

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD
DE LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CLÚSTER
TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS DE
DESARROLLO**

**MOISÉS C. VALLE BACCA
CARLOS JULIÁN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA – BOLÍVAR
2006**

**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD
DE LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CLÚSTER
TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS DE
DESARROLLO**

**MOISÉS C. VALLE BACCA
CARLOS JULIÁN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ**

**Tesis de Grado para optar el Título de Profesional en Finanzas y Negocios
Internacionales**

Asesor

**ALBERTO GÓMEZ TORRES
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA – BOLÍVAR**

2006

Cartagena de Indias, Mayo 04 de 2006

**Señores:
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Finanzas y Negocios Internacionales
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad**

Estimados señores:

Cordialmente nos permitimos presentar a ustedes para su consideración, revisión y aprobación nuestro proyecto de grado titulado **“DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CLÚSTER TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS DE DESARROLLO”**.

Esperamos que el presente trabajo se ajuste a las expectativas y criterios de la Universidad para los proyectos de grado.

Atentamente,

MOISÉS C. VALLE BACCA

CARLOS J. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

Cartagena de Indias, Mayo 04 de 2006

**Señores:
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Finanzas y Negocios Internacionales
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad**

Estimados señores:

Por medio de la presente me permito informarles que he asesorado y dirigido a los estudiantes Moisés C. Valle Bacca y Carlos J. Sánchez Rodríguez en la elaboración de su proyecto de grado titulado **“DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CLÚSTER TURÍSTICO DE CARTAGENA DE INDIAS Y DISEÑO DE ALTERNATIVAS DE DESARROLLO”**.

Atentamente,

**Alberto Gómez Torres
Administrador de Empresas**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Deseamos extenderle nuestros mayores agradecimientos y nuestra mayor gratitud a Dios sobre todas las cosas, por darnos la salud y la fortaleza para dar este paso inicial en nuestra futura vida profesional, a nuestros padres por apoyarnos en todo momento y ser nuestros mayores impulsores para salir adelante y por supuesto a nuestro asesor porque sin su gran compromiso como docente y como amigo, no hubiese sido posible la culminación de este trabajo de grado.

MOISÉS C. VALLE BACCA

JULIÁN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN

0.1	Planteamiento y formulación del problema.....	3
0.1.2	Formulación del problema.....	12
0.2	Objetivos de la investigación.....	13
0.3	Justificación.....	15
0.4	Marco de Referencia.....	19
0.4.2	Marco conceptual.....	27
0.5	Metodología.....	32
0.5.3	Población y muestra.....	33
0.6	Aspectos administrativos.....	35
1.0	Caracterización de la oferta de productos y servicios.....	36
1.1	Generalidades de la cadena productiva.....	37
1.2	Perfil productivo.....	40
1.3	Perfil empresario.....	49
2.0	Análisis Competitivo del sector.....	59
2.2	Rentabilidad de la industria.....	67
2.4	Análisis del clúster del Sector.....	73
3.0	Análisis de las variables Competitivas del sector.....	85
3.3	Alternativas de desarrollo competitivo.....	94
4.	Conclusiones Finales.....	96

Bibliografía.....	98
Anexos.....	100

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Tipo de establecimiento	39
Tabla 2	Ubicación geográfica de los establecimientos	40
Tabla 3	Tipos de ambiente ofrecidos	42
Tabla 4	Características especiales	44
Tabla 5	Tamaño del local	45
Tabla 6	Capacidad (No. de personas)	46
Tabla 7	Productos y/o servicios ofrecidos por los restaurantes	47
Tabla 8	Productos y/o servicios ofrecidos por los bares	47
Tabla 9	Motivación del negocio	49
Tabla 10	Composición de Capital Inicial de la empresa	50
Tabla 11	Composición actual de Capital	51
Tabla 12	Inversión inicial de las empresas	52
Tabla 13	Porcentaje de Capital dedicado a tecnología	53
Tabla 14	Nivel socioeconómico de los clientes	54
Tabla 15	Lugar de procedencia de los clientes	55
Tabla 16	Nivel de precios por número de establecimientos	55
Tabla 17	Nivel de ventas (Promedio Mensual)	57
Tabla 18	Dependencia con respecto a las ventas de la época del año	58
Tabla 19	Implicación de la incertidumbre crítica sobre las fuerzas predeterminadas	79

Tabla 20	Incidencia de los escenarios en las fuerzas competitivas del sector	85
Tabla 21	Generación de empleos directos	87
Tabla 22	Generación de empleos extras	87
Tabla 23	Rotación de empleados	88
Tabla 24	Porcentaje de rotación de empleados extras	89
Tabla 25	Nivel promedio de salario	90
Tabla 26	Áreas de capacitación	91

LISTADO DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Opciones ofrecidas por las Discotecas	48
Gráfico 2	Cumplimiento de expectativas que se tienen del negocio	50
Gráfico 3	Implementación de Sistema de Planeación	61
Gráfico 4	Costo de los insumos	64
Gráfico 5	Atractividad del sector	73
Gráfico 6	Probabilidad de que un empleado extra se convierta en Fijo	89
Gráfico 7	Capacitación dos empleados	90
Gráfico 8	Implementación de tecnología en las empresas	92
Gráfico 9	Porcentaje de representatividad de los gastos Administrativos	92

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A	Análisis DAFO del sector
Anexo B	Análisis de fuerzas competitivas
Anexo C	Requisitos mínimos que se le exigen a los nuevos trabajadores
Anexo D	Tipo de salarios que ofrece a sus empleados
Anexo E	Tipo de capacitación que ofrece
Anexo F	Estabilidad de los trabajadores con que inició el negocio
Anexo G	Entidades de capacitación
Anexo H	Sistemas de motivación y recompensas
Anexo I	Ficha metodológica sector alimentos y bebidas

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Título

Diagnóstico de los Factores que influyen en la Competitividad de las Mipymes del Sector de Alimentos y bebidas del Clúster Turístico de Cartagena de Indias y Diseño de Alternativas de desarrollo.

Autores

Moisés C. Valle Bacca

Carlos Julián Sánchez Rodríguez

Objetivo General

Llevar a cabo un estudio, a través de herramientas económicas y administrativas que permita identificar los factores que influyen en la competitividad de las Mipymes del sector de alimentos y bebidas, a nivel de restaurantes, bares, Cafeterías y Discotecas del Clúster Turístico de Cartagena de Indias y plantear alternativas de desarrollo con el fin de mejorarlo.

Síntesis de la Metodología

El presente trabajo se desarrolló bajo una metodología de investigación descriptiva, mediante la utilización de datos provenientes de fuentes primarias y Secundarias.

Síntesis de Resultados

El número de establecimientos que componen la cadena productiva en la comuna 01 es de 258 del total de establecimientos base de estudio, se determinó que el 73% de estos correspondían a restaurantes, 55% a bares y 27% a discotecas. Cabe mencionar que en varios de los casos un establecimiento ofrece al tiempo diferentes servicios. Con base en el nivel de precios que manejan, el tipo de productos y servicios que ofrecen, el nivel de activos que tienen y el segmento al cual atienden se identificaron cuatro perfiles de negocios los cuales se agruparon en alto, medio, bajo perfil y franquicias, en su mayoría se pudo observar una concentración geográfica de los establecimientos en las zonas del Centro Histórico de la ciudad, Getsemaní y Bocagrande.

El análisis realizado a la industria arrojó enormes falencias en los procesos de planeación estratégica de las organizaciones estudiadas y quizás esta es la principal razón por la cual se presenta la inestabilidad de este tipo de negocios que en una gran proporción se pueden mantener máximo 5 años en el mercado sumado a la visión cortoplacista e intuitiva con la que manejan los negocios y la falta de mano de obra totalmente calificada.

Con una amenaza media de ingreso de nuevos competidores por la existencia de bajas barreras de entrada, un poder de negociación de los proveedores medio, un poder de negociación de los clientes medio, una amenaza media de productos sustitutos y una lucha entre la competencia igualmente media se determina un sector industrial de atractividad media y rentabilidad media.

Síntesis de Conclusiones

Los bares, restaurantes y discotecas de la ciudad consideran muy poca inversión tecnológica en el desarrollo de su objeto social, aspecto que les resta competitividad y productividad en materia de facturación y manejo de inventarios, además de esto la tendencia generalizada del sector es al no desarrollo de esquemas asociativos por el desconocimiento que estas sinergias empresariales puedan generar.

Asesor – Director

Alberto Gómez torres

Administrador de Empresas

Especialista en Gerencia Empresarial

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado se desarrolla con base en la necesidad de responder a las inquietudes empresariales de un sector casi inexplorado por la investigación universitaria e incluso gremial en Cartagena, pues en ACOPI, Cámara de Comercio y FENALCO no reposan estudios relacionados a este sector tan importante para el sustento del turismo de la ciudad, y la intención es aportarle al empresariado local y nacional herramientas de desarrollo competitivo para incrementar los procesos de integración del clúster turístico de la ciudad, gracias a un diagnóstico bastante amplio del sector de alimentos y bebidas, el cual pueda posibilitar a su vez como fin prioritario contribuir al desarrollo económico y social de la ciudad.

La investigación de carácter descriptivo – analítico, se realiza a través de fuentes secundarias, que se apoyan en visitas a los establecimientos, observación directa y entrevistas con los empresarios del sector, para determinar la situación actual del mismo y plantear posibles alternativas de desarrollo.

El resultado, un documento que muestra la realidad competitiva del sector de Restaurantes, Bares y Discotecas pertenecientes al Clúster Turístico de la ciudad, donde se describen, en la primera parte, los perfiles productivo, empresarial y de

mercado; y se analizan los cambios recientes y la situación actual de algunas de las variables como niveles de empleo, composición de capitales, tecnología, rentabilidad y tamaño del sector.

En la segunda parte del documento, se hace un análisis más profundo del sector, se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que brinda el entorno, y la rentabilidad basada en los niveles de atracción de la industria; para luego determinar cuáles son las fuerzas que impulsan/frenan su crecimiento, para poder establecer un diagnóstico del desempeño futuro con base en el desarrollo de escenarios y el análisis del comportamiento de las fuerzas inciertas y predeterminadas.

Por último se analizan algunas de las variables de competitividad y se plantean alternativas de desarrollo para el fortalecimiento del mismo.

0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN

0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La competitividad es uno de los temas que ha adquirido mayor relevancia en el debate académico y en las prioridades de la política económica tanto en los países industrializados como en los países en desarrollo.

Uno de los factores determinantes de la competitividad de un país es el grado de inversión extranjera. La Inversión Extranjera Total (IET) en Colombia aumentó un 96,7% durante 2004, en comparación con 2003, pasando de US\$1.905 millones a US\$3.748 millones, gracias, especialmente, al dinámico crecimiento de la inversión extranjera en portafolio, que aumentó en un 614,4%, al pasar de US\$104 millones a US\$743 millones en igual periodo. (*Díaz Lleana, Estudio de Competitividad 2000*).

El dato hace parte del Reporte Mundial de Inversión que fue entregado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD 2.006), el cual toca, además de las cifras estadísticas, el tema de las 'empresas transnacionales y la internacionalización de la investigación y el desarrollo'.

Al dar a conocer estas cifras, durante su intervención en el Seminario de Previsión Macroeconómica y Sectorial de ANIF y Fedesarrollo (2.006), el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Jorge Humberto Botero, afirmó que este es “un desempeño espectacular, si se tiene en cuenta que mientras la inversión en el mundo está creciendo al 2%, en Colombia lo está haciendo al 96,7%”.

En su concepto, hay un clima de inversión muy positivo y hay confianza en el país: “Colombia es uno de los países que están de moda en el mundo de hoy y eso es muy positivo para los colombianos”, expresó.

En cuanto a la Inversión Extranjera Directa (IED), en 2004 se presentó un crecimiento de 53% con respecto a 2003, al pasar de una inversión de US \$1.793 millones a US \$2.739 millones. Esta cifra constituye la inversión más alta desde 1998, situación que genera confianza y permite prever un comportamiento similar para 2005, año para el cual se proyecta que la IED será de US \$4.000 millones (UNCTAD 2.006),.

Se espera que la IED continúe creciendo, impulsada por factores como la nueva política petrolera, la cual busca estimular la inversión en el país y el hallazgo de nuevas reservas de hidrocarburos con el fin de prolongar la autosuficiencia petrolera de Colombia; la proximidad de la firma del Tratado de Libre Comercio

con Estados Unidos, el cual estimulará la llegada de nuevas compañías que utilizarán a Colombia como plataforma exportadora y finalmente el cambio de imagen que está viviendo Colombia, gracias a los resultados generados por la actual Política de Seguridad Democrática (ANIF y Fedesarrollo 2.006).

Estados Unidos, con US\$874 millones, equivalentes al 45% de la inversión, se constituye en principal inversionista extranjero en Colombia, seguido por España, con US\$135 millones, país con el que recientemente se firmó un acuerdo de protección a las inversiones.

En cuanto a los sectores que recibieron más inversión extranjera se destacan, en primer lugar: minas y canteras, con US\$1.246 millones, equivalentes al 41.5% del flujo total de inversión; el sector petrolero, con US\$571 millones, cifra que representó el 19% del total de IED de 2004; y transporte, almacenamiento y comunicaciones, con una inversión de US\$354 millones y una participación del 12%.

Otros sectores que registraron un notable comportamiento fueron la industria manufacturera, con US\$256 millones (8.5% del total de IED); y comercio, hoteles y restaurantes, con US\$202 millones (6.7%) (UNCTAD 2.006).

En Colombia, los procesos de apertura económica y descentralización, entre otros factores adelantados en el país en la década de los noventa, jalonaron en cierta medida la necesidad de identificar aún más las particularidades de los cambios económicos en las diferentes industrias y regiones del país.

En el caso del Turismo en Colombia, establecer el impacto económico no es tarea fácil debido a: 1) la atomización del sector, son muchos los servicios que integran el turismo; 2) La carencia de información estadística y 3) La metodología de las cuentas nacionales en las cuales el sector hoteles y restaurantes se encuentra unido al comercio y los demás prestadores de servicios turísticos se incluyen en forma dispersa en otras cuentas, lo que hace imposible obtener unas cifras que revelen la verdadera magnitud del sector y todos sus componentes.

La participación del turismo en la balanza de pagos revela una tendencia de crecimiento en el período 1994-1997, pero al igual que todos los indicadores del sector después de este periodo se da un decrecimiento. El total de ingresos por servicios y transferencias en la balanza cambiaria entre 1990 y 1999, registra una tasa de participación del 13.60% en promedio, mostrándose la mayor tasa en 1992 situándose en el 24.89%, para iniciar una etapa descendente hasta ubicarse en el 5.46% en 1999, esta situación se presenta gracias a los problemas públicos que tuvo Colombia en los últimos años (Observatorio Nacional del Caribe 2.004).

El diagnóstico presentado por la organización Colombia Compite a finales el año 2.003 sobre el turismo en Colombia evidenciaba que día a día el producto turístico colombiano era menos competitivo tanto por precio, como por la calidad del producto especialmente desde el punto de vista ambiental (deterioro de las playas, invasión del espacio público y demás),

Tres años más tarde el diario estadounidense The New York Times (Marzo de 2.006) dedicó en su sección "Viajar", un completo reportaje sobre Cartagena, en el que invita a los norteamericanos a visitar a La Heroica. El New York Times explica que Cartagena está ubicada en el sur del Mar Caribe, y que es una ciudad colonial que desea que el mundo sepa que su realidad es muy distinta a la del resto del país. "... La ciudad está a un millón de millas de todo lo que tenga que ver con guerrilleros, paramilitares o secuestros...", se lee en el artículo escrito por el periodista Taylor Holliday.

