agradable y juega un papel muy importante, haciendo que las ventas en un negocio se incrementen gracias al aumento en la demanda.

Por otro lado, sólo el 10 % de los restaurantes encuestados no tiene definido las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial, para estos negocios la rotación de los empleados juega un papel muy importante y se debe a que el número de personas contratadas es reducido debido al tamaño del negocio, este porcentaje lo conforman restaurantes que son muy pequeños y sólo tienen muy poco personal. Adicionalmente lo conforman restaurantes que apenas están empezando su labor y no han contratado el personal suficiente para repartirse las funciones; en estos restaurantes el chef o jefe de cocina puede ser el mismo que atiende a los clientes, o el que atiende los clientes puede ser el mismo que se encargue de las labores de aseo.

Gráfico 24: Capacidad competitiva del área comercial.



El área comercial en el sector gastronómico se encuentra fortalecida en el índice de desempeño de los empleados, el 65% de los restaurantes encuestados tienen una fortaleza alta, el 25% tienen una fortaleza media y solo el 10 % una fortaleza baja, lo que lleva a concluir que este aspecto está muy marcado de manera positiva porque se están desarrollando los objetivos, el plan o el proyecto de cada uno de los restaurantes.

Cada uno de los negocios manifestó que la calidad de sus productos es excelente, el 100% considera a este ítem como una fortaleza alta, para ellos cada una de las características que le confieren al producto satisfacen las necesidades expresadas o implícitas del cliente, y es la garantía de que lo consumido cumple con el conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas que permiten dar garantías sobre el buen hacer de un platillo, de una bebida, de un postre entre otros.

Con respecto a la lealtad y satisfacción del cliente, el 75% de los restaurantes consideran este aspecto como una fortaleza alta, para ellos el cliente está cómodo, siempre queda satisfecho con la atención, la calidad de sus productos y le es fiel. El 20% considera a este ítem como una fortaleza media, porque no todos los clientes son fieles consumidores de sus productos, para ellos existen clientes que prefieren otras opciones no porque sus productos sean malos, sino porque el cliente siempre quiere estar innovando y probar otros sabores, otros tipos de comidas. Solo el 5% lo consideran como una debilidad alta, ya que para ellos los clientes son turistas que por lo general en su estadía visitan una vez al restaurante, quizás no vuelvan más durante el año y simplemente por este aspecto los clientes no son leales.

Para la gran mayoría, el 55% de los restaurantes de la ciudad el costo y la distribución de ventas es una fortaleza alta, por lo general el precio de costo de los materiales para elaborar los platillos es muy inferior al precio de venta del producto final, por lo tanto es rentable el negocio para este nicho de la población. Un 20% consideran que es una fortaleza media, otro 20% como fortaleza baja, lo que concluimos que para el 95% de los restaurantes las ventas de los platillos les trae una buena utilidad teniendo en cuenta el costo de producción de estos. Solo un 5% de los restaurantes no consideran que sea una fortaleza, ya que para ellos el precio de los platillos es fijo sin importar lo que les cueste producirlo, y muchas veces con los cambios del mercado ellos pierden dinero, por ende consideran este aspecto como una debilidad media.

El 60% de los restauranteros afirman que existe una fortaleza alta de los proveedores y disponibilidad de insumos, para ellos la lealtad de sus proveedores es única, confían plenamente en que los productos que les están vendiendo son de excelente calidad y se los venden a un excelente precio, además por ser clientes fieles, los proveedores les facilitan una serie de privilegios que no cualquiera puede tener, como descuentos, bonos, entre otros; el 15% considera que es una fortaleza media y el 10% una fortaleza baja, lo que quiere decir que un 85% considera una ventaja la relación con los

proveedores y las disponibilidad de insumos. Mientras que el 5% lo considera como una debilidad alta, ya que para ellos los insumos que se pueden conseguir en el mercado son de muy baja calidad y muchas veces a unos precios muy elevados y el 10% afirma que existe una debilidad baja, debido a que los proveedores no siempre son los mismos sino que varían de acuerdo al precio de los insumos, el que más barato venda es a quien le compran.

Si se analiza la concentración geográfica de los consumidores se observa que el 55% de los restaurantes afirman que se encuentran muy bien ubicados, este corresponde a los restaurantes del sector amurallado de la Ciudad, ya que para ellos este es el lugar dónde se concentra el turismo el cual es su nicho de mercado, y la demanda en este sector crece cada día más, por lo tanto esto les trae ventajas económicas frente a otros restaurantes y es una fortaleza para ellos; solo el 5% considera que no están ubicados en una buena zona, por lo tanto es una debilidad media porque aunque no estén en la zona amurallada los clientes no les faltan, pero les iría muchísimo mejor si se ubicaran donde se concentra el mercado.

Es una fortaleza para el 95% de los restaurantes encuestados la capacidad para satisfacer la demanda, y se concluye que poseen un personal capacitado, entrenado y ante todo los empleados suficientes para atender a todos los clientes que deseen entrar a sus restaurantes; por otro lado solo el 5% no cuenta con el personal suficiente para atender a los clientes, lo cual es una debilidad media, la causa principal es el recurso económico para contratar más personal, ya que son restaurantes que están arrancando en el sector gastronómico.

### 2.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos es aquella que hace referencia a un conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. Actualmente, se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.<sup>9</sup>

Para toda compañía o negocio, ya sea grande o pequeño, es indispensable tener el personal adecuado para realizar todo tipo de labores. En los restaurantes la mano de obra debe ser calificada si se quiere ofrecer los mejores platillos con el mejor sabor y lograr un reconocimiento dentro del mercado, favoreciendo así el sector gastronómico.

Debido a la importancia que representa, para toda organización, contar con personal adecuado para llevar a cabo todas y cada una de las tareas que representa la operación dentro de la misma, se decidió plantear varias preguntas que determinen el grado de importancia que los restaurantes de Cartagena le están procurando a este aspecto dentro de las organizaciones y si se están cumpliendo con los requerimientos de tener personas vinculadas al negocio.

Dentro de los objetivos que tiene la creación de un área de recursos humanos encontramos objetivos corporativos como lo son cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.<sup>10</sup> Por tal razón se formularon las siguientes preguntas: ¿Todo el personal está afiliado a la EPS? ¿Todo el personal está afiliado a la ARP? ¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones? ¿Todo el personal está afiliado a la caja de

---

<sup>9</sup> La web de los recursos humanos y el empleo. Tomado de: <http://www.rh-web.com/introduccion.html>

<sup>10</sup> La web de los recursos humanos y el empleo. Tomado de: <http://www.rh-web.com/introduccion.html>

compensación? y ¿Existe un programa de seguridad industrial? Para cada una de las preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 25: Afiliación de los empleados a la EPS.



Gráfico 26: Afiliación de los empleados a la ARP.



Gráfico 27: Afiliación de los empleados al Sistema de Pensiones.

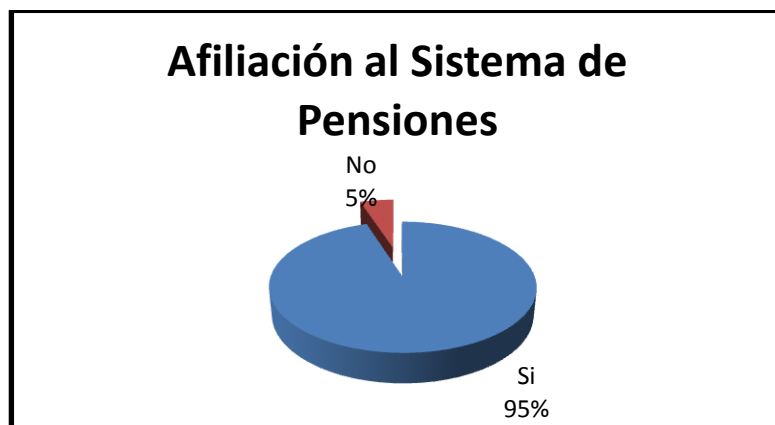


Gráfico 28: Afiliación de los empleados a la Caja de Compensación.

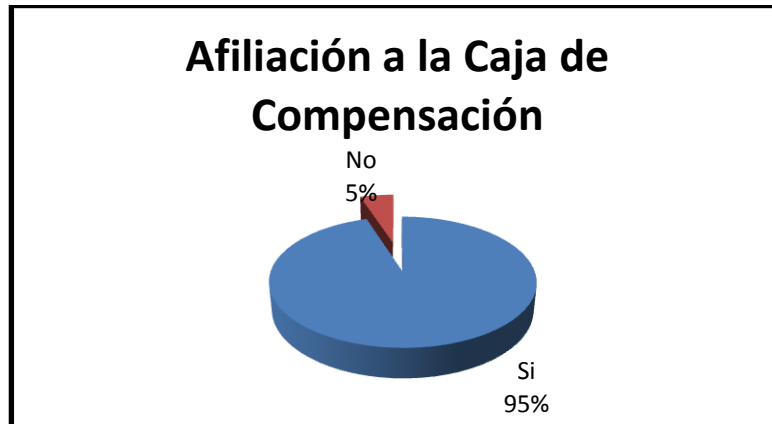
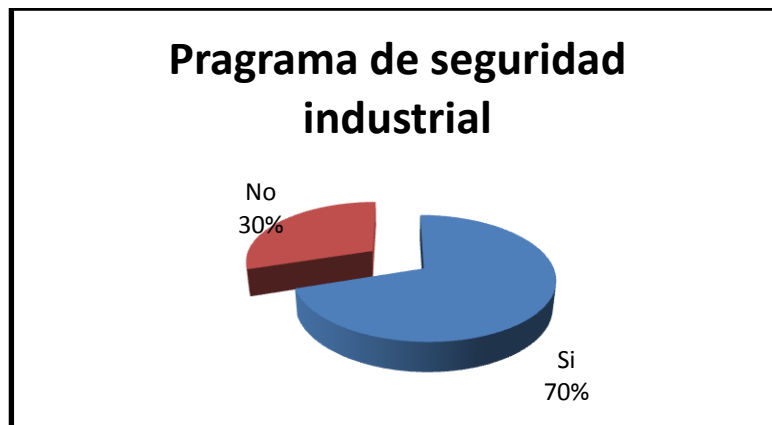


Gráfico 29: Existencia de un programa industrial para los empleados.



En Colombia, existe un sistema denominado el Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, el cual se encuentra reglamentado en primera instancia por la Ley 100 de 1993 expedida por el Congreso de Colombia. Esta Ley es considerada *“una garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida”*.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Ley 100 de 1993. Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993. Disponible en página web: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html)



El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia la Seguridad Social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la presente ley. Ese Sistema se encuentra dividido en cuatro partes: sistema general de pensiones, sistema general de seguridad social en salud, sistema general de riesgos profesionales y sistema de servicios sociales complementarios.

El sistema general de pensiones tiene como objetivo garantizar las contingencias de la invalidez, vejez y sobrevivientes mediante un reconocimiento económico. Se aplica a todos los habitantes del territorio excepto a los miembros de las fuerzas armadas, Ecopetrol y magisterio, que tienen regímenes especiales. La afiliación de los empleados que estén vinculados en cualquier administración por medio de un contrato laboral debe ser obligatoria.

El sistema general de seguridad social en salud tiene como objetivos regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención. El sistema general de Salud crea las condiciones de acceso a un Plan Obligatorio de Salud para todos los habitantes del territorio nacional. Este plan permite la protección integral de la familia a la maternidad y enfermedad general en los niveles de promoción y fomento de la salud y la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para todas las patologías.<sup>12</sup>

El sistema general de riesgos profesionales busca proteger y atender a los trabajadores de los efectos de enfermedades y accidentes que puedan ocurrirles con ocasión y concurrencia del trabajo que desarrollan. Corresponde al empleador el pago total de la cotización, así como la elección de la ARP

---

<sup>12</sup> Universidad de Los Andes. Disponible en página web: [http://rh.uniandes.edu.co/Seguridad\\_Social/Salud/salud\\_plan.php](http://rh.uniandes.edu.co/Seguridad_Social/Salud/salud_plan.php)

(administradora de riesgos profesionales, es privada, se puede cambiar cada año). La afiliación de las empresas es obligatoria.

De acuerdo con lo anterior, tanto la administración de los restaurantes como la de cualquier otro negocio tienen la responsabilidad de velar por el bienestar de cada uno de sus empleados, la mejor manera de hacerlo es otorgándoles los beneficios que por Ley merecen.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas con las preguntas formuladas anteriormente, es posible afirmar que, los restaurantes de la ciudad de Cartagena no son ajenos a este tema, pues casi el 100% de los restaurantes encuestados tienen a sus empleados afiliados a EPS, ARP y Cajas de Compensación, lo que indica que son brindados los beneficios correspondientes a cada empleado.

Tener un empleado motivado y satisfecho con los beneficios que espera recibir, es garantizar un crecimiento de las ventas del negocio, puesto que un empleado que se sienta a gusto en su trabajo aportará mucho más que un empleado que no lo esté, atenderá mejor al cliente y brindará un mejor servicio, en pocas palabras, será un trabajador más productivo.

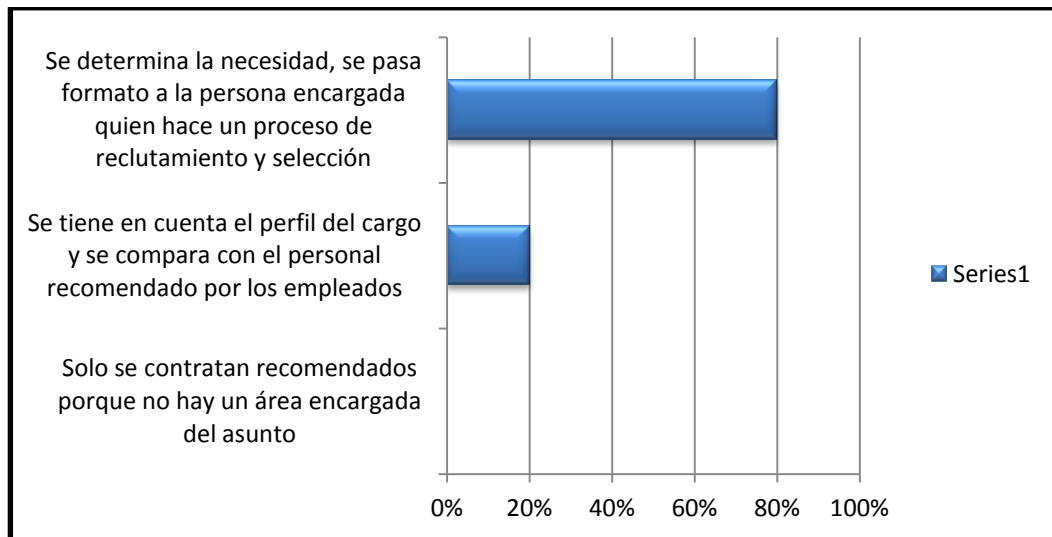
El hecho de que los empleados cuenten con la afiliación al Sistema General de Seguridad Social Integral brinda mayor seguridad al empleador, pues evitará ser sancionado por negligencia si algún accidente laboral ocurriese dentro del establecimiento en horas laborales.

Por otro lado, existen factores igualmente importantes que los aspectos legales entre los cuales se encuentra la contratación de personal, motivación de los empleados y las capacitaciones brindadas a cada uno de ellos.

Para determinar qué tanta importancia se le da al talento humano dentro de este tipo de organizaciones, se realizaron preguntas encaminadas a definir los factores mencionados anteriormente.

Una de las preguntas aplicadas fue ¿Cómo se realiza el proceso de selección?, para esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 30: Proceso de selección.