En el reportaje titulado "Going to Cartagena" (Vamos a Cartagena), Holliday informa a los lectores de The New York Times, que la actividad delictiva en el Corralito de Piedra es menor que en otras ciudades del Caribe. Y para darle mayor veracidad a esa comparación, Holliday recuerda que sí bien, el Ministerio de Asuntos Exteriores de EE.UU., sigue advirtiendo de los peligros de viajar a Colombia, también asegura que "la violencia en años recientes se ha disminuido notablemente en la mayoría de las áreas urbanas del país, incluyendo Cartagena".

La publicación del periódico más influyente de los Estados Unidos, hace una guía sobre los hoteles, restaurantes, bares, sitios patrimoniales de la ciudad y del dinero que se puede llegar a gastar un turista en cada una de las actividades por descubrir en Cartagena.

El Sector restaurantes y hoteles es el tercer generador de empleo en Colombia después del comercio al por menor y la industria manufacturera. El censo económico del DANE 1990 determinó que el personal ocupado en restaurantes y hoteles asciende a 356.185 personas, de las cuales 321.245 corresponden a empleos permanentes y 34.940 a empleos temporales.

Un mayor nivel de detalle del sector terciario permite apreciar que las actividades más representativas son las actividades denominadas otros servicios, incluidas entre estas las correspondientes al presente estudio, así como los servicios del gobierno, con participaciones dentro del PIB total de la ciudad, de 28.4% y 14.2% en promedio anual, respectivamente.

A Febrero de 2003 se encontraban registradas en la Cámara de Comercio de Cartagena un total de 16.222 establecimientos, que registraban activos totales por valor de \$8,4 billones y un total de 67.962 empleos.

El sector turístico de la ciudad está compuesto principalmente por hoteles, restaurantes, bares, transporte de turismo, agencias de viajes, casinos, joyerías y artesanías, estos suman en total 1.294 establecimientos correspondientes al 8% del total de establecimientos de la ciudad, la inversión total en activos asciende \$221.830 millones, un 2,6% del total y los empleos generados suman 5.869, el 8,6% del empleo formal de la ciudad. (*Características de la oferta de Turismo de Cartagena, Monografía UTB 2004*).

Los restaurantes son la actividad económica con mayor número de establecimientos dentro del turismo con 883 (Total de establecimientos en la ciudad) establecimientos que corresponden al 68,2% del sector; le siguen los hoteles con 185 empresas, representa el 14,3%; las agencias de viajes con 92 empresas, aportan el 7,1% de los establecimientos; el comercio de artesanías con 46 establecimientos, representa el 3,6%; los bares con 41 establecimientos corresponden al 3,2%, las joyerías están conformadas por 18 establecimientos que representan el 1,4%; el servicio de transporte de turismo aporta 17 establecimientos correspondientes al 1,3% y 12 casinos que representan el 0,9% de los establecimientos del sector turístico. (*Características de la oferta de Turismo de Cartagena, Monografía UTB 2004*).

La actividad turística que mayor empleo genera es el sector hotelero con 2.953 puestos de trabajo correspondientes al 50,3% del total empleo formal, le siguen en su orden los restaurantes con 2.028 empleos representando 34,6% y las agencias de viajes con 461 personas ocupadas correspondiente al 7,9%.

La mayor inversión en activos la realizan los hoteles con \$107.759 millones y las agencias de viajes con \$95.915 millones, en menor medida los restaurantes con \$14.194 millones, transporte de turismo con \$1.053 millones, casinos con \$1.010 millones y bares con \$67 millones. *(Características de la oferta de Turismo de Cartagena, Monografía UTB 2004).*

Para el 2.005 el número de establecimientos, pertenecientes a este sector, inscritos en la cámara de comercio ascendían a más de doscientos (entre los barrios de Bocagrande, Laguito, Centro, Marbella, el Cabrero y Crespo), con ventas superiores a \$100.000 millones de pesos anuales. Para el presente año, varios de estos establecimientos ya no existen, de igual manera han surgido otros nuevos. Esto ha sido una constante dentro de esta industria, ya que son muy pocos los establecimientos que perduran más de los cinco años, menos del 20% de las empresas del sector se han mantenido a través del tiempo, lo que hace suponer que existen una alta volatilidad en esta clase de inversiones y muy poca planeación y proyección a largo plazo. *(Investigado por los autores).*

En estudios presentados por el DANE de acuerdo a los niveles de conocimiento por industria, ubican a este sector a nivel nacional como industrias medias en conocimiento, por la cantidad de personal que emplean y las inversiones realizadas.

A pesar de mostrar cifras significativas y de representar una participación importante dentro del PIB local y ser catalogadas a nivel nacional como sectores medios en conocimiento, no existen cifras detalladas, siendo pocos, para no decir nulos, los estudios que se han realizado al respecto. Inclusive y según datos de Acopi (2006), son solo dos las organizaciones que hasta el día de hoy se encuentran afiliadas a esta corporación.

Dada la importancia que tiene Cartagena en materia de destino turístico a nivel no solo Nacional, si no también extranjero, a la gran participación en materia de inversión extranjera y al peso que tiene el sector de alimentos y bebidas, en especial en lo concerniente a restaurantes, bares, discotecas y cafeterías, debido a las fuertes inversiones de capital en activos, el personal empleado, su participación en el PIB local, consideramos importante realizar un estudio a nivel micro o a nivel del sector con el fin de analizar los factores que influyen en su competitividad

Este tema nos ha llamado la atención, ya que sería interesante tener mayores conocimientos de su desempeño, ya que hoy en día se encuentra desagregado, y muy a pesar de que existen a nivel de firmas independientes algunos niveles de competitividad, a nivel sectorial es todavía precario.

Se hace pues necesario desarrollar estudios que permitan establecer su competitividad y generar alternativas que brinden la posibilidad de darle solución a esta problemática con el fin de mejorar el nivel competitivo general del sector.

0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que influyen en el nivel competitivo de las Mipymes pertenecientes al sector alimentos y bebidas a nivel de restaurantes, bares, cafeterías y discotecas, del clúster turístico de Cartagena de Indias y qué alternativas de desarrollo podrían plantearse para mejorarlo?

0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Llevar a cabo un estudio, a través de herramientas económicas y administrativas, que permita identificar los factores que influyen en la competitividad de las mipymes del sector de alimentos y bebidas, a nivel de restaurantes, bares, cafeterías y discotecas, del clúster turístico de Cartagena de Indias y plantear alternativas de desarrollo con el fin de mejorarlo.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y caracterizar la oferta de productos y servicios del sector de alimentos y bebidas dentro del cluster turístico en la ciudad de Cartagena mediante la utilización de fuentes secundarias y visitas a los establecimientos al igual que entrevistas con los empresarios, con el fin de conocer la ubicación, el mercado y desarrollo del sector.
- Diseñar el mapa de Clúster del sub-sector e identificar los factores determinantes del desempeño reciente y la posible incidencia sobre estos de la implementación de vínculos estratégicos y colaboración entre el

gobierno, el sector público, el sector privado y la academia, que permitan pronosticar un balance de las perspectivas del sector.

- Identificar el nivel competitivo de los restaurantes, bares, discotecas y cafeterías del sector de alimentos y bebidas integrado al clúster turístico de Cartagena, a través de indicadores de competitividad planteados por el gobierno Nacional, que permitan proponer alternativas de desarrollo para mejorarlo.

0.3 JUSTIFICACIÓN

El plan de desarrollo competitivo del país reconoce que la evolución de la estructura económica en los departamentos caracteriza el proceso de crecimiento económico y, que a pesar de sus heterogeneidades a nivel regional, es posible identificar ciertas regularidades o patrones en el cambio en la estructura económica que pueden ser asociados con los diferentes niveles de desarrollo (Chenery, 1960; Chenery y Taylor, 1968). A partir de esto, el objetivo de este trabajo es llevar a cabo un análisis de la estructura económica del sector de alimentos y bebidas de la ciudad de Cartagena que permita conocer los cambios y tendencias estructurales, que en materia de competitividad, registra la economía colombiana en este nivel; así como las tendencias de especialización, distribución de actividades económicas de mayor valor agregado, las necesidades y sus potencialidades.

De acuerdo con ACOPI la pequeña y mediana industria de Cartagena tiene como fortalezas la representatividad del gremio, los servicios ofrecidos y sus equipos de trabajo, sin embargo sus principales debilidades se encuentran en sus estructuras financieras de auto sostenimiento y la falta de estudios en materia de tecnología básica y competitividad de la PYME local, por lo tanto se hace necesario un compromiso de la academia para desarrollar investigaciones como las que se plantean en el presente anteproyecto con miras a conocer e incrementar la

competitividad de los diferentes sectores en la ciudad y alcanzar una verdadera integración de la cadena productiva del turismo; si bien es cierto el enorme potencial de Cartagena, es notorio que la ciudad turística por excelencia en Colombia no cuenta con un plan sectorial de turismo, es notable la falta de rumbo del sector y la descoordinación entre el sector privado, la diligencia política y la academia, donde el elemento clave para tener en cuenta a la hora de reactivar la actividad turística en la ciudad es la competitividad.

Con el tiempo, la oferta de productos y servicios en la ciudad ha ido cambiando, ya solo no ofrecemos historia, playas y clima. Hay otros rasgos fundamentales en la vida de los cartageneros: entre ellos la comida. “Se podría ir a Cartagena, tan solo a visitar sus restaurantes, y en ningún momento decaería ese espíritu de bacanal, de una cocina creada a base de frutos de mar, ají, dulce, pasas; carnes condimentadas con canela y acompañadas con plátanos maduros horneados. Un tesoro culinario enriquecido con la vasta cantidad de postres, refrescos, bizcochos, turrone y almíbares” (*Victoria Puerta C.*).

En materia gastronómica, la ciudad ofrece, aparte de sus ricas tradiciones la posibilidad de saborear cualquier plato de la comida internacional, en los restaurantes del centro, Bocagrande, el Laguito, Marbella, el Cabrero y Crespo.

Precisamente esta variedad culinaria, puede ser la excusa para iniciar otro

recorrido por la ciudad. Con más de cien restaurantes y un sin número de pequeños lugares, en los que se sirven cócteles de mariscos, arepas de huevo y queso fresco, la fiesta gastronómica se presta para cualquier paladar y bolsillo. Son muchos los restaurantes que tienen en su carta las variedades de la comida internacional, con énfasis en platos hechos a base de frutos de mar. También se pueden encontrar especialistas en comida, italiana, árabe, francesa, china, etc.

Los hoteles de Cartagena cuentan con sus propios restaurantes y son muchos y variados los platos que ellos ofrecen. En sus salones aireados y tropicales se pueden comer deliciosos pescados fritos, carnes a la parrilla, acompañados de postres y cócteles.

Pero a parte de esta oferta gastronómica, Cartagena se sitúa como una ciudad de gran vida nocturna y ofrece a su vez una gran variedad de planes y ambientes en los tantos bares de la ciudad amurallada o en Bocagrande, donde están las mejores discotecas de Cartagena. Jóvenes y adultos encuentran que han visto en la industria turística una maravillosa manera de vivir la vida.

La importancia que desde siempre ha tenido este sector para la ciudad en materia económica, por los altos aportes que a la economía hace, y la creciente variedad de sitios y ambientes nuevos y renovados que vemos día a día, nos hace pensar en la necesidad de un estudio que permita identificar los factores que influyen en

su competitividad, necesidades y sus potencialidades, con el fin de proponer alternativas de sostenimiento y fortalecimiento en el largo plazo.

Se hace necesario entonces, aprovechando las buenas políticas macroeconómicas y un contexto legal y político estable como condiciones necesarias, más no suficientes, para generar prosperidad económica, analizar la competitividad desde el mejoramiento de los fundamentos micro económicos de la competencia. Visto desde este punto, es importante identificar los factores que lideran el desarrollo regional, sus potencialidades y especialización de manera que permita apuntar a un desarrollo sostenible en un marco macroeconómico estable, eso si, partiendo de estudios a nivel sectorial o industrial que permitan identificar el nivel competitivo de manera más puntual.

0.4 MARCO DE REFERENCIA

0.4.1 MARCO TEÓRICO

Partiendo de la investigación preliminar que se ha realizado hasta el momento por parte de los autores, es poca la evidencia que existe en materia de competitividad sectorial a nivel de alimentos y bebidas, en especial en lo concerniente a restaurantes, bares, cafeterías y discotecas, a nivel tanto nacional como internacional.

En este contexto, se tendrán en cuenta los aportes realizados por el centro de competitividad nacional, el DNP, DANE, Colombia Compite, el Ministerio de Comercio Exterior, entre otros entes, con respecto a los indicadores de competitividad a nivel regional y sectorial que plantean, dentro del plan estratégico de Colombia, entre los que se encuentran: rentabilidad media del sector, personal ocupado, inversión media en conocimiento, inversión media en tecnología e inversiones en activos; de igual manera se empleará como base de la investigación el Guión Metodológico para Trabajos Empíricos sobre Competitividad Internacional: Principales Cuestiones Conceptuales y Metodológicas, presentado por Daniel Chudnovsky y Fernando Porta, documento revisado del estudio preparado para el Centro de Estudios e Investigación de Postgrado (CEIPOS), Universidad de la República, Uruguay en enero de 1990.

En dicho documento se propone, en primera instancia, examinar los elementos y cambios recientes respecto a características técnico-económicas de los principales productos y procesos, el perfil empresarial y el perfil de mercados; dando respuesta a nuestro primer objetivo, caracterizar la oferta de productos y servicios del sector.

Sobre la base de la información y estudios disponibles se trata de examinar en forma breve los elementos y cambios recientes respecto a:

-Perfil productivo: Características técnico económicas de los principales productos y procesos. Procesos de reestructuración y cambio tecnológico.

-Perfil empresario: Concentración, participación de empresas nacionales, transnacionales, cartelización internacional; liderazgos, formas de competencia; integración vertical/horizontal.

-Perfil de mercados: Políticas de países o bloques en materia de protección al comercio; regulación, desregulación. Precios "internacionales"; prácticas de dumping.

El objetivo de la segunda sección será reseñar solamente aquellos aspectos contextuales que inciden, afectan y/o condicionan la competitividad del sector y sus firmas. Se trata de los elementos que resulten esenciales para la comprensión de su desenvolvimiento reciente y sus perspectivas para los próximos años.

En ese sentido, y con el propósito de lograr alcanzar el segundo y tercer objetivos planteados, se tendrá en cuenta el Mapa del Clúster Turístico de Cartagena de Indias presentado en el Documento 2 del estudio de caso Análisis de la articulación y estrategias de intervención de los sistemas educativo y económico de Cartagena de Indias: El sistema Económico de Cartagena de Indias, preparado por el observatorio del Caribe Colombiano y la Universidad de Cartagena (2.004), y se diseñará un nuevo mapa del sub-sector restaurantes, bares y discotecas.

Partiendo de este nuevo Mapa de Clúster, se resumirán los hallazgos de estudios ya existentes. Los elementos a considerar serán:

- Importancia cuantitativa del sector en la producción, empleo y comercio local.
- Perfil productivo y empresario original y principales cambios.
- Perfil de mercados: orientación externa-interna; importancia del sector turístico como demandante.
- Políticas globales y/o específicas que afectaron directa o indirectamente el desempeño y la competitividad del sector y sus empresas. Influencia de las empresas del sector sobre la formulación de dichas políticas; otras formas de articulación con el Estado.

Con respecto a los Indicadores de desempeño reciente del sector, el objetivo es evaluar la competitividad de la capacidad instalada en el sector. En esta sección

se elaborarán una serie de indicadores "proxy" que permitan poner en evidencia el desempeño competitivo del sector. En caso de disponerse de la información necesaria, se señalará si el desempeño de alguna/s de las firmas líderes difiere significativamente de lo indicado para el conjunto del sector.

El objetivo es examinar los distintos elementos que influyeron en su desempeño y tratar de discernir la influencia sobre el mismo de los factores básicamente "exógenos" de la de aquellos considerados más "endógenos" (ya sea que se trate de una evolución consistente o contradictoria con la del contexto global). Si bien es posible que, en ciertos casos, las firmas hayan reaccionado en forma defensiva tratando de ajustar sus costos o su perfil de producción y comercialización en función de su trayectoria previa, es también plausible pensar que se detecten estrategias más ofensivas para tratar de mejorar su desempeño competitivo, a través de aumentos o mejoras sustantivas en la capacidad instalada o, al menos, la formulación de planes para hacerlo.

Con respecto a los Factores exógenos se buscará analizar, teniendo en cuenta que desde los años 90 se han producido modificaciones significativas en las políticas macroeconómicas y se han iniciado reformas estructurales, de lo que se trata es de examinar la influencia específica de dichas modificaciones sobre el desempeño competitivo del sector.

Dentro de los factores exógenos que parecen más relevantes de ser tomados en cuenta se destacan:

*Tasa de Interés.

* Tipo de cambio.

* Política comercial: Cambios en la estructura de protección (apertura) y de los incentivos y facilidades para la exportación. Cambios y profundización de los procesos de integración.

*Modificaciones en la legislación laboral, en la política tributaria y de precios e ingresos.

* Impacto de la profundización de la apertura comercial y otras reformas estructurales ya iniciadas sobre la participación de las importaciones en los mercados domésticos, la evolución de los precios internos y la rentabilidad de las firmas locales.

* Influencia del nuevo contexto macroeconómico, sobre las estrategias y desempeños exportadores.

Con esto se buscará analizar la influencia de los factores arriba mencionados sobre los siguientes elementos de la estructura de costos:

- Calidad, disponibilidad y costo de materias primas y otros insumos (ej.: Servicios Públicos).

- Calidad, disponibilidad y costo de trabajadores (calificados y no calificados) y personal científico-técnico.

- Costo y disponibilidad de financiamiento para capital de trabajo y a largo plazo.
- Costos de comercialización, almacenamiento y transporte.

Además, en este punto se tendrá en cuenta el tipo de vinculación de las firmas del sector con sus proveedores, de acuerdo al grado de su poder de negociación en los mercados de materias primas, insumos, etc.

Lo mismo ocurre en el caso de las relaciones con la mano de obra.

Con respecto a los Factores endógenos se tratará de analizar la brecha existente en materia de procesos, productos, técnicas organizacionales y de comercialización respecto a la best practice nacional y si dicha brecha ha aumentado o disminuido en el período reciente.

Evidentemente, dado que, en general, no será posible establecer una situación "promedio" para el sector, se tratará de evaluar prácticas diferenciales por franjas o tipos de empresas.

En lo que sigue se subrayan los aspectos que se consideran imprescindibles a ser estudiados. Sin embargo, también se incluyen otros aspectos que sería deseable tener en cuenta:

I. Recursos físicos y humanos.

* Inversiones en activo fijo.

- * Edad de la firma y de los principales equipos.
- * Proporción de técnicos y profesionales sobre personal total.
- * Principales fuentes de la tecnología utilizada.
- * Capacidad de selección, adaptación e innovación, en tecnología de productos y procesos.
- * Gastos en I&D (tipo de actividades involucradas). Licencia de terceros y/o casa matriz, etc. Gastos en importación de tecnología o en compra de tecnología a terceros dentro del país.
- * Gastos en entrenamiento y capacitación de personal.
- * Nivel de automatización.

II. Productividad, salarios y empleo. Organización del proceso productivo.

- * Determinar si los aumentos de productividad, en caso de haber existido, se han logrado a partir de esfuerzos en tecnología de proceso, métodos de organización (tiempos, stocks, layout, personal, etc.), etc. o mediante el despido de personal.
- * Integración vertical/subcontratación (trabajo a terceros).
- * Estructura y relaciones con los proveedores.
- * Evolución de los salarios reales en el sector: Se trata de ver en qué medida los eventuales aumentos de productividad se han trasladado a los salarios.

III. Tecnología de producto

- * Calidad.

* Capacidad de la firma para el diseño específico o adaptado al usuario.

IV. Sistemas de comercialización.

* Cambios en las formas de comercialización en el mercado interno y externo.

* Esfuerzos en propaganda y publicidad.

V) Capacidad gerencial y financiera.

* Existencia de planificación estratégica. Contratación de especialistas en reorganización empresarial. Modificaciones introducidas en las distintas áreas de la firma.

* Capacidad de auto-financiamiento. Acceso preferencial a los mercados de capitales.

V. Balance y perspectivas del sector: En esta parte de lo que se trata es de ponderar y evaluar los distintos elementos estudiados para poder caracterizar en donde se encuentra el sector en la actualidad y en función de ello discutir las perspectivas para el futuro próximo.

En función de lo analizado respecto del desempeño y competitividad del sector, se tratará de analizar el impacto de la modificación de algunos elementos exógenos claves y la efectividad de las respuestas en curso o planeadas por parte de las firmas para mejorar su desempeño a través de cambios endógenos.

Al respecto, es posible que los factores exógenos tengan un papel favorable, neutro o negativo sobre las expectativas empresariales y que en función de dichas expectativas se prevean distintos tipos de cambios endógenos. Por lo cual se buscará:

- a) Evaluar del posible impacto de las reformas estructurales en curso (en el Caso del TLC con E.U y otros países) sobre la competitividad y el peso relativo de los distintos actores dentro del sector.
- b) Las expectativas del sector empresario local frente a los acuerdos previstos en el TLC. Oportunidades y Amenazas que se plantean en función de estrategias en marcha o previsibles por parte de las firmas.
- c) Implicancias para la política económica vigente que surgen de las perspectivas expuestas.

0.4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan algunos de los conceptos claves dentro del desarrollo del presente trabajo:

Clúster: Consiste en un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí”. Por su dimensión geográfica, un cluster puede ser urbano, regional, nacional o incluso internacional. La presencia de los clusters deja entrever que buena parte de la ventaja competitiva se encuentra fuera de la empresa, incluso fuera del sector, en las ubicaciones de sus unidades de explotación. Los clusters son un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera. Constituyen un foro en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones (escuelas, universidades, empresas de suministros públicos).

Competitividad Internacional: La CI es un concepto muy utilizado en la discusión corriente para referirse al desempeño de una firma, una industria o un país en la economía internacional. Sin embargo, un concepto aparentemente tan obvio ha dado lugar a las más variadas definiciones, lo cual pone de relieve no sólo la falta de consenso acerca del concepto en la literatura económica sino también la ambigüedad y dificultades que el mismo encierra.

La competitividad de una nación o región viene reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad. De manera más específica, la competitividad de una nación se podría definir como el grado en

el que un país, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que satisfagan los tests de los mercados internacionales, mientras que simultáneamente mantiene y amplía a largo plazo la renta real de sus ciudadanos.

Ventaja competitiva: Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas, generando una rentabilidad por encima del promedio de la industria. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por

ser productor de bajo costo).

- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación).
- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Cadenas productivas: Integración de los productores con los diferentes actores que intervienen en los procesos de: producción, investigación, transferencia de tecnología, procesamiento, comercialización y financiación, que intervienen en la producción de un bien o servicios, complementarios, hacia la búsqueda de la productividad y la conquista de mercados.

Como se dinamiza una cadena productiva a través de la formulación de acuerdos de competitividad, que le permitan ganar productividad, reducir costos de producción y consolidación de los diferentes eslabones.

Servicios: La multiplicidad de actividades que abarca el sector de los servicios ha imposibilitado la adopción de una definición única. Toda actividad que satisface las necesidades individuales o colectivas, diferente a la transferencia de la propiedad de un bien material se define como un servicio. Algunos autores definen el sector

por exclusión: todas las actividades que no forman parte del sector primario o secundario constituyen un servicio.

Desde el punto de vista legal, no existe en Colombia una definición general sobre qué es un servicio. Las normas tributarias, concretamente el Decreto 1372 de 1992, artículo 1º, definen el servicio de la siguiente forma: “Para los efectos del impuesto sobre las ventas se considera servicio, toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica, o por una sociedad de hecho, sin relación laboral con quien contrata la ejecución, que se concreta en una obligación de hacer, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, y que genera una contraprestación en dinero o en especie, independientemente de su denominación o forma de remuneración”.

Servicios relacionados con el turismo y los viajes: este sector se divide en cuatro sub-sectores: Hoteles y restaurantes, agencias de viajes y organizaciones de viajes en grupo, guías turísticos y otros servicios.

Rentabilidad Media: Es la sumatoria de las rentabilidades netas de cada una de las firmas de un sector dividido entre el número de firmas del sector.

Inversión Media: Es la sumatoria de las inversiones netas de cada una de las firmas de un sector dividido entre el número de firmas del sector.

0.5 METODOLOGÍA

0.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se desarrolla bajo una metodología de investigación descriptiva, mediante la utilización de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias, en donde se buscará analizar el nivel competitivo del sector de alimentos y bebidas del cluster turístico de la ciudad de Cartagena de Indias y plantear alternativas de desarrollo.

0.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se presentan las variables consideradas claves para el desarrollo del estudio:

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES
Tamaño del Sector	# de Empresas Volumen de las Ventas del Sector	Secundarias: Cámara de Comercio
Rentabilidad de la Industria	Utilidades medias por firma	Secundarias: Cámara de Comercio
Personal Empleado	Personal medio empleado por firma	Primaria: Calculadas por los autores
Inversión en Tecnología	Inversión media por firma	Primaria: Calculadas por los autores
Inversiones en Activos	Inversión media por firma	Primaria: Calculadas por los autores

0.5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la recolección de información primaria a través de un trabajo de campo, se tendrán en cuenta los 258 establecimientos inscritos para el 2.005 en cámara y comercio como la población total de estudio.

Para determinar la muestra sobre la cual se desarrollaría la investigación se utilizará el método de la selección de la muestra propuesta por parte de Kinnear y Taylor.

5.3 Diseño de muestreo

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

n = tamaño de la muestra= 22 Establecimientos

N = Tamaño de la población= 258 establecimientos

(σ) = Desviación estándar= 0,1

E = Error Máximo= 0.04

Z = Margen de Confiabilidad = 1.96

0.5.4 RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del trabajo de campo la recolección de la información se basará en los dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias: Calculadas por los autores a través de diferentes herramientas como entrevistas, encuestas, observación directa y análisis de documentos.

Fuentes secundarias: Se utilizarán fuentes originales y datos suministrados por entes como la cámara de comercio, DNP, DANE, FENALCO, ACOPI, entre otros.

0.6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cronograma:

Actividad	Tareas	Tiempo	Del 1 al 15 de Dic 05	Del 2 de Enero de 06 al 17 de Feb 06	Del 18 de Feb de 06 al 30 de Abr 06
Propuesta	Elección del Tema	1 Semana			
	Información Básica	1 Semana			
	Datos Preliminares	1 Semana			
	Preparación y presentación	1 Semana			
Anteproyecto	Revisión de la Propuesta	1 Semana			
	Correcciones a la propuesta	1 Semana			
	Información y datos específicos	1 Semana			
	Ampliación y profundización de la propuesta				
	Preparación y presentación	1 Semana			
Informe Final	Preparación de encuestas y entrevistas	1 Semana			
	Recolección de Información Secundaria	4 Semanas			
	Trabajo de Campo				
	Sistematización de la Información	1 Semana			
	Preparación y presentación	1 Semana			

Presupuesto:

Descripción	Valor
Información Secundaria	180000
Papelería	120000
Asesoría	400000
Transporte	120000
Sistematización	80000
Gastos Varios	100000
Subtotal	\$ 1.000.000,00
Imprevistos	100000
Total	\$ 1.100.000,00

1.0 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La caracterización de la oferta de productos y servicios busca identificar los cambios recientes de los elementos claves que componen la cadena productiva. Para esto, fue necesario tener en cuenta la evolución de las empresas, sus orígenes y cambios tanto estructurales como tecnológicos, tipos de mercado que se han conformado a través de los años, el porcentaje de participación de empresas locales, nacionales, capitales y empresas extranjeras, liderazgos y estrategias más usadas.

De igual manera se busca dar una idea clara de las Políticas Económicas que a nivel país han afectado el desarrollo del sector en materia de protección al comercio, regulación, desregulación y precios.

Con este propósito en mente, el análisis de la caracterización de la oferta empieza presentando un panorama general de la cadena productiva objeto del estudio, su ubicación geográfica y composición para luego entrar a detallar cada uno de los perfiles claves: productivo, empresario y de mercado, con el objeto de establecer sus condiciones hoy en día y los cambios recientes por los que han atravesado.

1.1. GENERALIDADES DE LA CADENA PRODUCTIVA

Dentro de todos los procesos y eslabones que abarca la cadena productiva del sector alimentos y bebidas se ha tomado como base para el estudio aquellos que comprenden la producción en punto y comercializaron de alimentos y bebidas en el área de influencia de la comuna 01 de la ciudad de Cartagena (Ver Imagen 1), de la cual hacen parte el Centro Histórico de la ciudad y los barrios de Bocagrande, Laguito, Castillogrande, Crespo, Marbella, Getsemaní y Manga.



Imagen 1. Panorámica de una parte de la comuna 01.

Los actores analizados dentro de la cadena se convierten en uno de los últimos eslabones de la cadena por su proximidad a los consumidores finales; corresponde a este estudio los restaurantes, bares y discotecas de la zona, específicamente los relacionados directamente con el Clúster Turístico de la ciudad, primero por su ubicación geográfica y segundo por las características particulares que estos ofrecen.

El presente perfil tiene como objetivo describir la estructura y composición de la oferta de productos y servicios del sector. El número de establecimientos que lo componen es de aproximadamente 258¹; se destacan algunos de larga trayectoria en la ciudad como el restaurante Club de Pesca el cual data de los años 30 ubicado en el barrio de Manga, Bares como el Olimpo y Discotecas como Mister Babilla, de gran reconocimiento tanto nacional como internacional.

Como se puede observar en la Tabla 1, Tipo de Establecimiento, del total de establecimientos base del estudio² se determinó que el 73% de estos correspondían a restaurante, 55% a Bares y 27% a Discotecas. Cabe mencionar que en varios de los casos un establecimiento ofrece al tiempo diferentes servicios, casos como el Café del Mar, ubicado en el Baluarte de Santo Domingo, con servicios de Bar-Restaurante, Casablanca, ubicada en el Portal de los Dulces, Disco-Bar, entre otros.

¹ Según datos registrados en la Cámara de Comercio de Cartagena a Diciembre 31 de 2.005.