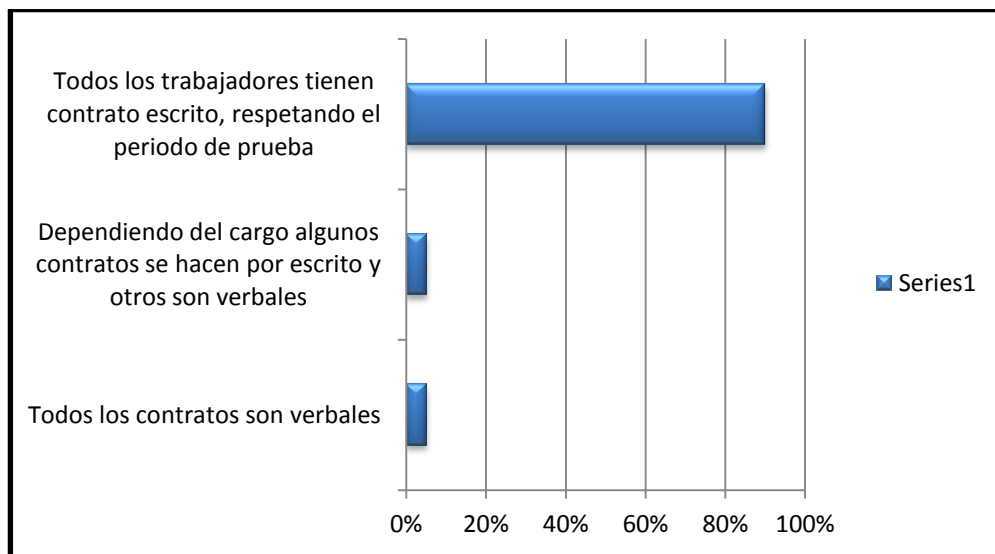
Para el 80% de los restaurantes encuestados, primero se determina la necesidad, luego se pasa formato a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección, el 20% restante tiene en cuenta el perfil del cargo y lo compara con personal recomendado por los empleados.

Cuando se realiza un proceso de selección adecuado y completo, existen más probabilidades de que se escoja la persona adecuada y apta para el trabajo a desarrollar, en este proceso se pueden determinar las destrezas y habilidades que posee las personas aspirantes al cargo, incluso se pueden determinar los defectos o debilidades y partiendo de esto se define qué persona es la indicada para realizar las labores que componen el cargo que se necesita cubrir.

Otra de las preguntas aplicadas está relacionada con el tipo de contratación utilizada para los empleados que ingresan, esta pregunta complementa la

anterior ya que ayuda a establecer qué tanta formalidad se le da a las contrataciones en los restaurantes. Se preguntó que cuando ingresa un nuevo personal a la empresa ¿qué tipo de contratación es la que comúnmente se utiliza?, los resultados que se obtuvieron para esta pregunta se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 31: Tipo de contratación utilizada.

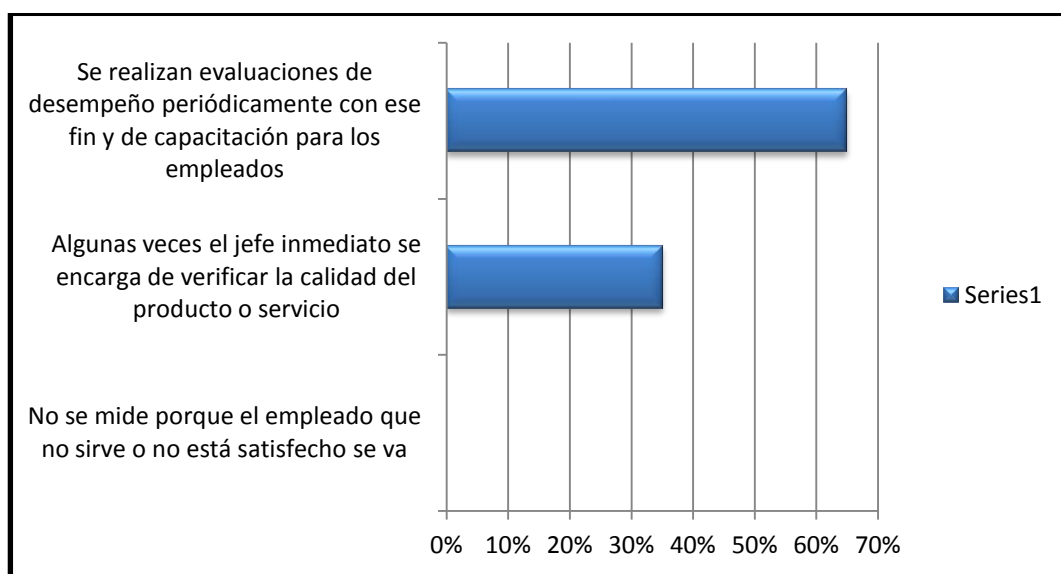


El gráfico nos muestra que el 90% de los restaurantes encuestados utiliza el contrato escrito como manera de llevar a cabo la contratación de empleados de la organización. Un 1% tiene como forma de contratación el contrato verbal y el 1% restante dependiendo del cargo algunos son escritos y otros verbales.

Lo anterior confirma que la mayoría de restaurantes encuestados toma muy en serio la contratación de sus empleados, sin importar el tipo de cargo que vaya a desempeñar o por cuánto tiempo. Aplicar formalidad a la contratación de empleados demuestra que los restaurantes cada día se vuelven empresas que están a la vanguardia de empresas de cualquier otro sector y su talento humano es de los factores más importantes para su éxito.

Con respecto a la medición del rendimiento de los empleados y la motivación se decidió aplicar la siguiente pregunta para saber en qué estado se encuentran los restaurantes con respecto a este tema: ¿Cómo mide la organización si los empleados están realizando bien su trabajo y se encuentran motivados?, los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 32: Desempeño y motivación.



Los resultados a esta pregunta arrojan que el 35% de los restaurantes encuestados en ocasiones el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto y servicio, el 65% restante realiza evaluaciones de desempeño periódicamente con el fin de determinar si los empleados están haciendo bien su trabajo y también para determinar si estos deben ser capacitados.

Para prestar un óptimo servicio es necesario saber si los empleados están realizando su tarea adecuadamente y si en realidad se encuentran motivados porque generalmente los empleados que no se encuentran motivados con su trabajo no realizan las labores con un 100% de actitud.

## 2.4. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

La organización global de una empresa, aunque abarque grandes áreas de planificación, vienen a converger en el logro de unos resultados económicos que hagan de esta organización un servicio eficaz y eficiente para la consecución de unos objetivos, es por esto que el área financiera juega un papel esencial en el desarrollo de una organización; *“Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros”*.<sup>13</sup>

El área financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido. La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación fabril: hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa.<sup>14</sup>

En el sector gastronómico de la Ciudad, esta área financiera está plenamente desarrollada, los restaurantes llevan un control económico, financiero, contable

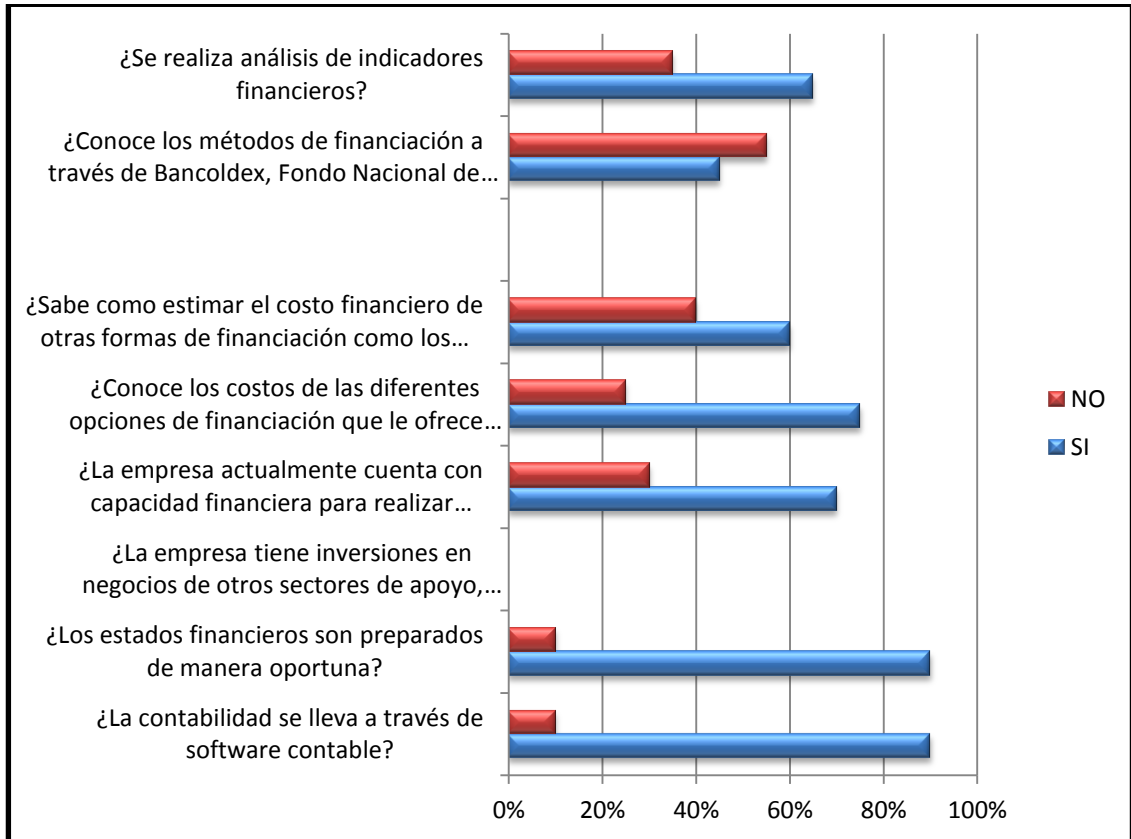
---

<sup>13</sup> L.A.E Blanca Estela Bernal Escoto, Universidad Autónoma de Baja California.