² Para el Desarrollo del Trabajo de Campo, y según fórmula planteada en el anteproyecto, se analizaron 22 establecimientos en total.

Tabla 1. Tipo de Establecimiento*

Tipo de Servicio que Ofrece	N° de Establecimientos que Ofrecen el Servicio	% Sobre Total
Restaurante	16	73%
Bar	12	55%
Discoteca	6	27%

*Calculado por los Autores

Con base en el nivel de precios que manejan, el tipo de productos y servicios que ofrecen y el segmento al cual atiende, se identificaron cuatro perfiles de negocios, los cuales, con el fin de facilitar su estudio, se agruparon de la siguiente manera: alto, medio, bajo perfil y franquicias.

En su mayoría se pudo observar que se presenta una concentración geográfica de los establecimientos en las zonas del Centro Histórico de la Ciudad, Getsemaní, y Bocagrande³, con aproximadamente el 60% de los negocios. (Ver Tabla 2: Ubicación de los Establecimientos). Esta concentración geográfica genera, como se explicará más adelante en el perfil de mercados, una mayor interdependencia en los negocios categorizados como de Alto, Medio perfil y franquicias, de las diferentes empresas que compiten en el sector, caracterizándose por ofrecer productos y servicios cada vez más diferenciados y ambientes donde los precios no marcan realmente la diferencia.

³ Los establecimientos estudiados por ubicación geográfica se establecieron de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio y se calcularon teniendo en cuenta el número de establecimientos por zona sobre el total de establecimientos.

Tabla 2. Ubicación Geográfica de los Establecimientos

Zona donde se encuentra ubicado	Nº de Establecimientos en la Zona	% Sobre Total
Centro		
Amurallado	6	27%
Getsemaní	4	18%
Bocagrande	3	14%
Laguito	2	9%
Cabrero	1	5%
Marbella	1	5%
Crespo	2	9%
Anillo Vial	1	5%
Manga	2	9%

*Calculado por los Autores

1.2. PERFIL PRODUCTIVO

Son muchos cambios a nivel estructural, tecnológicos y de mercado que se han presentados en el transcurso de los últimos años en la ciudad. Cartagena en la actualidad cuenta con más de 2.000 establecimientos dedicados al turismo, que a la vez representan más de 6.000 empleos; cabe señalar que al interior de esas actividades se da un proceso de concentración siendo los hoteles, restaurantes, bares y discotecas los responsables de cerca del 80% de esta cifra⁴.

Los procesos de apertura económica y liberación de algunos mercados a principios de los años 90, trajo consigo cambios en la composición de los capitales, tecnologías, ambientes y procesos que anteriormente se ofrecían. La

⁴ Estudio económico de la Universidad de Cartagena 2.004.

Industria a la cual se hace referencia toma una dinámica competitiva diferente, las condiciones del entorno cambian, pasando de ser una industria de segundo plano a nivel turístico, a convertirse en una opción que ofrece grandes oportunidades y retos.

- **Ambientes**

La Tabla 3, Tipos de ambientes ofrecidos en la Zona, arroja cifras interesantes sobre la variedad de opciones ofrecidas, destacándose el crossover y el tropical, ambos con una participación del 18% dentro de la oferta del mercado, debido fundamentalmente al factor cultural caribe que hace inclinar a los latinos y especialmente a los cartageneros por este tipo de ritmos.

Tabla 3. Tipos de ambiente ofrecidos en la Zona*

Tipo de Ambiente	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Antillana	1	5%
Bohemia	2	9%
Crossover	4	18%
Despecho	1	5%
Electrónica	3	14%
Española	1	5%
Folclórica	1	5%
Funk	1	5%
Gay	1	5%
Jazz/Blues	1	5%
Karaoke	1	5%
Lounge	3	14%
Minimalista	1	5%
Pub	1	5%
Reggae	1	5%
Rock	1	5%
Bailable	3	14%
Streeptease	0	0%
Swingers	0	0%
Tropical	4	18%
Vallenato	3	14%
Viejoteca	1	5%
	35	

*Calculado por los Autores

Sin embargo, también se puede observar un creciente interés por ritmos que hasta hace algún tiempo eran desconocidos o poco representativos en la ciudad, casos como los ambientes lounge y la música electrónica han cobrado gran fuerza en nuestra ciudad (14%), nacidos en islas como Ibiza y otros países de la Unión Europea y Estados Unidos, ofrecen una mezcla de ritmos en un ambiente de

“siéntase en casa”. En su condición de ciudad turística, Cartagena recibe la influencia de muchos ambientes y ritmos de todo el mundo, sumado a exitosos espectáculos públicos con DJs internacionales que han tenido gran acogida principalmente por el público joven de la ciudad como el anterior ULTRAMAR FESTIVAL 2.006, el cual se ha institucionalizado en la ciudad en los primeros días del mes de enero de los últimos años. Sin olvidarnos del tradicional vallenato de nuestra costa caribe colombiana y otros ritmos bailables como la salsa y el merengue que nos hacen calentar la sangre y que mantienen su posición de privilegio en la ciudad.

- **Características Especiales**

En términos generales la zona en sus establecimientos ofrece una gran variedad de servicios (Ver Tabla N^o4), sitios donde se puede llegar a comer, disfrutar de una buena bebida, una charla amena acompañado de amigos, donde las noches se pueden extender hasta entrada la madrugada.

Espacio para negocios, acceso a terminales de computador y conexión a Internet, entre otros son servicios que ofrecen varios de los establecimientos, eso si, prepárese, porque después de ellos se puede “prender la rumba”, el “buen casting” ofrecido en un gran porcentaje de establecimientos, hace referencia a la belleza y presentación personal de aquellos que asisten a estos lugares.

Pero si lo que busca es un lugar familiar, casi el 20% de los establecimientos ofrecen ambientes para que en compañía de su núcleo degusten una deliciosa comida acompañada de diferentes licores y juegos naturales, y por lo niños no hay que preocuparse, puede encontrar en la zona más de 20 restaurantes donde sirven menús especiales para ellos.

Si el plan es en pareja y quiere pasar una noche especial en compañía de una persona especial, puede escoger entre uno de los tantos sitios adecuados para esto, una buena carta de vinos, una decoración atractiva y una vista a la bahía o el centro de la ciudad podrían ser buenas opciones.

Tabla 4. Características Especiales

Características Especiales	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Acceso a Discapacitados	1	5%
Buen "Casting"	13	59%
Carta de Vinos	8	36%
Decoración atractiva	7	32%
Espacio para niños	2	9%
Menú Infantil	2	9%
Familiar	4	18%
Buena Vista	5	23%
Música en Vivo	2	9%
Para hacer Negocios	2	9%
Romántico	3	14%
Rumba	8	36%
Se puede Bailar	14	64%
Se puede Comer	12	55%
Se puede Charlar	15	68%
Se puede Fumar	16	73%
Terminales de PC y conexión a Internet	2	9%
Página Web	5	23%
	121	

Calculado por los autores

En definitiva, para comer, rumbear, salir con los amigos, o solo, si la idea es divertirse y pasar un rato agradable Cartagena ofrece opciones para todos los gustos y paladares.

- **Capacidad (Nº de personas) y Tamaño de los Establecimientos (m2)**

La capacidad instalada de los Restaurantes, Bares y Discotecas de la comuna 01 de Cartagena es de aproximadamente 50.000 personas, repartidas en más de 60.000 M2 y en un total de 258 establecimientos. Locales que van desde los 60 M2 hasta los 1.500 M2 (Ver Tabla Nº 5), entre terrazas sobre las murallas adecuadas como restaurantes o bares, discotecas con 3 y 4 ambientes diferentes, locales habilitados como restaurantes con una capacidad inferior a 30 personas hasta casonas de la época de la colonia con capacidad superior a los 250 clientes (Ver Tabla Nº6).

Tabla 5. Tamaño del Local (en M2)

Tamaño del Local (en m2)	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Menos de 100 m2	10	45%
101 - 150 m2	5	23%
151 - 200 m2	1	5%
201 - 250 m2	2	9%
251 - 300m2	1	5%
300 - 500m2	1	5%
más de 500m2	2	9%
	22	

Calculado por los autores

Tabla 6. Capacidad (Nº de Personas)

Capacidad del Local (# de Personas)	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Menos de 50	3	14%
50 – 70	6	27%
70 – 90	2	9%
90 - 110	2	9%
110 - 130	0	0%
130 - 150	1	5%
150 - 170	0	0%
170 - 190	0	0%
210 - 230	4	18%
230 - 250	0	0%
más de 250	4	18%
	22	

Calculado por los autores

Productos y/o Servicios Ofrecidos por Tipo de Establecimiento

- **Restaurantes**

El análisis de las tendencias de la gráfica muestra como en materia de platos ofrecidos por los restaurantes de la ciudad la oferta es variada y acorde al concepto de urbes con gran flujo turístico internacional.

Encontramos entonces que la comida de mar encabeza las preferencias del turismo por la calidad misma de Cartagena como ciudad costera aunque se brinda una gran variedad gastronómica en materia internacional, donde se destaca en orden de preferencias la comida árabe (5%), italiana (9%) y oriental (14%), variedad que le da mucha competitividad a la ciudad frente a otras ciudades turísticas a nivel mundial con una oferta gastronómica un poco más limitada.

Tabla 7. Productos y/o servicios ofrecidos por los Restaurantes

Productos/Servicios	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Platos Típicos		
Cartageneros	2	9%
Comida de Mar (sea food)	7	32%
Comida Internacional	7	32%
Árabe	1	5%
Italiana	2	9%
Oriental	3	14%
Otra Internacional	1	5%
Vegetarianos	1	5%
Otra	1	5%
Platos Típicos Nacionales	2	9%
Especialidad en carnes	2	9%
	22	
<i>Calculado por los autores*</i>		

- **Bares**

Tabla 8. Productos y/o servicios ofrecidos por los bares

Productos/Servicios	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Licores Nacionales	14	64%
Licores Extranjeros	4	18%
Vinos	16	73%
Cerveza	10	45%
Cócteles	4	18%
Sin alcohol	2	9%
	50	

Calculado por los autores*

En materia específica de bares la oferta también es variada pues se da desde vinos y licores nacionales que generalmente son los más demandados (73% -64% respectivamente) hasta licores extranjeros y cócteles, con precios que dependen del perfil del bar al que se asista. (Alto, medio, bajo perfil) que puede oscilar entre

\$8000 y \$40000 por persona y que denota cierto liderazgo en establecimientos como Café del Mar localizado sobre las murallas gracias a la vista al mar caribe que le impone a sus visitantes y su ambiente lounge – chillout sumado a la afluencia permanente de personalidades locales y nacionales a sus instalaciones (reinas, actores, actrices, diseñadores, empresarios, etc...) y el constante arribo de turistas extranjeros atraídos por el perfil internacional del establecimiento.

- **Discotecas**

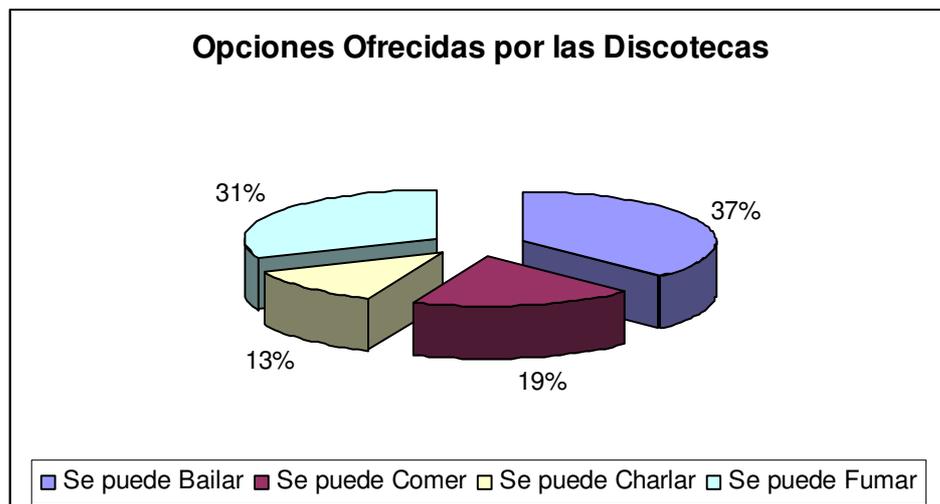


Gráfico 1. Opciones Ofrecidas por las Discotecas

Como se observa en el gráfico 1, las discotecas ofrecen diferentes tipos de ambientes, en los cuales se puede a parte de bailar (100%), tener una agradable conversación, tomarse unos tragos o disfrutar de un cigarro o puro si es tu hábito o puede dedicarse a disfrutar de una deliciosa comida (19%).

1.3. PERFIL DE EMPRESARIO

Para el análisis del perfil del empresario se tomó como base una encuesta realizada a 22 de los empresarios y/o Administradores pertenecientes al sector objeto del estudio, los datos obtenidos fueron los siguientes:

- **Motivación del Negocio**

Al consultar a los empresarios del sector acerca de las motivaciones que lo(s) llevaron a incursionar en este negocio (Ver Tabla N° 9) más del 60% lo hicieron por que tenían conocimientos previos, basados en experiencias anteriores, o por que en su condición de Chef o Cocineros certificados decidieron explotar este gusto por la culinaria a nivel comercial.

Tabla 9. Motivación del Negocio

Motivación del Negocio	Nº de Empresarios	% Sobre Total
Oportunidad de Mercado	4	18%
Conocimiento Previo del Negocio	8	36%
Por gusto	6	27%
Como estrategia de crecimiento	2	9%
Iniciativa de terceros	2	9%
	22	

*Calculado por autores**

Por su parte, un 9% de los encuestados, afirmó que la motivación se generó como alternativa de crecimiento de otro negocio relacionado, mientras que un 18% se motivó por el crecimiento actual del sector, viéndolo como una oportunidad que ofrecía el mercado para inversión.

¿Se han cumplido las expectativas que se tenían respecto al Negocio?

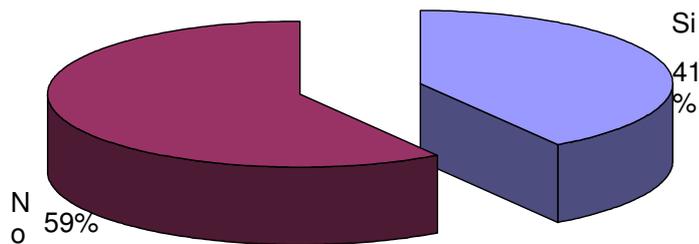


Grafico 2 cumplimiento de expectativas que se tienen del negocio

Tabla 10. Composición de capital inicial de la empresa

Composición del Capital Inicial	Nº de Empresas	% Sobre Total
Nacional	5	23%
Extranjero	2	9%
Mixto	8	36%
	15	

*Calculado por los autores**

Como se puede apreciar en la tabla No 10 la composición del capital de los establecimientos materia de nuestro análisis en su mayoría es nacional en una proporción del 23% desde el momento de la gestación de la idea de negocio. Debido a la visión de participación en un mercado con grandes perspectivas en su momento y gracias a la consolidaron de Cartagena como destino turístico y el compromiso político de seguridad por parte del gobierno nacional para garantizar un flujo significativo de turistas nacionales y extranjeros en la ciudad. Como se

podrá observar en la siguiente tabla (ver tabla No 11) se ha presentado a través de los años una inyección de capital nacional y extranjero lo cual ha motivado cambios en las estructuras de composición de capital desde el nacimiento del negocio hasta nuestros días. .