<sup>14</sup> González María Helena. Artículo “El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas”. Octubre de 2002. Disponible en página web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>

y constantemente están revisando y regulando las cuentas lo cual es una actividad necesaria que los lleva a saber cómo se encuentra su negocio, si en verdad existe liquidez y si todo el trabajo que están realizando está dando frutos.

Gráfico 33: Evaluación interna del área financiera.



Dentro de la evaluación interna se analiza si en el sector existen empresas que llevan su contabilidad a través de un software contable y encontramos que el 90% sí, debido a que es más fácil, ágil y les ayuda a simplificar las tareas de la contabilidad, el 10% restante aún no lleva la contabilidad de esta forma, ya que son negocios muy pequeños que no han implementado del todo tecnologías y programas de contabilidad destinados a sistematizar y recaudar información.

El 90% de los restaurantes preparan de manera oportuna los Estados financieros, para cumplir la Ley y ver la situación de la empresa constantemente, y poder tomar las decisiones pertinentes. Otro de los motivos por el cual se realizan los estados financieros es para informar a los socios, dueños y gerentes del negocio quienes necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones y ver cuáles han sido sus ganancias, pérdidas y utilidades. Por el contrario solo el 10% de los restaurantes no realizan estados financieros por falta de organización del negocio.

Al investigar si las empresas tenían inversiones en negocios de otros sectores de apoyo, distintos a la actividad empresarial que desarrollan se encontró que ninguna se ha dedicado a negocios distintos al sector gastronómico, las razones es porque este es un negocio muy rentable y más en Cartagena una ciudad destino turístico a nivel internacional, la demanda de clientes crece cada día más y no están dispuestos a correr el riesgo de invertir en otro sector del cual probablemente no conozcan además porque se sienten muy cómodos y la ventaja es que ya conocen a la perfección este mercado.

Se les preguntó también a los restauranteros si la empresa cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos el 70% si tiene la capacidad y de hecho invierten más que todo en proyectos de tecnología para la mejora del servicio, la producción y la calidad de los productos que ofrecen; el 10% restante no tienen la liquidez suficiente para invertir en nuevos proyectos, debido a que les ha tocado recurrir a préstamos bancarios para poder financiarse, en muchos de los casos los recursos han sido mal administrados.

El 75% de los restaurantes conocen las diferentes opciones de financiación que ofrece un banco y el 25% restante no las conocen porque no han tenido la necesidad de recurrir a un banco para prestar dinero, son restaurantes que tienen una muy buena liquidez. Por otro lado gracias a las investigaciones



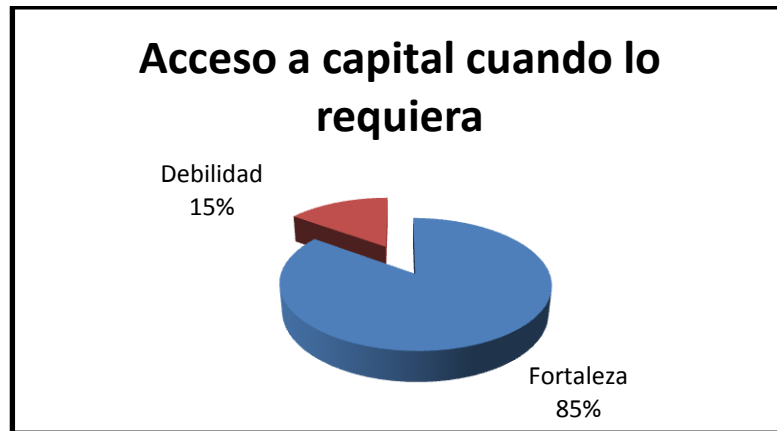
realizadas se halló que el 60% de los restauranteros saben cómo estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros, con este aspecto se realiza un análisis económico que se utiliza para corregir los precios financieros en relación con las distorsiones y los pagos de transferencia, este análisis ampliado de la relación costo-beneficio puede explicar también las externalidades y otros costos y beneficios sociales.

Mientras que el 40% aún no saben estimar el costo financiero de otras formas de financiación, como ya se mencionó anteriormente a este segmento corresponde un gran número de restaurantes que no han tenido la necesidad de buscar y acceder a la información y fuentes de financiación. Señalamos también que ninguno de los restaurantes encuestados conoce las ventajas y desventajas de los préstamos bancarios diseñados para micro y pequeños empresarios.

Existe una debilidad en el área financiera, debido a que sólo el 45% de los negocios conocen los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía, Proexport, quienes respaldan operaciones activas de crédito y tienen la misión de promover la competitividad de las micro, medianas y pequeñas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial del país.

El 65% de los restaurantes del sector realizan análisis de indicadores financieros, este análisis sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos. El 35% restante no realizan este tipo de análisis, lo que permite concluir que esto es un punto a favor del sector y es una fortaleza. El 35% restante no realizan este tipo de análisis, lo que permite concluir que esto es un punto a favor del sector y es una fortaleza.

Gráfico 34: Acceso a capital cuando el negocio lo requiera.

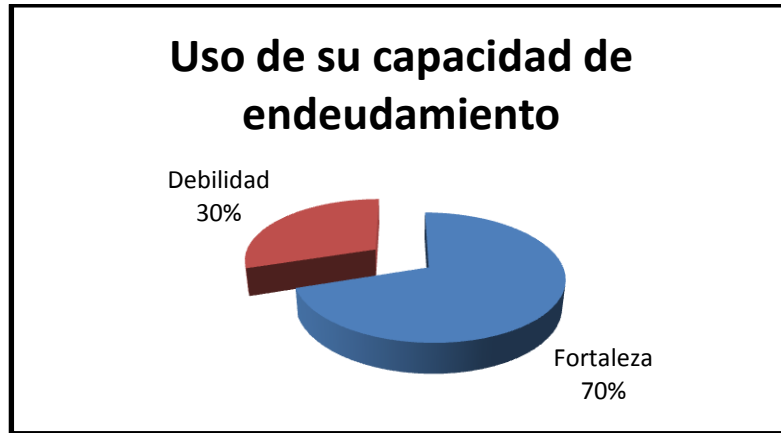


Toda empresa o país requiere contar con acceso a deuda y capital para poder crecer, la disponibilidad de recursos para financiar el desarrollo permite construir con recursos ajenos una infraestructura que permita capturar valor y monetizarlo de manera autosustentable, ya sea con deuda o con capital, se debe asegurar siempre de validar la propuesta de oferta con el mercado, porque esta es la mejor y única fuente de repago de cualquier inversión y de la del proveedor de financiamiento<sup>15</sup>

Gracias a la investigación realizada se observó que el 85% de los restaurantes pueden tener acceso a capital cuando lo requieran, de este porcentaje un 40% considera que es una fortaleza alta, un 25% una fortaleza media y un 20% una fortaleza baja, es decir que siempre cuentan con el capital para su uso, mientras que en el 15% restante es una debilidad, debido a que los restauranteros consideran que no se puede acceder al capital cada vez que se requiera. El 35% restante no realizan este tipo de análisis, lo que permite concluir que esto es un punto a favor del sector y es una fortaleza.