Tabla 11. Composición actual de capital

Composición Actual del Capital	Nº de Empresas	% Sobre Total
Nacional	7	32%
Extranjero	1	5%
Mixto	9	41%
	17	

*Calculado por los autores**

Esta tabla confirma el cambio en las estructuras de capital de los establecimientos de este tipo en la actualidad, ya que se ha presentado un incremento de los capitales mixtos en un 5%, producto de la respuesta favorable de inversionistas nacionales y extranjeros al crecimiento del sector y la relativa bonanza turística en las temporadas altas en la ciudad que les ha permitido realizar inversiones en establecimientos de este tipo en la ciudad, principalmente en restaurantes exclusivos como: 8 – 18 , Vesubio y Comarca.¹

¹ Resultados arrojados en el trabajo de campo realizado por los autores

Tabla 12 Inversión inicial de las empresas

Inversión Inicial (Millones de \$)	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos de 50	3	14%
50 - 100	3	14%
101 - 150	1	5%
151 - 200	1	5%
210 - 250	2	9%
251 - 300	3	14%
301 - 350	1	5%
351 - 400	2	9%
401 - 450	0	0%
451 - 500	2	9%
Más de 500	4	18%
	22	

La tabla No 12 nos muestra los niveles de inversión inicial en las empresas en millones de pesos y nos muestra su correspondiente participación porcentual la cual arroja que el 14% realizo inversiones inferiores a los 50 millones de pesos debido fundamentalmente a que estos empresarios eran propietarios de los inmuebles donde hoy funcionan los establecimientos y las adecuaciones no fueron de alto nivel en estos negocios exceptuando los casos de inversiones significativas en licores (restaurantes de alto nivel del centro de la ciudad) y equipos musicales como el caso de la discoteca “ANTIGUA” que realizo una inversión de \$80 millones en sistemas digitales musicales de ultima tecnología.

Tabla 13 Porcentaje de capital dedicado a tecnología

% de Capital destinado a compra, desarrollo o mejoras en tecnología	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos del 10%	10	45%
10 - 15%	6	27%
15 - 20%	3	14%
20 - 25%	2	9%
25 - 30%	1	5%
Más del 30%	0	0%
	22	

Después de realizar una inspección de la tabla No 13 La tendencia generalizada en el 45 % de los casos es de una inversión muy precaria en tecnología o investigación y desarrollo, quizás mas, por la errónea concepción (según palabras de los mismos empresarios) que esta clase de negocios no demanda inversiones importantes tecnológicamente hablando después que se consigue un espacio de mercado y una fidelizacion del cliente, aspecto que no comparten el 5% de los bares, restaurantes y discotecas indagados quienes consideran que la dinámica del mercado demanda una fuerte inversión tecnológica que les permita diferenciarse de la competencia en tiempos de recesion. En el trabajo de campo realizado por los autores se encontró un bajo nivel tecnológico en los niveles contables, facturación y manejo de inventarios y aunque el computador estuvo presente en casi todos los establecimientos indagados, la utilización del mismo es muy limitada a programas muy básicos de tipo contable como Trident y Office, además, existe un gran desconocimiento en programas como Aloha (especifico para restaurantes) para el manejo de facturación y control de inventarios que pueden minimizar el trabajo diario al interior de ellos y puede generarles mayor productividad y control a sus organizaciones que en su totalidad son micro y pequeñas empresas (ley pyme 590 /2000).

1.4 PERFIL DE MERCADOS

En el estudio de este perfil se tienen en cuenta todas las consideraciones inherentes al mercado tales como target o nichos específicos, estudio de los clientes, (nivel socioeconómico y lugar de procedencia), estudio de precios, nivel de ventas y dependencias de las temporadas turísticas.

Tabla 14 Nivel Socioeconómico De Los Clientes

Nivel socio económico clientes	Nº de Empresas	% Sobre Total
Estratos 1 y 2	3	14%
3 y 4	12	55%
5 y 6	6	27%
Jet Set/Farándula	3	14%
	24	

Calculado por los autores*

la tabla No 14 muestra el nivel socioeconómico de los clientes de los establecimientos en estudio, en ella se puede observar que la gran mayoría (55%) pertenecen al estrato 3 - 4 y el segundo porcentaje en significancia (27%) pertenecen a los estratos 5 – 6 razón por la cual se infiere que los productos y/o servicios ofrecidos por esta clase de establecimientos están lejos de ser accesequibles a estratos populares por los niveles de precios que se manejan y nivel cultural que determinan la inclusión de uno y exclusión de otro estrato respectivamente.

Tabla 15. Lugar de Procedencia De Los Clientes

Lugar de procedencia clientes	Nº de Empresas	% Sobre Total
Local	21	95%
Nacional	18	82%
Extranjeros	8	36%
<i>Calculado por los autores*</i>		

De la tabla se puede desprender un análisis bastante particular que resulta de las cifras mostradas y que se basa en definir claramente que aunque Cartagena de Indias es la ciudad turística por excelencia en Colombia y un destino bastante apetecido a nivel mundial el mayor cliente de los bares, discotecas y restaurantes de la ciudad en el sector turístico es su propio mercado local, no obstante los altos niveles de pobreza que registran la ciudad, los cuales ya rondan el 70% según investigaciones económicas de medios, gremios y entidades privadas y no obstante el significativo repunte del movimiento turístico nacional de los últimos años en las temporadas de vacaciones de mitad y final de año al igual que en la época de semana santa.

Tabla 16 Nivel De Precios Por Número de Establecimientos

Nivel de Precios	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
\$20000 o Menos	4	18%
\$21000 a \$40000	6	27%
\$41000 a \$60000	5	23%
\$61000 a \$80000	3	14%
Más de \$80000	4	18%
	22	

Calculado por los autores

La tabla No 16 es de gran ayuda para definir el nivel de precios manejado por los establecimientos del sector y corroborar la información de la tabla No 14 donde se define el mercado central de los establecimientos del sector turístico de Cartagena focalizados en los estratos 3 – 4 con un 55%. Los sitios turísticos como bares, restaurantes y discotecas en un porcentaje significativo sobre el total (27%) manejan unos precios oscilantes entre \$21000 - \$40000 por persona en una noche aproximadamente, en esta mayor proporción podemos situar a los establecimientos de mediano perfil de la ciudad, segmentación que se hace precisamente por el nivel de precios que manejan estos lugares y la clase de clientela que atienden y que nos puede determinar que el perfil alto en estos establecimientos están representados en los porcentajes de 14 % y 18% respectivamente los cuales manejan precios que van desde \$61000 - \$80000 y mas de \$80000 localizados en su mayoría en el centro de la ciudad (Calle Santo Domingo, Plaza de San Diego, Plaza de San Pedro, Calle del Curato), a su vez el perfil de franquicias esta representado por el 23%, manejando precios alrededor

de \$41000 -\$60000 y localizados en su mayoría en el sector turístico de Bocagrande a lo largo de la Avenida San Martín (Frisby, Mc Donalds, Presto) ,finalmente, el bajo perfil esta representado por el 18% de los establecimientos cuyos estándares de diferenciación son mas bajos que los otros perfiles y manejan precios que varían entre \$20000 o menos.

Tabla 17 nivel de ventas promedio mensual

Nivel de Ventas Promedio Mensual (en Millones de \$)	Nº de Establecimientos	% Sobre Total
Menos de 15	5	23%
15 – 30	8	36%
30 – 45	4	18%
45 – 60	2	9%
60 – 75	1	5%
75 – 90	2	9%
mas de 90	0	0%
	22	

*Calculado por los autores**

La tabla No 17 permite identificar lo atractivo del sector por las ventas importantes que mensualmente registran las empresas, de la tabla se desprende que el 36% registra ventas mensuales que oscilan entre 30 y 45 millones de pesos, lo que pude hacer suponer que este sector es bastante atractivo hacia potenciales nuevos inversionistas debido a la respuesta del consumidor final ante los bienes y servicios ofrecidos y que finalmente se refleja en las ventas a este nivel.

Tabla 18 Dependencia Con Respecto a las Ventas de las Épocas del Año

Temporada Alta (Fin de Año, Semana Santa, Puentes, Vacaciones de Mitad de año)			Temporada Media (Temporada de Cruceros y Turistas Extranjeros)		
Temporada	Nº Establecimientos	% Sobre Total	Temporada	Nº Establecimientos	% Sobre Total
Baja (menos del 10%)	7	32%	Baja (menos del 10%)	14	64%
Media (entre 10 y 20%)	11	50%	Media (entre 10 y 20%)	6	27%
Alta (más del 30%)	4	18%	Alta (más del 30%)	2	9%
	22			22	

*Calculado por los autores**

La tabla N^o 18 muestra también el comportamiento de los establecimientos en materia de ventas con relación a las temporadas turísticas en el año, de la tabla se puede desprender la forma como el porcentaje de 50% en temporada alta y 27% en temporada media refleja el interés de estos sitios por evitar la dependencia de las temporadas turísticas en el país tal y como tradicionalmente se venía presentando muchos años atrás, mediante la diversificación de su oferta de productos y servicios y mediante la consolidación de Cartagena como destino permanente de los principales cruceros del mundo que puedan de alguna manera compensar posibles pérdidas por la temporada baja, sumado a recientes comentarios favorables de periódicos de amplia circulación mundial que favorecen la llegada de cruceros como el New York Times donde recomiendan a sus lectores visitar la ciudad de Cartagena de Indias por las garantías que ofrece en materia de seguridad, la fuerte infraestructura hotelera, la variedad gastronómica y de ambientes y su innegable magia de ciudad colonial.

2.0 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR

El análisis competitivo del sector presenta los aspectos contextuales que inciden, afectan y/o condicionan la competitividad del sector y sus firmas. Se presentan en este los resultados esenciales para la comprensión del desenvolvimiento reciente y las perspectivas para los próximos años.

En definitiva se establece que es un sector de gran atractivo, con un riesgo medio y una rentabilidad media.

2.1 ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES COMPETITIVAS DEL SECTOR (DAFO COMPETITIVO)⁵

2.1.1. Debilidades Competitivas. El análisis realizado a la industria arrojó enormes falencias en los procesos de planeación estratégica de las organizaciones, sobre todo en los establecimientos de alto, medio y bajo perfil, debido fundamentalmente al desconocimiento de las acciones que deben desarrollar las empresas para generar vías de crecimiento sostenibles en el tiempo y el aprovechamiento de los recursos con que cuentan para lograrlo, da la impresión que estas organizaciones se movieran con la inercia típica de las empresas que se mantienen estables por un tiempo pero que no permiten pensar en una solidez a largo plazo.

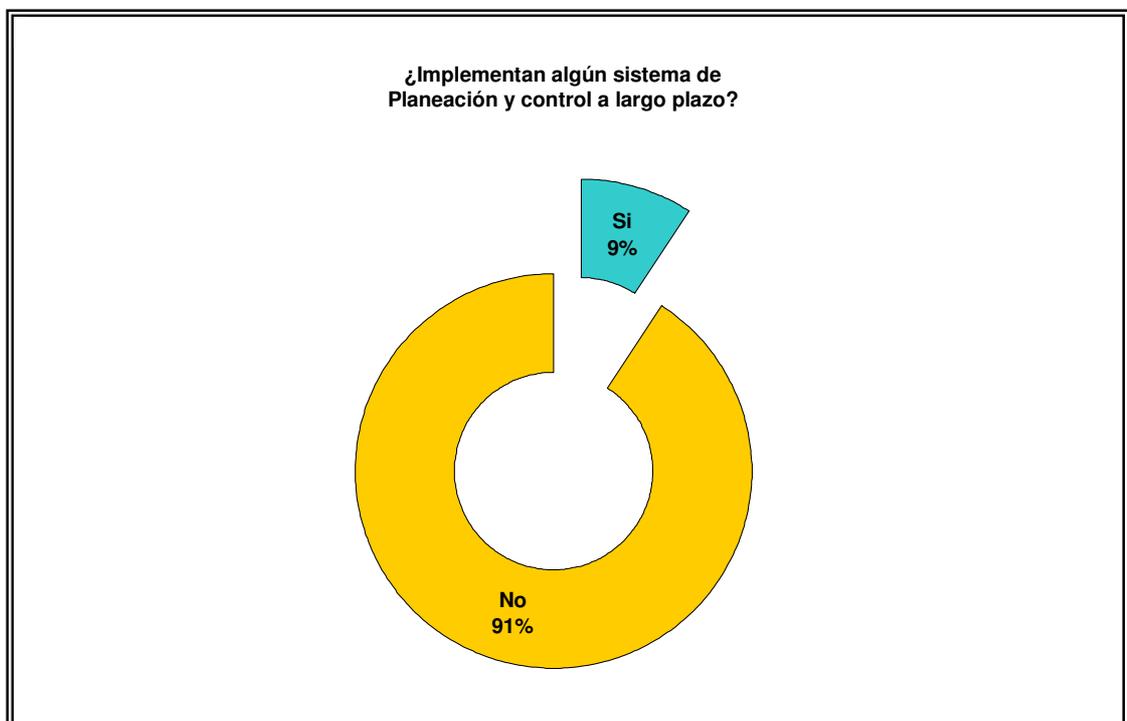
⁵ En el Anexo B: Análisis DAFO del Sector, se puede encontrar una tabla con el resumen de la Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Sector.

Las cifras ayudan a sustentar esta afirmación, como se observó en la primera parte de este documento⁶, al analizar el tiempo de vida de los establecimientos, podemos darnos cuenta que la mayoría de los negocios son relativamente jóvenes, entre uno y cinco años y son pocos los que realmente alcanzan una etapa de madurez.

Por otro lado, las franquicias por lo general, implementan algún mecanismo de planificación, control y proyección a largo plazo e inversiones en tecnología, recurso humano, entre otros; del mismo modo, estas mantienen un registro histórico del comportamiento de sus ventas y con base en estas presupuestan, a nivel operativo, el comportamiento de sus ventas, costos y gastos a corto plazo, caso contrario a lo que ocurre con la gran mayoría de las demás firmas del sector, que a manera empírica y por experiencias basadas en comportamientos históricos “suponen como va a estar el mes”. Casos como Café del Mar, restaurante Vessubio, Palo Santo, Mi Tierrita Paisa, por señalar algunos ejemplos, son muestra de esto.

⁶ Ver la tabla N 1. Tiempote Vida de los establecimientos, presentada en el perfil productivo, como se puede apreciar en esta tan solo el 23% de los establecimientos sobrepasan los cinco años de funcionamiento.

En cierta forma la falta de orientación y planeación estrategia es la causante de la inestabilidad de este tipo de negocios, al consultar a los empresarios y/o administradores de dichos establecimientos, es notoria la ausencia de mecanismos de planeación y control utilizados, tan solo el 9% de las firmas aseguran que implementan alguna herramienta para este fin. (ver grafico 3. Implementación de Sistemas de Planeación).



Grafica N° 3. Implementación de Sistemas de Planeación

La tendencia generalizada de estas empresas es que además de tener una visión cortoplacista e intuitiva no cuentan con una mano de obra totalmente calificada y con deficiencias en capacitación adecuada, en especial en los establecimientos de bajo perfil, lo que imposibilita aspectos como la prestación de un servicio de

excelente calidad en muchas ocasiones. Además de lo anterior el panorama es poco alentador si tenemos en cuenta los bajos niveles de cooperación empresarial que impide que se incrementen los niveles de competitividad del sector y se aprovechen sinergias, manteniendo los mismos niveles de competencia y que entre muchos otros beneficios le permitan a las empresas reducir su estructura de costos, mejorar su productividad, certificarse en calidad y acceder a créditos.