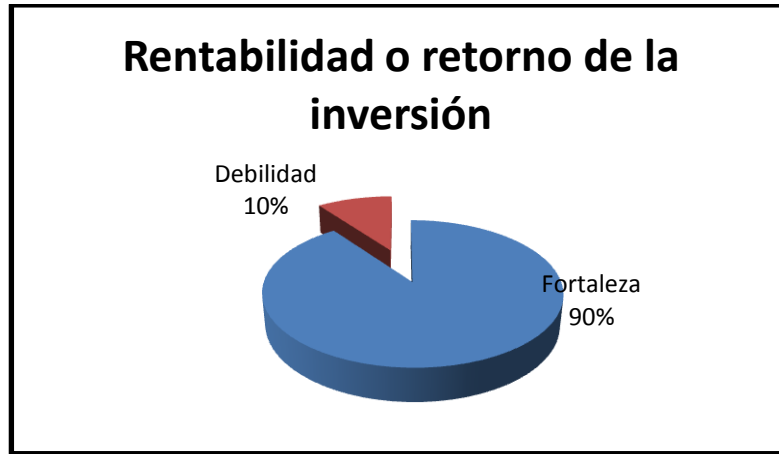
<sup>15</sup> De Los Santos R. Artículo para Incubadora de Empresas "Fuentes de Financiamiento. Disponible en página web: [http://www.ineur.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=236%3Afuentes-de-financiamiento&catid=60%3Aboletin-septiembre-2011-&lang=es](http://www.ineur.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=236%3Afuentes-de-financiamiento&catid=60%3Aboletin-septiembre-2011-&lang=es)

Gráfico 35: Uso de la capacidad de endeudamiento que tenga el negocio.



Con relación a la capacidad de endeudamiento que tienen los negocios del sector gastronómico de Cartagena se percibió que el 70% de los restaurantes considera que tienen un nivel de endeudamiento bajo, de este porcentaje el 35% tiene una fortaleza alta, el 30% una fortaleza media y el 5% una fortaleza baja, por lo que se concluye que son negocios que tienen un alto grado de capital y obtienen las suficientes ganancias para no endeudarse. Por el contrario el 30% de los restaurantes han tenido inconvenientes económicos, los cuales los ha llevado a recurrir al endeudamiento, de este porcentaje se presenta un 25% con una debilidad media y un 5% con una debilidad baja, indicando que su nivel de endeudamiento no es tan grave, puesto que en cualquier momento inesperado se pueden recuperar.

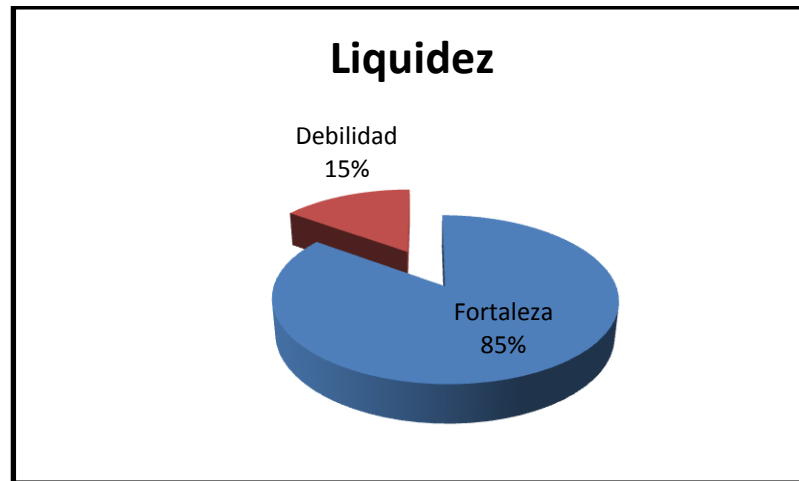
Gráfico 36: Retorno de la inversión que se obtiene del negocio.



El 90% de los dueños de restaurantes obtienen muy por encima de lo invertido ganancias, de este porcentaje un 60% considera a este ítem como una fortaleza alta, un 20% como una fortaleza media y un 10% como una fortaleza baja, lo que quiere decir que el negocio de restaurantes en la Ciudad de Cartagena es bastante rentable y atractivo, por algo cada día crece más la competencia, y lo que contribuye a que esto sea posible es el reconocimiento que tiene Cartagena a nivel Nacional e Internacional que la hace atractiva para los turistas que es el principal cliente de los restaurantes, a esto se le atribuyen otra serie de características como es el excelente manejo financiero y económico que se le ha dado al negocio.

Por otro lado, solo el 10% de los restaurantes no obtienen retorno de la inversión, ya que son restaurantes que tienen un nivel de endeudamiento relativamente alto.

Gráfico 37: Liquidez que presenta el negocio.

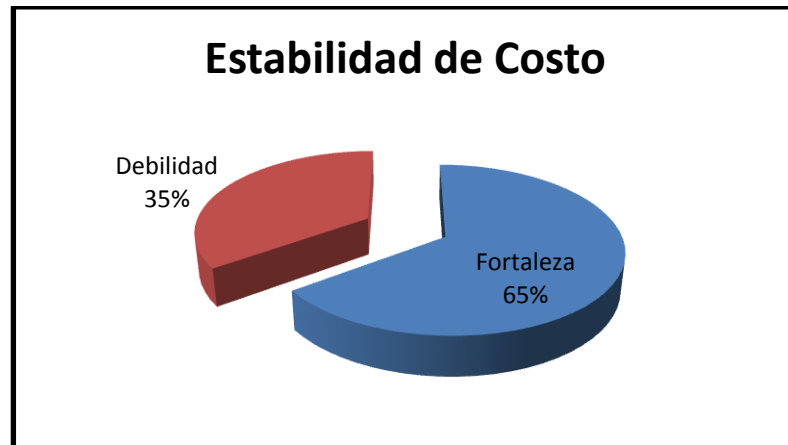


La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus proveedores, con sus empleados, con la capacidad que tenga para renovar su tecnología, para ampliar su capacidad industrial, para adquirir materia prima, etc.<sup>16</sup> El 85% del sector es líquido, de este porcentaje el 50% considera a este aspecto como una fortaleza alta, el 15% como una fortaleza media y el 20% como una fortaleza baja; mientras que por el contrario el 15% del sector considera que no tienen la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, este porcentaje considera que esto es una debilidad media para el sector.

---

<sup>16</sup> Blog Gerencie.com “Índice de liquidez”. Junio 13 de 2010. Disponible en página web: <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>

Gráfico 38: Estabilidad del Costo.

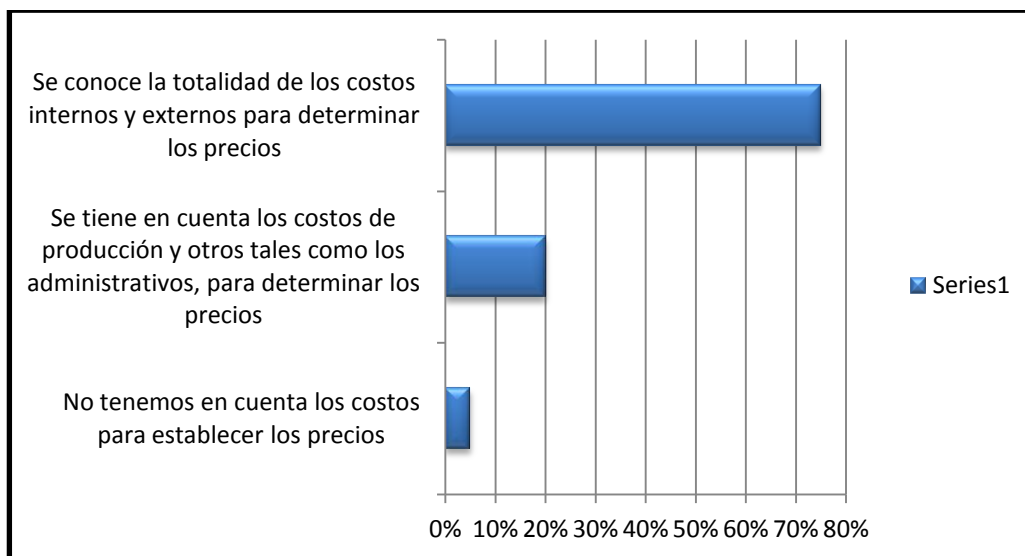


Para los dueños de restaurante el 65% de los costos de los productos tienen una estabilidad lo cual les conviene a ellos y al negocio, de este porcentaje el 30% considera que es una fortaleza alta, el 20% una fortaleza media y el 15% una fortaleza baja, para estos restaurantes la relación con sus proveedores juega un papel muy importante, y que estos también colaboran con la venta de los productos a un buen precio, en muchas ocasiones sean cuales sean las condiciones del mercado los proveedores les venden a los restaurantes siempre al mismo precio, llegan a un acuerdo y pactan el precio, esto hace que los costos sean estables. En contradicción el 35% de los restaurantes consideran que los precios no son estables y que estos los ha hecho incurrir en pérdidas, de este porcentaje el 25% considera que es una debilidad media y el 10% considera que es una debilidad baja, en este caso encontramos restaurantes que sea cual sean los costos, el plato que van a vender siempre va a mantener el mismo precio, sin importar las condiciones del mercado al momento de comprar los insumos y si estos son aun más altos que el precio al cual están vendiendo sus platillos y les acarrea pérdidas.

En el área financiera y contable entra a jugar un papel muy importante como lo es la inclusión de costos y gastos dentro de la decisión de la fijación de los precios que se ofrecen al público.

Para determinar qué cantidad de factores se toman en cuenta para fijar un precio de venta se realizó la siguiente pregunta ¿cómo se determina el precio de los productos?, para esta pregunta se obtuvieron los resultados que muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 39: Determinación de factores que influyen en la fijación de precios.



Se encontró que el 75% restaurantes tienen en cuenta la totalidad de los costos internos y externos para determinar el precio, son restaurantes que tienen en cuenta el costo de producción y del mercado para determinar sus precios. Esto brinda ventajas competitivas frente al mercado porque estudiando cada uno de los factores que inciden en el precio como lo son el costo de materia prima, la mano de obra, el servicio entre otros, es posible determinar qué tanto pueden bajarse los precios o qué tanto pueden subirse para lograr ser más competitivos.

Mientras que el 20% de ellos tienen en cuenta sólo los costos de producción y los administrativos, esto hace que no haya una confiabilidad total en la fijación del precio y el hecho de no tomar en cuenta otros factores hace que la

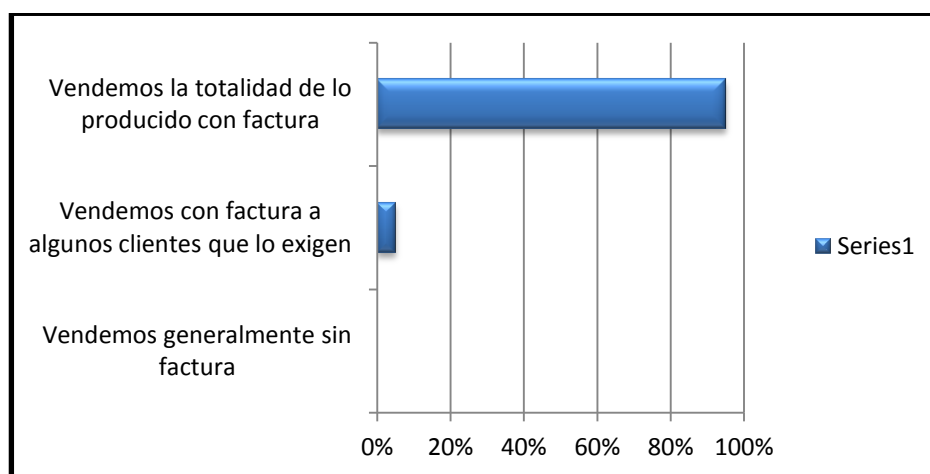
variación de estos otros factores afecte indirectamente y no se puedan tomar las decisiones correctas acerca de este tema.

Y el 10% restante no tienen en cuenta los costos para establecer los precios, para estos restaurantes, aunque los precios de los productos en el mercado suban o bajen van a mantener sus precios estándar y no varían aunque incurran en pérdidas.

Por otro lado, es de vital importancia tener en cuenta que el control evidenciado de las ventas diarias permite a los analistas financieros tener una total certeza de qué tanto se vende diariamente y si en realidad se están viendo las ventas. Este control evidenciado en los restaurantes puede llevarse principalmente con las facturas, las facturas son las que formalizan la venta y evidencia el consumo exacto de cada cliente.

Para obtener información acerca de este tema, se decidió aplicar la pregunta ¿en el establecimiento se vende con o sin factura? Los restaurantes respondieron lo siguiente:

Gráfico 40: Venta con factura o sin factura.





Encontramos que éste aspecto está fortalecido enormemente ya que el 95% de los restaurantes encuestados venden la totalidad de lo producido con factura, sólo el 5% vende con factura a algunos clientes que la exigen.

Es un aspecto importante que los restaurantes vendan con factura ya que es un registro que sirve para tomar decisiones, llevar estadísticas y realizar estudios para el mejoramiento y funcionamiento del negocio, de esta forma se puede contabilizar cuánto vende un restaurante diario, cuánto de ganancias y pérdidas ha tenido durante un determinado tiempo; por esto la factura es un documento de gran apoyo y máximo valor.

Ninguno de los restaurantes encuestados respondió que vendía generalmente sin factura.

## **2.5. AREA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

El mundo actual es un mundo que vive en constante cambio y las empresas de hoy deben estar siempre a la expectativa y estar preparadas para enfrentarse al cambio. La tendencia es a ser cada día más competitivo y a brindar mejores productos con la más alta calidad, supliendo las necesidades de los consumidores, los cuales se vuelven cada días más exigentes.

El negocio de restaurantes se vuelve un negocio apetecido por los empresarios nuevos que buscan emprender y liderar su propio negocio con la expectativa de crear algo interesante e innovador. Es por esto que el tema de innovación y tecnología es muy importante para el sector gastronómico hoy en día.

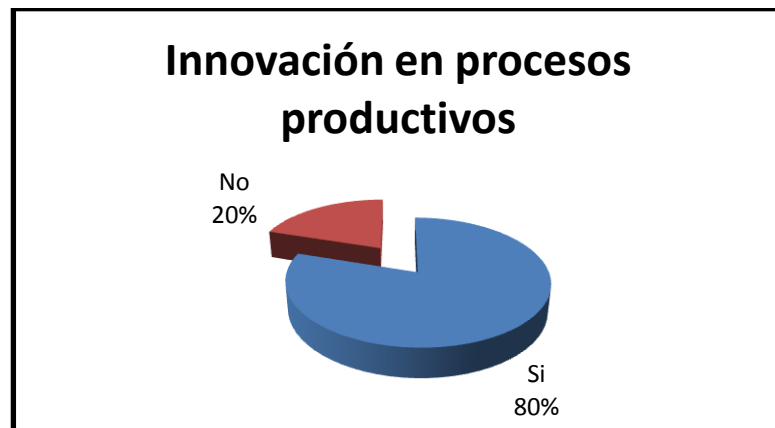
Es importante resaltar que la industria gastronómica se hace cada días más fuerte y con tendencias cada vez más diferentes. El sector gastronómico, a lo largo de los últimos años, ha mostrado tendencias como los menús saludables del segmento casual, los restaurantes temáticos, la gastronomía molecular, la

innovación en los platos y arquitectura de los establecimientos, la comida latinoamericana y la masiva publicidad.

Por esta razón se quiso entrar a analizar este tema a través de preguntas formuladas dentro de la encuesta y de esta manera determinar cómo está el sector gastronómico de la ciudad de Cartagena en materia de innovación y tecnología.

Para entrar en materia se le preguntó a los restaurantes encuestados lo siguiente: ¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?, los resultados obtenidos para esta pregunta fueron los siguientes:

Gráfico 41: Implementación de innovación en procesos productivos en los últimos 3 años.