2.1.2 Fortalezas Competitivas. Como Fortalezas Competitivas del sector se destacan la gran variedad gastronómica y de ambientes que ofrece la zona geográfica. Como se pudo apreciar en el análisis del perfil productivo, es amplia la gama de productos y servicios de los que se pueden disfrutar.



Imagen N° 2 Atardecer en Café del Mar.

En el caso de los bares y discotecas, en especial en aquellos catalogados como de Alto y Medio perfil, se pueden encontrar ambientes acorde a las tendencias internacionales actuales, ambientes lounge, minimalistas, música electrónica, chillout, al tiempo que se prueba un delicioso cóctel hecho de mezclas tanto de licores nacionales como extranjeros (ver imagen N° 2); del mismo modo, en los restaurantes del mismo perfil la variedad y la calidad del servicio y los productos llegan a ser excelentes y muy variados, puede degustarse desde un delicioso plato con fusiones Orientales acompañado de un delicioso vino, hasta un buen sancocho de pescado acompañado de una buena cerveza nacional.

Otra fortaleza importante a resaltar son bajos costos y gastos operativos de la mayoría de los negocios, los cuales en su mayoría representan menos del 30% de las ventas, lo que permite suponer buenos niveles de rentabilidad, en el caso de los costos de los insumos por ejemplo, más del 45% de las empresas este rubro representa menos del 20% de las ventas (ver grafico N° 4 Costo de los Insumos), lo cual a nivel de País es un porcentaje relativamente bueno, teniendo en consideración otras industria como la manufacturara, o agroindustrial, en donde estos rubros representan más del 40%.

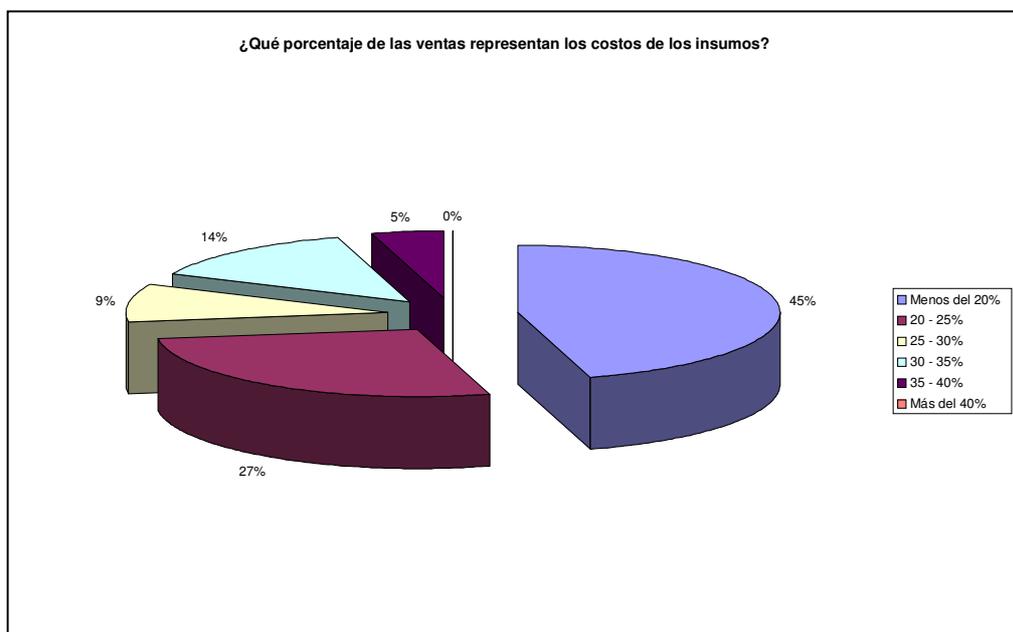


Grafico N°4 Costo de los Insumos

2.1.3 Oportunidades que Ofrece el Entorno. Entre las principales oportunidades para el sector se encuentra la eventual puesta en marcha del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y otros países de Centro América y el Caribe, aspecto que podría redundar en mejoras ostensibles en la adquisición de materias primas y tecnologías de mejor calidad a menores precios y la negociación directa con los importadores reduciendo la intermediación, aumento de la competencia que podría generar mayores esfuerzos por ser mas competitivos y mayor flujo turístico en la ciudad que se traduciría en mayores clientes potenciales.

Además de lo anterior, es muy importante señalar como una oportunidad de

mejoramiento competitivo los beneficios generados a partir de la capacitación gerencial de los programas de asociación empresarial dirigidos, sin costo alguno por gremios como ACOPI, a los diferentes sectores de la ciudad que buscan desarrollar en los empresarios la cultura de la asociatividad, como una forma de fortalecimiento en los mercados, acceso a nuevos recursos y mayor productividad, mediante la constitución de figuras denominadas PRODES (Programas de desarrollo empresarial sectorial), tendientes a mejorar la competitividad empresarial o lo que es igual, lograr la propensión de verdaderas alternativas de desarrollo de los clusters mediante la consolidación de encadenamientos productivos de alto nivel.

Otra oportunidad que ofrece el entorno es el buen momento por el cual está pasando la economía del país, la cual después de varios años de crisis, comienza a despegar y a crecer significativamente, mejorando los niveles de empleo y el poder adquisitivo de las personas, permitiéndose aumentar su gasto en el desarrollo de actividades de recreación y esparcimiento. De igual manera, la buena imagen de la ciudad tanto a nivel nacional como internacional, la hace resaltar como epicentro de convenciones, eventos empresariales, congresos, actos deportivos, lo cual impulsa tanto la afluencia de turistas como posibles clientes, como de inversionistas que ven en la ciudad una oportunidad para hacer e invertir en negocios.

Por otro lado, se hace importante señalar como oportunidades para el sector el apoyo del gobierno actual a las Mipyme, en especial cuando la mayoría, para no decir todas, las firmas que lo componen entran dentro de esta denominación.

2.1.3 Amenazas provenientes el Entorno. Si bien es cierto que la eventual puesta en marcha del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y otros países se convierte en una gran oportunidad para el sector por los puntos expuestos anteriormente, también es cierto que de igual forma se convierte en una amenaza en la medida que inversionistas norteamericanos colocarán establecimientos de similares características a los estudiados en la ciudad de Cartagena teniendo en cuenta la desgravación arancelaria de las materias primas y el atractivo turístico de la ciudad.

Otro aspecto a considerar en cuanto a amenazas del entorno se refiere, es el reciente crecimiento de la industria turística en zonas diferentes a Cartagena, como el eje cafetero donde el ecoturismo capta un gran número de visitantes anualmente y las regiones de Cundinamarca, Santanderes, Santa Marta, entre otros; de igual manera, la aparición de capitales golondrinos, que desde hace algunos años están apareciendo en la ciudad y que aprovechan las temporadas de turismo para establecer negocios y desaparecen cuando estas acaban, estos fenómenos afectan directamente la rentabilidad del sector que dependen en gran medida del flujo turístico de la ciudad.

También es importante resaltar como una gran debilidad el descontento generalizado de muchos turistas nacionales e internacionales por la poca efectividad del gobierno local para controlar a los vendedores ambulantes que acosan todo el tiempo al turista, los problemas de tráfico en los principales sitios de interés de la ciudad, la creciente ola de inseguridad en las zonas turísticas y residenciales de la ciudad y la especulación de precios, aspectos que sin lugar a dudas alejan al turista de la ciudad y le permiten inclinarse por otras opciones en el país o en el exterior.

2.2. RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS⁷

Partiendo de la categorización de los establecimientos, presentada desde el inicio del presente documento, en donde se agruparon en cuatro perfiles diferentes, alto, medio, bajo perfil y franquicias, se ha determinado, de acuerdo a la dinámica competitiva y las características de cada uno de los grupos, señaladas en el perfil productivo y complementada en el de mercados, que los establecimientos agrupados en los dos primeros y el último (Alto, Medio Perfil y franquicias) se desarrollan en un tipo de mercado con tendencia a consolidado, en donde se presentan algunos niveles de diferenciación y se pueden identificar algunos líderes con una alta participación en la cuota de mercado como son los casos de 8-18 y

⁷ Ver Anexo C. Resumen del análisis de la fuerzas competitivas de la industria.

Fusión, en cuanto a restaurantes; Café del Mar en lo concerniente a Bares con ventas alrededor de \$70 Millones mensuales y Joyslava, el cual está repuntando a Discotecas como Babar y Mister Babilla que antes dominaban este mercado.

Por su parte, en los negocios denominados de Bajo Perfil, el tipo de mercado en que se envuelve la dinámica competitiva tiende a fragmentado, ya que existen muchos negocios y poca diferenciación entre uno y otro, no se distinguen líderes y la competencia se fundamenta en los precios de sus productos, los cuales no superan los \$40.000 de consumo por persona.

2.2.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (Media). La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector de restaurantes, bares y discotecas se ha determinado como Medio, debido fundamentalmente a la existencia de pocas barreras de entrada, en donde los mayores retos que se proponen son las inversiones en capital, consideradas como media, por los montos y el tiempo de recuperación de estos⁸; diferenciación de productos/servicios y la posible reacción de los competidores existente, especialmente en los establecimientos de Alto, medio perfil y franquicias. A pesar de esto, no podemos hablar de fidelidad de los clientes en todos los casos pues el comportamiento del consumidor en este sector es muy cambiante, en el sector aunque existen diferentes estilos y ambientes la

⁸ Como se puede apreciar en la tabla N° 10. Inversiones en capital inicial, los establecimientos de Alto, medio perfil y franquicias exigen inversiones superiores a \$300 millones, con períodos de recuperación entre 4 y 6 años.

diferenciación no es muy marcada pues aspectos como la publicidad y el servicio al cliente en muchos de estos lugares es similar y los platos ofrecidos en los casos de los restaurantes no presentan mayores variaciones de un lugar a otro.

En cuanto a economías de escala en el sector no se encuentran fortalezas en escala de producción, investigación, marketing, financiamiento o servicio al cliente que son las barreras claves que podrían imposibilitar la entrada de nuevos competidores, con respecto a otro tipo de barrera como políticas gubernamentales, acceso a canales de distribución y ventajas en costo tampoco son variables de mucho peso y no representan ningún tipo de obstáculo para aquellos empresarios o inversionistas que quieran incursionar en el negocio.

2.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos (Medio). Una de las amenazas que se vislumbra dentro del sector, y que de cierta manera podría considerarse como competencia a nivel ya no de firmas si no de zonas geográficas, es el desplazamiento de un alto volumen del comercio que se maneja en la ciudad a la zona sur occidental de esta, debido a la construcción y asentamiento de almacenes de cadena, grandes superficies y centros comerciales que ofrecen diferentes alternativas a la hora de diversión y esparcimiento, cines, cafés, establecimiento de comidas rápidas, entre otros, van tomando día a día mayor fuerza.

Por otra parte, las rumbas, comidas en casa de familiares y amigos y los demás planes llamados “zanahorios” son una tendencia que a nivel de Cartagena se ha ido incrementando y podrían convertirse en una amenaza considerable dada la relación costo-rendimiento en un sector que obtiene altos beneficios.

Por su parte, Cartagena se viene perfilando tanto a nivel Nacional como Internacional como un destino Gastronómico y de gran vida nocturna, lo cual alienta a pensar en un mercado en pleno crecimiento y presenta grandes oportunidades.

2.2.3 Rivalidad de los Competidores (Media). La rivalidad entre los competidores existentes se analizó, como se describe al principio de este apartado, según sus características particulares dividiéndolas entre alto, medio o bajo nivel. En el caso de los bares, restaurantes y discotecas de alto nivel la rivalidad de la competencia es muy alta, usando frecuentemente tácticas de precios (Happy hour –no cover) o agresivas campañas publicitarias (especialmente discotecas del centro vs. discotecas de la calle del arsenal), en este caso el crecimiento de la industria es lento provocado por las peleas de participación de mercado que quieren expansión, en los establecimientos de medio y bajo nivel la competencia disminuye un poco gracias a la disminución de la guerra de precios y de publicidad existente entre ellos, sumados a productos poco diferenciados y medianas barreras de salida del sector. Por consiguiente la

Rivalidad de los Actuales Competidores se cataloga como Media.

2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores (Medio). EL poder de negociación de los proveedores en el sector de restaurantes, bares y discotecas es medio debido a que en muchas ocasiones imponen las condiciones por ser representantes exclusivos para el país de ciertos licores de reconocidas marcas internacionales, en especial en la parte de licores, como en el caso de los distribuidores de whiskys importados, representantes de cristalería y de cierta manera se podría decir que esto hace que dominen el mercado que venden debido a que ciertas especificaciones del producto del comprador lo atan a determinados proveedores; Sin embargo, esta acción de imponer condiciones ha producido que las empresas del sector se inclinen por la búsqueda de nuevos proveedores en el mercado nacional y con la puesta en marcha de un eventual TLC con USA las condiciones de mercado posiblemente cambiarán y le restarán poder negociador aspecto del cual son concientes los proveedores y esto ha posibilitado un acercamiento más íntimo con sus clientes y mejoramiento de sus relaciones y vínculos comerciales.

Con respecto a los demás insumos requeridos por el sector, son muchos los proveedores que los ofrecen, la diferenciación y calidad de estos son bajas o poco representativas en la mayoría de los casos, lo que hace que el costo de cambiar de proveedor sea bajo; además, y considerando que las compras realizadas por el

total del sector son bastante representativas, al momento de presentarse algunos excesos por parte de los proveedores, por ejemplo en relación a los precios o tiempos de entrega, podría existir la posibilidad de unión entre el gremio y presionar para modificaciones.

2.2.5 Poder de Negociación de los Clientes (Medio). En este análisis se encuentra un poder de negociación medio de parte de los compradores ya que la tendencia generalizada es comprar individualmente y no por grandes volúmenes, aspecto que le resta poder negociador a los clientes, sumado a la dificultad para los clientes de realizar integraciones hacia atrás por los costos en que se incurre en este sector como barrera de entrada, sin embargo esto se compensa cuando el producto que se compra a la empresa es estándar o poco diferenciado y es precisamente aquí donde se inicia la rivalidad de los restaurantes, bares y discotecas de alto nivel por captar la atención de sus usuarios donde el principal beneficiado resulta ser el propio cliente.

2.3 ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

Con una amenaza media de ingreso de nuevos competidores por la existencia de bajas barreras de entrada, un poder de negociación de los proveedores medio, un poder de negociación de los clientes medio, una amenaza media de productos sustitutos y una lucha entre la competencia igualmente medio, se encuentra un

sector industrial de ATRACTIVIDAD MEDIA (RENTABILIDAD MEDIA). Ver Gráfico N° 5. Atractividad del Sector

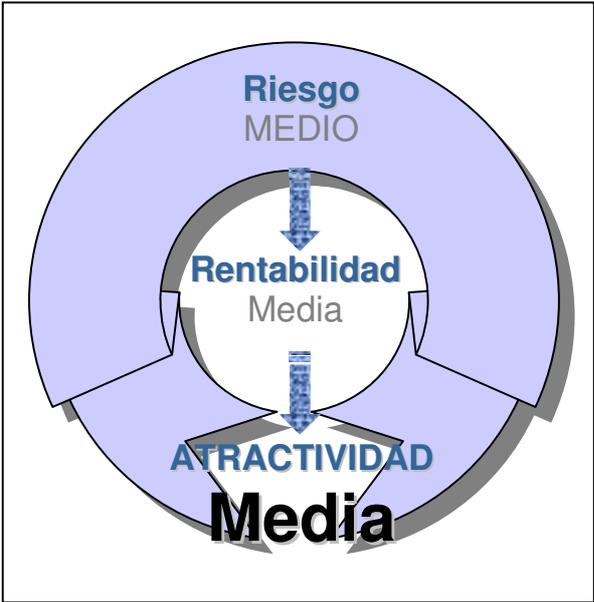
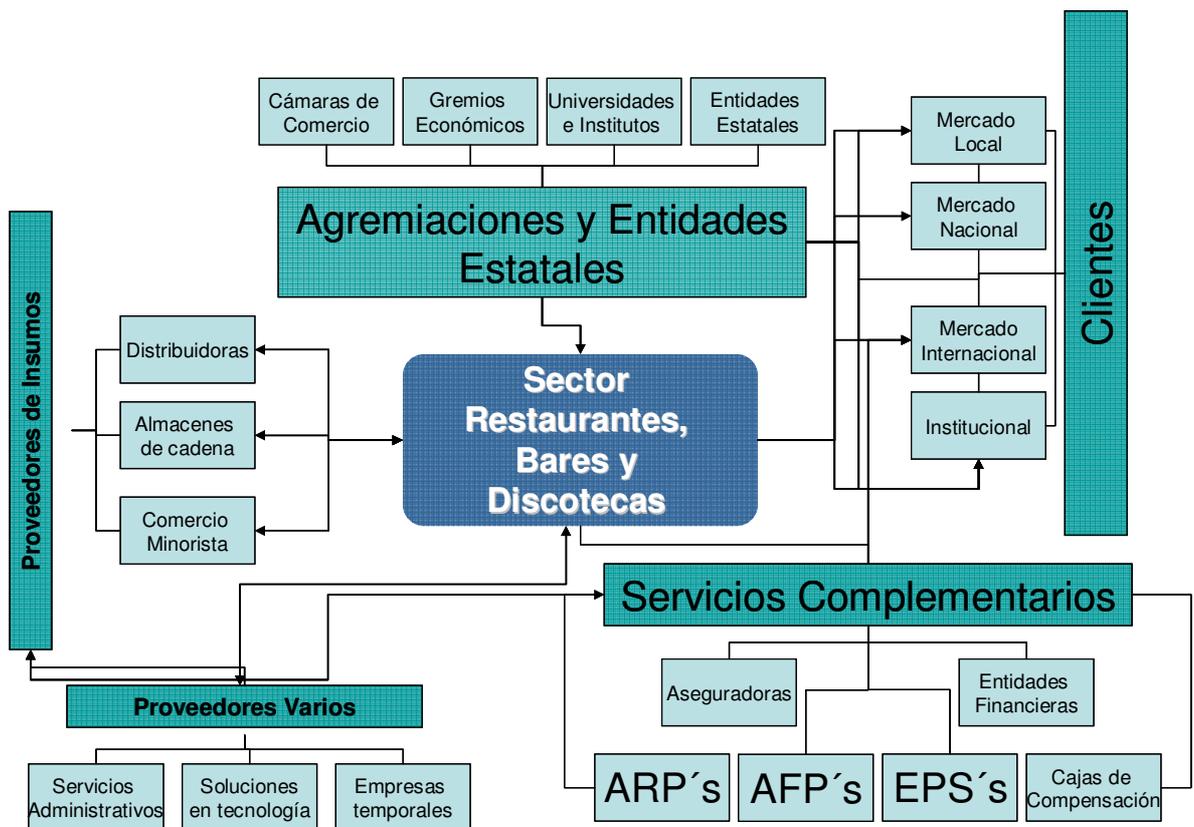


Grafico N°5. Atractividad del Sector

2.4 ANÁLISIS DEL CLÚSTER DEL SECTOR DE RESTAURANTES, BARES Y DISCOTECAS

2.4.1 Mapa del Clúster del Sector



2.4.2 Desempeño Actual del Clúster

FORTALEZAS

- Las empresas del sector comienzan a organizarse y vincularse a través de los gremios, específicamente con FENALCO lo que facilita el flujo de

información y la movilidad de algunos factores.

DEBILIDADES

- Las empresas no están aprovechando los servicios que pueden prestar las instituciones, universidades, agencias encargadas de fijar las normas, los gremios y entidades estatales.
- El grado de innovación es mínimo porque no están relacionadas estrechamente con las otras empresas y con las universidades e instituciones.
- Los distribuidores no están relacionados directamente con los clientes y los productores de insumos y complementarios lo que dificulta canales directos de información permitiendo conocer, satisfacer y exceder las expectativas de los clientes.
- No está formalmente constituido el clúster.

2.4.3 Acciones para desarrollar el Clúster

- Incentivar alianzas entre las empresas del sector dedicadas al negocio de la alimentación, recreación y el esparcimiento con el objeto de intercambiar ideas para ofrecer ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.
- Establecer relaciones con las instituciones de educación superior, institutos

formales, agremiaciones y entidades como el sena para realizar programas de capacitación, estudios de investigación y desarrollo de nuevos productos y asesorías que contribuyan a mejorar la productividad.

- Organizar ferias a nivel nacional e internacional en las que participen los empresarios, dueños y/o administradores de los establecimientos a fin de promocionar los productos y conquistar nuevos mercados.
- Promover la coo-petencia dentro del sector, a través de vínculos entre todos los componentes de la cadena. Real Pensamiento de Clúster.

2.4.4 El papel de los Gremios en el impulso del Clúster. En cierta forma es evidente el papel que desempeñan cada uno de los gremios económicos en la promoción de acciones tanto para fortalecer las relaciones existentes entre sus asociados como la de éstos y la de los proveedores y distribuidores. Frente a aquellas actividades donde se están gestando procesos de conformación e integración se detectó que los gremios apoyan e impulsan este proceso. En el estudio de competitividad desarrollado por el observatorio para el caribe Colombiano y la Universidad de Cartagena (2.004), al respecto, se obtuvo que el 71.4% de los gremios manifestó apoyar acciones para fortalecer este tipo de relaciones; otro 14.1% expresó prestar apoyo, pero mínimamente, y el resto 14.1% no apoya estas actividades. Entre las acciones identificada tenemos: contacto permanente con proveedores, capacitación tanto de proveedores como

afiliados, consecución de beneficios para afiliados, tarifas preferenciales, promoción de servicios y productos entre afiliados, representatividad, planeación a corto y largo plazo de actividades, entre otros.

Dos de los gremios que han estado más cercanos al sector han sido Acopi y FENALCO, el primero a través de capacitaciones y la segunda desempeñando su papel de representación gremial, aunque actualmente está coordinando también procesos de capacitación y entrenamiento de personal.

2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO FUTURO

2.5.1 Análisis de las Fuerzas frenadoras e Impulsadoras del Sector. Basados en la metodología de lluvia de ideas se establecieron las siguientes fuerzas como las responsables de la dinámica del sector:

- TLC/ALCA.
- Capital Extranjero
- Auge en el sector de la construcción
- Política de seguridad democrática
- Reformas tributarias
- Crecimiento población económicamente activa

- Amenaza de productos sustitutos
- Competencia informal
- Consolidación del clúster
 - Impuestos
- Tecnología
- Relaciones entre las compañías del sector
- Poder de los clientes
- Tasas de interés
 - Requisitos fitosanitarios y ambientales
 - Tendencias
 - Internacionales

2.5.2. Matriz de Impacto – Incertidumbre

Matriz Impacto - Incertidumbre

I M P A C T O	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder negociación clientes ▪ Amenaza de Sustitutos ▪ Capital Extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento población económicamente activa ▪ TLC/ALCA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación del clúster ▪ Tecnología ▪ Relaciones entre las compañías del sector
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos fitosanitarios y ambientales ▪ Tendencias Internacionales ▪ Seguridad Democrática 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas de interés ▪ Auge en el sector de la Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reformas tributarias ▪ Impuestos
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia informal 		
		Bajo	Medio	Alto
		GRADO DE INCERTIDUMBRE		

Después del análisis se han determinado como las fuerzas impulsadoras predeterminadas las siguientes:

- Poder de Negociación de los clientes
- La Amenaza de Productos Sustitutos
- La Llegada de Capitales Extranjeros
- Políticas de Seguridad Democrática
- Requisitos Fitosanitarios y ambientales
- Tendencias Internacionales
- Competencia Informal

Por otro lado, se han establecido como fuerzas impulsadoras inciertas las siguientes:

- Crecimiento de la población económicamente activa
- Puesta en Marcha de las Negociaciones del TLC con Estados Unidos y otros países de Centro América y el Caribe
- Las Tasas de Interés
- Auge del Sector Constructor
- La Consolidación del Clúster
- Tecnología
- Relaciones entre las Compañías del Sector
- Reformas Tributarias
- Impuestos

Aplicando un diagrama de Causalidad tendríamos que:

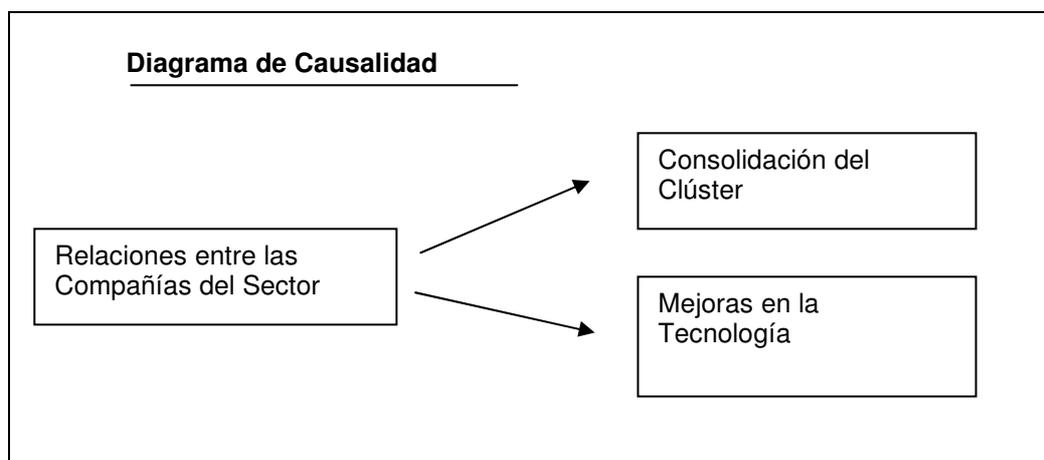


Diagrama N°1. Diagrama de Causalidad

Tendríamos entonces que la incertidumbre crítica estaría dada por las relaciones entre las compañías del sector.

2.5.3 Implicaciones de la incertidumbre Crítica sobre las Fuerzas Predeterminadas. En la tabla N° 19 se presenta el resultado del análisis de las implicaciones de la incertidumbre crítica bajo tres ambientes diferentes sobre las fuerzas predeterminadas.

Tabla 19. Implicación de la Incertidumbre Crítica sobre las Fuerzas Predeterminadas

	MUY FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Relaciones entre las compañías del Sector Poder de Negociación Clientes	✓ Al estrecharse las relaciones entre las compañías del sector se podría llegar a acuerdos para contrarrestar el poder de negociación de los clientes.	✓ A pesar de que se estrechen las relaciones entre las compañías del sector no se aprovechan las sinergias provenientes de los demás actores del Clúster	✓ Aunque se dan acercamientos dentro de las firmas del sector, la desconfianza, envidias y recelos entre las firmas no permiten que se de un proceso transparente y se compartan conocimientos y tecnologías de manera adecuada
Amenaza de Sustitutos	Transferencia de Conocimiento y Tecnología que permita desarrollar economías de escala y ventajas en costos disminuyendo la presión de los sustitutos	✓ Los procesos de encadenamiento con los demás eslabones de la cadena no se dan de manera eficiente y no permiten la generación de ventajas significativas en costos	✓ El traspaso de tecnologías y la movilidad de factores resultan muy costosos abriendo campo para el fortalecimiento de los sustitutos, dándose una relación costo beneficio negativa
Llegada de Capitales Extranjeros	✓ Al desarrollarse las relaciones entre las compañías del sector la industria podría ser más atractiva para las inversiones en capital extranjero, al mejorar su margen de desempeño y rentabilidad	✓ Las sinergias logradas por las relaciones entre las compañías del sector atraen a inversionistas extranjeros, pero existe desconfianza en la evolución de la industria a largo plazo	✓ Se dan otros procesos de encadenamiento más eficientes en otras industrias no relacionadas que aumentan su atractivo y desplazan la llegada de capitales al sector

Con base en esta información se plantean tres escenarios posibles diferentes:

Escenario 1. El Mejor de los Mundos: La Unión Hace la Fuerza

Se logra un encadenamiento efectivo de todos los eslabones de la cadena generando sinergias productivas que mejoran considerablemente la estructura

de costos de los miembros del Clúster, a través de la generación de economías de escala que logran proteger la industria elevando las barreras de entradas al sector y un aumento significativo del margen costo beneficio, los cuales se traducen en el producto final, logrando disminuir la amenaza de los sustitutos. La movilidad de factores y los costos de traspaso bajan significativamente y la generación de conocimientos y tecnologías aplicadas permiten mejorar los procesos productivos al tiempo que aumentan los márgenes de rentabilidad y productividad que redundan en mejores salarios para los empleados.

Por su parte, las mejoras en los procesos productivos y el acercamiento de los proveedores a los clientes generan productos y servicios de óptima calidad bajo un ambiente de cooperación y competencia que aceleran el desarrollo del mercado atrayendo nuevos capitales y generando mayores plazas de empleo.

Escenario 2. Un Escenario Estable: Camarón que se Duerme

Aparentemente se respira un aire de estabilidad en el medio, las relaciones de las empresas del sector con los gremios económicos se fortalecen, los gerentes y/o administradores de los negocios que antaño no creían en éstos se han dado cuenta de la importancia de la representación que se les brinda.

También han tomado conciencia de la importancia de la capacitación de sus empleados y han aprovechado los beneficios que ofrecen entidades como el SENA y Acopi entre otros.

La relación entre las empresas del sector es cordial, no se da mucho acercamiento pero se mantienen prestos a cualquier colaboración. Los encadenamientos no se dan de forma eficiente y no existen relaciones estrechas con otras firmas pertenecientes al Clúster, no se logran sinergias por lo cual no se dan mejoras significativas en las estructuras de costos, por el contrario, la lucha individual persiste y se incrementan los costos a nivel de algunas firmas y se amplía la brecha entre los diferentes niveles.

Cada empresa del sector entró a hacer parte de diferentes acuerdos a manera individual, pero no se aprovechaban ya que disminuyó el poder de negociación con los grandes proveedores por falta de la suficiente representación ya que no existía un clúster formalmente constituido, las grandes firmas, con altos capitales y con un perfil alto demuestran estar en su mayoría organizadas, son fuertes y competitivas, logrando demostrar que tenían una alta capacidad de transformar su tecnología y responder a los cambios, por lo que definieron su portafolio con nuevos productos.