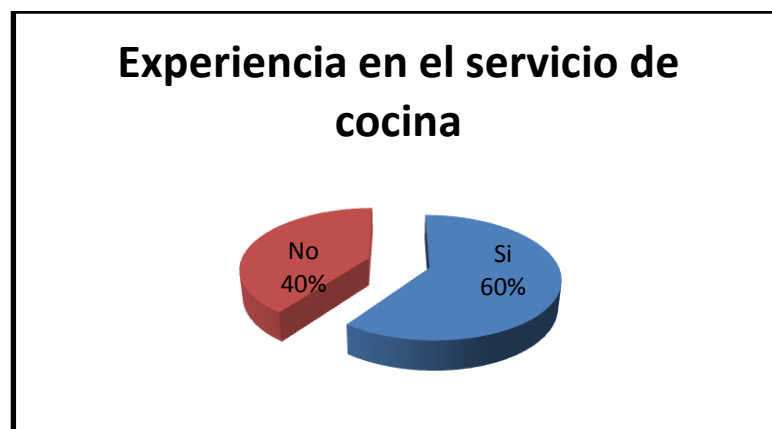
Como se puede apreciar en la gráfica, el 80% de los restaurantes encuestados respondieron que si han implementado algún tipo de innovación en procesos o productos en los últimos tres años, el 20% restante respondió que no. En base a esto, es posible afirmar que, para los empresarios no es indiferente el tema de la innovación, sin embargo el propósito está en que no sólo sean cierto

número de restaurantes los que apliquen el concepto de innovación sino que todos apliquen esta herramienta.

Si bien es cierto, para poder llevar a cabo procesos de innovación e implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos del negocio, es necesario saber cuáles son las necesidades del sector y cuáles de ellas se necesitan saber con prioridad. Esto se puede determinar a través de una investigación de mercados, la cual permite saber qué necesita el sector y qué estrategias puede implementar el negocio para poder competir dentro de éste.

En aras de determinar qué tanta información tienen los empresarios sobre el comportamiento del sector y las necesidades del mismo, se formuló la siguiente pregunta: ¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años? en la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos.

Gráfico 42: Implementación de Investigación y Desarrollo en los últimos 3 años.



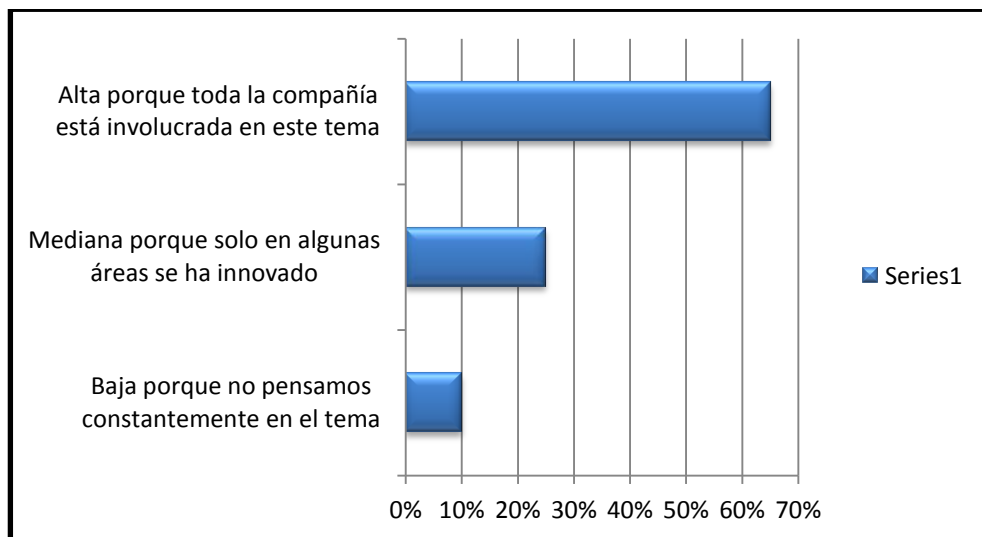
De las respuestas obtenidas por los empresarios, se obtuvo que el 60% de los restaurantes si han implementado investigación y desarrollo en los últimos años, el 40% restante no lo ha hecho. Es necesario que los restaurantes estén comprometidos con el desarrollo del sector, aunque más de la mitad de los

restaurantes encuestados se informa y busca los medios para saber qué necesidades debe satisfacer y cuál es la situación de la industria donde laboran, se requiere del compromiso de todos, pues partiendo del conocimiento que tenga el negocio de su entorno y haciendo un análisis de ello, pueden determinar qué factores mejorar, qué elementos son indispensables para su crecimiento y qué debilidades deben convertirse en fortalezas.

En temas de innovación es importante que la misma organización sea consciente del gran impacto que tiene este factor hoy en día y que determine en qué etapa se encuentra con respecto al proceso de implementar cualquier tipo de innovación.

Para establecer qué tan arraigados a este tema se encuentran este tipo de empresas se preguntó ¿Cómo considera la cultura de innovación en su empresa?, los resultados obtenidos para esta pregunta fueron los siguientes:

Gráfico 43: Cultura de innovación.



El 65% de los restaurantes encuestados considera que tiene cultura de innovación alta porque toda la compañía está involucrada en este tema, el 30% considera que tiene una cultura de innovación mediana porque sólo en algunas áreas se ha innovado y el 10% restante considera que tiene una cultura de innovación baja porque no piensa constantemente en el tema.

Si bien es cierto, la mayoría de restaurantes tiene menos de 10 años en el mercado gastronómico, pero aún así es necesario que aunque sean empresas nuevas deben pensar en innovar constantemente para agregar un factor de diferenciación que haga que los clientes escojan ir a un restaurante en vez de otro.

## **2.6. AREA COMERCIO EXTERIOR**

Cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también escasea de algunos insumos y activos (humanos, naturales, financieros e industriales). Precisamente el intercambio que existe entre dos naciones al exportar (vender), e importar (comprar) sus productos es lo que llamamos “comercio exterior”. Ni los países más ricos son autosuficientes por sí mismos, por ende, la idea es que cada uno de ellos pueda ofrecerle al otro lo que no posee o aquello de lo que carece, y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población.

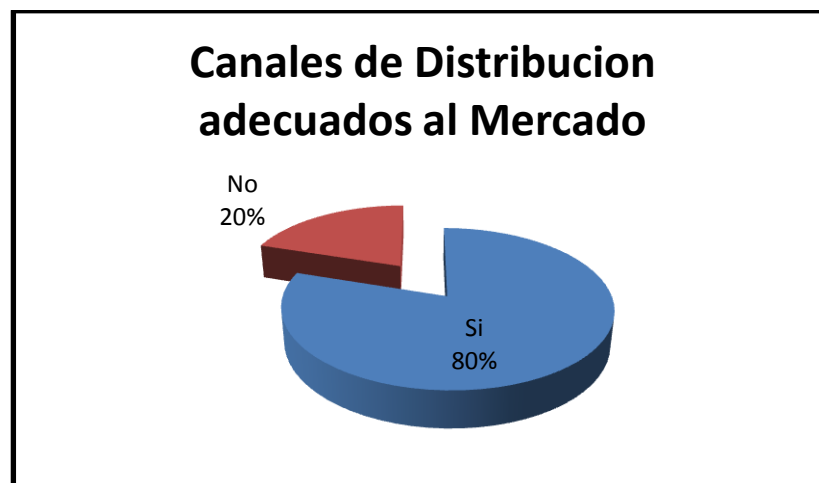
La comercialización entre los países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes entre los diplomáticos de las regiones, intercambiando conocimientos mutuos. Las empresas de cada país deben impulsar las relaciones comerciales y suscribir proyectos enmarcados en el bien de la comunidad.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Blog DeGerencia.com. Gerencia y Negocios de Hispanoamérica. Disponible en página web: [http://www.degerencia.com/tema/comercio\\_exterior](http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior)

El comercio exterior permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países dejando como consecuencia que Cada país se especialice en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores; que los precios tienden a ser más estables; hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos; hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados, (Exportaciones); equilibrio entre la escasez y el exceso; los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional; por medio de la balanza de pago se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un período dado.<sup>18</sup>

Gráfico 44: Evaluación interna



Los canales de distribución ejecutan el trabajo de desplazar los bienes de los productores a los consumidores, salva las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios de aquellos que los

<sup>18</sup> Peña Veras L. Puerto Plata República Dominicana. "Comercio Internacional". Disponible en página web: <http://www.monografias.com/trabajos10/comint/comint.shtml>

usen. Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones claves que son la Investigación, promoción, contacto, adaptación, negociación, distribución física, financiamiento y aceptación de riesgos.<sup>19</sup>

Realizando la investigación del mercado nos encontramos con que el 80% de los restaurantes cuentan con canales de distribución adecuados al mercado, esto para los dueños de restaurante es muy ventajoso debido a que el flujo de ventas va a ser constante si se elige un buen canal de distribución, los mayoristas y minoristas se encuentran más cerca del mercado, disminuye el número de transacciones y si los restaurantes se ubican cerca de los consumidores su satisfacción total aumenta considerablemente, gracias a esto los cliente tienen una alternativa de fácil localización como son los restaurantes que se encuentran en la zona amurallada de Cartagena, además de que el producto debe estar cerca del consumidor .

En lo opuesto encontramos un 30% de los restaurantes que no tienen canales de distribución adecuados al mercado, la razón por la cual esto sucede se debe al factor de ubicación del negocio, ya que se encuentran en zonas que no son turísticas y no tienen en cuenta la investigación.

Encontramos que ninguno de los restaurantes encuestados no ha tenido experiencia ni en importación ni en exportación, por lo tanto no tienen un área que se encargue del comercio exterior, y ninguno de los restaurantes ha tenido la iniciativa de participar a un programa de promoción a exportaciones. Por lo cual concluimos que esta área hay que desarrollarla más en el sector gastronómico y despertar en los dueños la curiosidad de incursionar nuevos mercados, o traer productos innovadores del extranjero para implementar la cultura de importación y exportación en el sector gastronómico de Cartagena, y más aun que ésta es una ciudad que vende mucho por su imagen turística a

---

<sup>19</sup> Artículo tomado de <http://www.liderazgoymercadeo.com>. Disponible en página web: [http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-canal\\_de\\_distribucion.php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-canal_de_distribucion.php)

nivel internacional, basándonos en eso se puede sacar provecho de nuevas ideas en el área de comercio exterior.

### 3. RECOMENDACIONES

- ✓ Incentivar de manera prioritaria el buen servicio al cliente en todos y cada uno de los restaurantes de la ciudad, es necesario que las personas encargadas de la atención y servicio al cliente estén capacitados y aptos para llevar a cabo esta tarea. El óptimo ofrecimiento del servicio garantiza el éxito del negocio.
- ✓ Capacitar a los empleados, en cocina nacional e internacional, etiqueta y glamour, manipulación de alimentos para fortalecer el sector gastronómico, de esta manera se contribuye a un ofrecimiento óptimo tanto del servicio como los platillos y bebidas.
- ✓ Buscar apoyo económico para gestionar becas a diversos empleados para que realicen postgrado, especializaciones o maestrías de cocina a nivel tanto nacional como internacional. El “boom” de este tipo de establecimientos hoy en día es tener personal totalmente capacitado para que los platillos sean cada día mejor y marquen la diferencia frente a la competencia.
- ✓ Desarrollar reuniones en diversas épocas del año con los gerentes y dueños de restaurantes para tomar medidas sobre la parte organizacional del sector. En ocasiones, hasta los mismos empresarios muestran un poco de apatía con respecto a la recepción de nuevos conocimientos sobre el mercado, no es simplemente conocer el negocio



sino también la competencia y los diferentes factores que afectan tanto directa como indirectamente la operación de la empresa.

- ✓ Capacitar a los gerentes, contadores en materia financiera con el fin de que éstos aprendan a manejar el dinero y disminuyan el nivel de endeudamiento, de manera que manejen mejor las finanzas y sepan cómo distribuir el dinero en el tiempo realizando más inversiones y evitando gastos innecesarios.
- ✓ Realizar convenciones internacionales donde se muestre la variedad de comidas y platillos a nivel mundial, para que éstos lo implementen en su negocio y acarrear más mercado. De esta manera incentivar a los empresarios a promover el comercio no sólo a nivel local sino llevar su cocina a otras partes del país y del mundo.
- ✓ Solicitar la ayuda de PROEXPORT para que muchos de los restauranteros se capaciten en el área de comercio exterior y puedan implementar esta área en su negocio. No sólo pensar en exportar o importar un producto sino de dar a conocer una marca y llamar tanto la atención de los posibles clientes que visiten la ciudad para conocer la cocina que aquí se ofrece.
- ✓ FENALCO debe realizar constantes visitas durante el año a los diversos restaurantes para ver cómo es el funcionamiento del mismo, la tecnología y el servicio que están ofreciendo para observar debilidades y fortalecer el sector.
- ✓ Los restaurantes deben acaparar más clientes de estratos 3 y 2, los precios de los platillos son tan altos que sólo pueden acceder a ellos las personas de estratos 4, 5 y 6, aclarando que la baja de los precios no perjudique las utilidades del negocio.

- ✓ Invertir más en innovación y tecnología, cada vez hay más competidores y los restaurantes deben buscar la forma de marcar la diferencia y proponer un ambiente que sea novedoso para los clientes. El “monstro” grande de la globalización cada día es más grande y para poder enfrentarlo se necesita tener las herramientas adecuadas.

## 4. CONCLUSIONES

La razón principal por la cual se llevó a cabo la realización de este proyecto de investigación, fue por una iniciativa basada en investigar más a fondo y conocer uno de los sectores más importantes de la ciudad y una de las actividades económicas que mayores ingresos aporta a la ciudad de Cartagena.

Hace varios meses, un número determinado de restaurantes de la ciudad atendieron el llamado de la Corporación Turismo Cartagena de Indias para categorizarse de acuerdo con las normas técnicas sectoriales en uno, dos o tres tenedores (tenedores es igual a estrellas en el sector hotelero) y convertir a la ciudad en uno de los destinos gastronómicos de Colombia con mayor competitividad. Tal y como se describió en el Capítulo 1.2, la categorización de los restaurantes es determinada por la Norma Técnica Sectorial allí denotada.

Los restaurantes de la ciudad de Cartagena no están muy lejos de lograr una categorización, pues analizando los resultados de la encuesta aplicada, los empresarios no han sido ajenos a las problemáticas que presenta el sector ni a las fortalezas que existe debido a la ola de turistas que visitan la ciudad año tras año, incluyendo además la diversidad gastronómica que aquí se exhibe.

Aunque los restaurantes cada día se vuelven más competitivos y buscan mejorar la calidad de los servicios y productos, hace falta un poco más de compromiso por parte de las personas encargadas de cada negocio, pues para ser más competitivos se necesita tener mucha más información del entorno y de los competidores, es por esto que es necesario invertirle más a la investigación e innovación. Estos elementos son las bases para proyectar un éxito seguro dentro de la industria gastronómica.

Todos los días la ciudad es visitada por personas provenientes de diferentes partes del mundo y estas personas son las encargadas de dar fe de la buena gastronomía que la ciudad posee. Estas son personas que han probado quizá diversos tipos de gastronomía y los restauranteros deben velar porque Cartagena esté al mismo nivel que los diferentes tipos de gastronomía que existen tanto a nivel nacional como internacional. Esto se logra teniendo mano de obra preparada y contando con los insumos adecuada.

FENALCO BOLIVAR, es una de las entidades más reconocidas en el sector gastronómico por su labor de acompañamiento con los empresarios de Cartagena dedicados a este negocio de los restaurantes. Es importante gestionar con esta entidad actividades que capaciten a los empresarios para que éstos hagan un mejor uso de sus recursos, al inversión es uno de los factores más importantes dentro de la industria, pues un negocio que no invierta no obtendrá mayores ganancias.

Lo más importante a resaltar es que los objetivos propuestos desde un principio fueron cumplidos, se logró estudiar y analizar todas y cada una de las áreas que componen un negocio, que en este caso son los restaurantes. Fue posible establecer cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta el sector gastronómico como y tal y proponer estrategias que proporcionen mayor estabilidad en los negocios y los hagan más eficientes.

Por último, y no menos significativo, es de vital importancia tener en cuenta que el servicio al cliente es una de las cosas más importantes dentro de cualquier negocio y en este negocio de la gastronomía atender bien a un cliente y velar porque éste se vaya satisfecho del establecimiento es asegurar la lealtad de ese cliente. Los restaurantes de Cartagena se caracterizan por brindan un servicio excepcional y sobre todo ofrecer una diversidad de platillos que sólo en algunas ciudades se ve.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Ospina Pérez, Jaime Enrique y Castilla Guerra, Jorge Armando. Caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO – Cartagena. subsector: bares y restaurantes, proyecto de grado. 2009.
- Norma Técnica NTS USNA Sectorial Colombiana 008 – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Gómez Giovanni E. Artículo “El presupuesto y el control de gestión del área comercial de una empresa”. Enero de 2002.
- Ley 100 de 1993. Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993.
- González María Helena. Artículo “El área financiera de contraloría, sus funciones primordiales y específicas”.