Empieza una lucha constante de las pequeñas por sobrevivir en el mercado, en donde la demanda no tuvo variaciones considerables pues no lograron conquistar mercados quedando rezagadas en el plano económico.

Escenario 3. El Peor de los Mundos: Caos Total....

El egoísmo gerencial no permite verdaderos encadenamientos ni ningún tipo de sinergia empresarial por la falsa creencia de que si mi competencia conoce mis

procesos y mi forma de explotar el mercado, los rivales se fortalecerán y me sacarán del mercado por el desarrollo de mejores procesos que redunden en mejores bienes y servicios que los de mi compañía, además la dinámica de férrea competencia del sector no permite lograr ningún tipo de asociatividad entre las empresas ni ningún tipo de contactos con los gremios para lograr en muchas ocasiones sin costo alguno diagnósticos de competitividad empresarial para mejorar sus niveles de productividad, en este escenario las micro y pequeñas empresas no tienen ningún tipo de oportunidad en el mercado si se comparan con las grandes compañías del sector que cuentan con procesos de planeación, recursos y amplio poder negociador contra las pymes que representan precisamente todo lo contrario ya que no cuentan con una planeación estratégica definida que permita pensar en su supervivencia a largo plazo, además la adquisición de materias primas se vuelve muy costosa para estas empresas por carecer de poder de negociación ante los grandes proveedores sumado a las mínimas inversiones tecnológicas que de una u otra forma siempre terminan rezagándolas en el mercado.

2.5.4 Impacto de los Escenarios en las Fuerzas Competitivas del Sector.

Al analizar el impacto de los escenarios en las fuerzas competitivas del sector podemos observar que al darse un encadenamiento sinérgico en cada uno de los eslabones de la cadena el atractivo de sector, es decir, la rentabilidad es Alta. En la medida en que la mayoría de los factores se mantengan en un nivel bajo, esta tiende a ser mayor.

Por su parte, la lucha de los actuales competidoras es alta, ya que a estos niveles de encadenamiento, se producen dos procesos simultáneos, la competencia y la cooperación, los cuales son base para el óptimo desempeño y crecimiento del clúster. Por un lado la transferencia de conocimientos y tecnologías y la cooperación en I + D provocan altos mercados de innovación constante que se traducen en una lucha intensiva por obtener una mayor participación en el mercado.

En los casos en los cuales no se presentan estos encadenamientos, la labor de las firmas por mantenerse en el mercado se vuelve cada día más compleja y al mismo tiempo costosa, eso hace que los niveles de las fuerzas y amenazas aumenten disminuyendo la rentabilidad del sector (Ver Tabla N° 20).

Tabla 20. Incidencia de los escenarios en las fuerzas competitivas del sector

	Mejor de los mundos La unión hace la fuerza	Mundo Estable Camarón que se duerme...	Peor de los mundos Caos Total...
Fuerzas de la Competencia	<u>Intensidad de las fuerzas</u> Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores BAJO Poder de negociación proveedores BAJO Poder negociación clientes BAJO Amenaza productos sustitutos BAJO Lucha competidores actuales ALTO	<u>Intensidad de las fuerzas</u> Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores MEDIO Poder de negociación proveedores MEDIO Poder negociación clientes MEDIO Amenaza productos sustitutos MEDIO Lucha competidores actuales ALTO	<u>Intensidad de las fuerzas</u> Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores ALTO Poder de negociación proveedores MEDIO Poder negociación clientes ALTO Amenaza productos sustitutos ALTO Lucha competidores actuales ALTO
	Atractividad ALTA	Atractividad MEDIA	Atractividad BAJO

3.0 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES COMPETITIVAS DEL SECTOR Y ALTERNATIVAS DE DESARROLLO

3.1 IMPORTANCIA CUANTITATIVA DEL SECTOR

En este apartado se consideran para análisis los aportes realizados por el centro de competitividad nacional, el DNP, DANE, Colombia Compite, el Ministerio de Comercio Exterior, entre otros entes, con respecto a los indicadores de competitividad a nivel regional y sectorial que plantean dentro del plan estratégico de Colombia.

Las variables a examinar en el transcurso de este capítulo son: Empleo, Tecnología y Rentabilidad. La idea fundamental del análisis fue identificar el comportamiento de dichas variables dentro del sector, la importancia que adquieren a nivel competitivo, para luego establecer un balance general que permita plantear alternativas de desarrollo para el fortalecimiento del Clúster.

- **Empleo**

Una de las tendencias a nivel de Cartagena, y prácticamente de todo el país es las Mipymes son generadoras de más del 30% del empleo generados. En el caso de los Restaurantes, Bares y Discotecas, junto con los hoteles y agencias de viajes, aparecen como uno de los mayores generadores de empleos en la ciudad.

A pesar de estos, y según la información que se presenta en la tabla N° 21 se puede apreciar que el gran porcentaje de establecimientos (64%) generan menos de cinco empleos directos, y solo el 5% de estos generan un máximo de treinta.

Tabla 21 Generación de Empleos Directos

Empleos fijos directos	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos de 5 empleos	14	64%
de 6 -10	2	9%
de 11 – 15	1	5%
de 16 – 20	3	14%
de 21 – 25	1	5%
de 25 – 30	1	5%
Más de 30 empleos	0	0%
	22	

*Calculado por los autores**

Con relación a empleos extras la tendencia se mantiene (ver tabla N° 22), el 55% de los establecimientos generan menos de cinco empleos extras, mientras que solo el 5%, genera más de treinta.

Tabla 22 Generación de Empleos Extras

Empleos extras	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos de 5 empleos	12	55%
De 6 -10	3	14%
De 11 – 15	2	9%
De 16 – 20	2	9%
De 21 – 25	1	5%
De 25 – 30	1	5%
Más de 30 empleos	1	5%
	22	

De igual manera el gran porcentaje de empleos indirectos que generan se concentran en las empresas que aportan menos de cinco empleos, para este caso es del 68%, cabe anotar también que el máximo número de empleos indirectos que se genera por establecimiento es de 20. Ver tabla N° 22.

Tabla 23 Rotación de Empleados

Rotación promedio mensual de empleados fijos	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos del 15%	13	59%
15 - 20%	4	18%
20 - 25%	2	9%
25 - 30%	0	0%
30 - 35%	1	5%
35 - 40%	1	5%
Todo su personal es nuevo	1	5%
	22	

Por su parte, la rotación de empleados fijos mensuales en la mayoría de establecimientos es inferior al 15%, como se puede apreciar en la tabla N° 23 solo el 15% de estos presentan una rotación de más de 30%, de estos el 5% de los establecimientos hacen un cambio de todos sus empleados fijos.

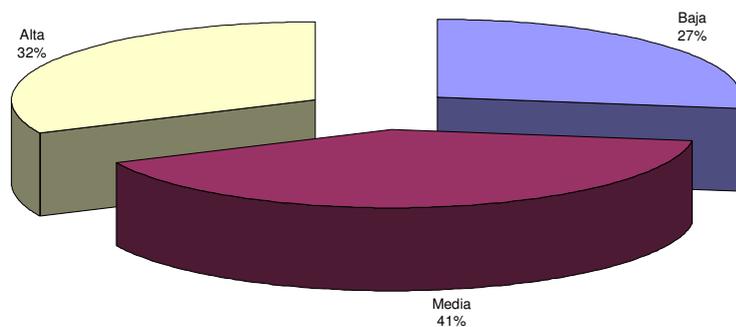
Lo mismo ocurre con los empleados extras los cuales también rotan en gran porcentaje, como se puede apreciar en la Tabla N° 24, el gran número de establecimientos mantienen los mismos empleados.

Tabla 24. Porcentaje de Rotación de Empleados Extras

% de rotación promedio mensual empleados extras	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos del 15%	7	32%
15 - 20%	4	18%
20 - 25%	3	14%
25 - 30%	3	14%
30 - 35%	2	9%
35 - 40%	1	5%
Todo su personal es nuevo	2	9%
	22	

Respecto a la probabilidad de que un empleado extra se convierta en fijo (ver grafico N° 5) podemos observar que entre media y alta probabilidad de que se convierta en fijo es del 73%.

¿Qué probabilidad existe de que un empleado extra se convierta en fijo?



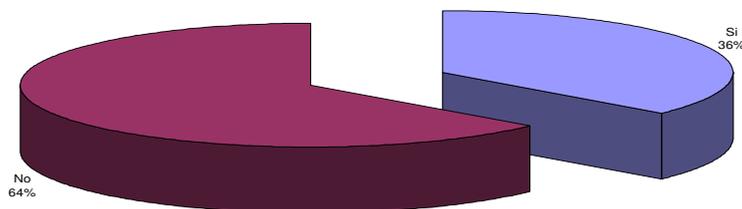
Grafica N° 5, Probabilidad de que un empleado extra se convierta en fijo

Tabla 25. Nivel Promedio de Salario

Nivel promedio de salarios	Nº de Empresas	% Sobre Total
Menos de un SMMLV	4	18%
entre 1 y 2 SMMLV	8	36%
entre 2 y 3 SMMLV	6	27%
entre 3 y 4 SMMLV	2	9%
Más de 4 SMMLV	2	9%
	22	

Con respecto a los salarios, y como se puede observar en la tabla N° 26, el 18% de los establecimientos pagan a sus empleados menos de un SMMLV, el mismo porcentaje se gana más de tres SMMLV, mientras el 27% de los empleados ganan entre dos y tres SMMLV. En su gran mayoría los establecimientos no ofrecen ningún tipo de capacitación a sus empleados, como se puede apreciar en la gráfica N° 6, solo el 36% brinda algún tipo de capacitación. En el anexo G, se puede observar el tipo de capacitación que ofrecen a sus empleados, en muchos casos esta es a nivel interno y es desarrollada por el mismo dueño o administrador.

¿Ofrecen algún tipo de Capacitación a sus Empleados?



Gráfica N° 6 Capacitación a empleados

Por su parte las áreas en las cuales más capacitan a sus empleados, como se puede apreciar en la tabla N° 27, en servicio al cliente (17%) y preparación de alimentos y bebidas con un 21%. En muchas ocasiones utilizan los servicios ofrecidos por los gremios económicos como Acopi y Fenalco o por entidades como el Sena.⁹

Tabla 26. Áreas de Capacitación

Áreas de Capacitación	Nº de Empresas	% Sobre Total
Servicio al cliente	4	17%
Idiomas	1	4%
Preparación de alimentos y bebidas	5	21%
Control Sanitario	3	13%
Riesgos Profesionales	2	8%
Mejora en la capacidades (Capacitación en otras áreas)	3	13%
Otras	6	25%
	24	

Con respecto a la motivación que brindan a sus empleados, a parte del incentivo económico, el 50% de los empleadores reconoce que utiliza otros mecanismos como las reuniones de grupo, las recompensas, actividades familiares, entre otras actividades, como motivadoras para sus empleados¹⁰.

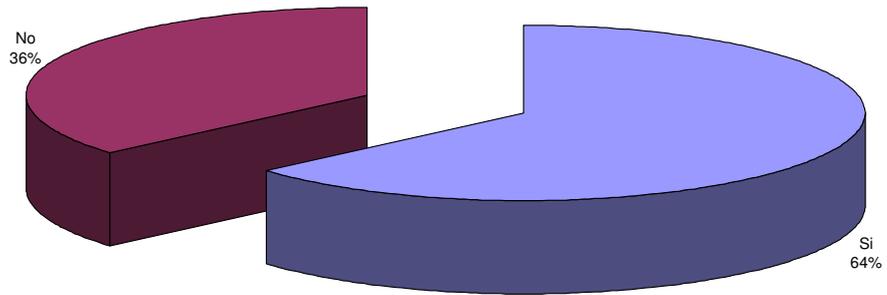
- **Tecnología**

En materia tecnológica encontramos que el 64% de los empresarios indagados manejan algún nivel de tecnología en su empresa y el 36% no la utiliza por considerarlo intrascendente. Ver grafico N° 7.

⁹ Ver Anexo H. Entidades de Capacitación.

¹⁰ Ver Anexo I. Motivación y Recompensas

¿Implementan algún tipo de tecnología?



Grafica No 7. Implementación de tecnología en las empresas

- **RENTABILIDAD**

¿Qué porcentaje representan los Gastos Administrativos ?

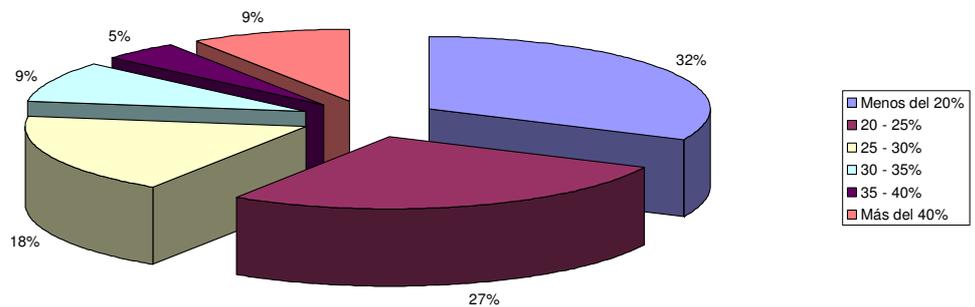


GRAFICO No 8 Porcentaje de representatividad de los gastos administrativos

Como lo muestra el gráfico del análisis de los gastos administrativos (Gráfico N° 8) en las empresas indagadas en el 32% de ellas dichos rubros no son relevantes en su estructura de costos y por lo tanto en el 70% restante los gastos administrativos adquieren una gran importancia y se convierten en una razón de pérdida de rentabilidad. Según concepto de los mismos empresarios existe una cultura del despilfarro difícil de erradicar en los establecimientos del sector que los hace disminuir sus márgenes de utilidad y aunque este rubro no sea tan determinante en este sentido si es algo que debe ser examinado por la alta gerencia de estos sitios para tomar los correctivos del caso

3.2 BALANCE Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

La Pyme como segmento empresarial que representa el capital nacional, fue reconocido en Colombia por instancias públicas y privadas como un segmento con intereses propios, diferenciados y particulares, en muchos casos distantes de las posiciones proteccionistas propuestas por la gran industria andina en el marco de la negociación del TLC. (*Revista Pyme 54 Edición*). Para conformar la posición pyme frente a la decisión referente a los períodos de desgravación que Colombia pueda establecer dentro del marco de las negociaciones del tratado de libre comercio entre USA y nuestro país, ACOPI realizó análisis segmentados, estudió los niveles de concentración en la producción de los diferentes tipos de bien, las prácticas que pudieran sugerir restricciones a la competencia y privilegios propios tanto en posiciones dominantes como en

producción de materiales y transformación. La pyme ha participado y se ha reconocido en el entorno, se ha familiarizado con los temas de comercio, ha obtenido o apoyado la obtención de algunos logros y ahora busca mantenerse en el escenario del comercio exterior al cual no le teme pero que si demanda mayor interacción con el estado, los centros de educación, otros agentes privados y la comunidad en general.

En conclusión podemos destacar que las perspectivas del sector son positivas no obstante los grandes retos a los cuales se van a enfrentar como la eventual puesta en marcha del TLC, los gremios como ACOPI se encuentran optimistas alrededor del papel de la pyme en el desarrollo del país, la fortaleza de su talento humano y las nacientes integraciones con la banca regional y comunitaria y las agencias de desarrollo local y nacional.

3.3 ALTERNATIVAS DE DESARROLLO COMPETITIVO

El desarrollo del presente proyecto ha permitido diagnosticar un sector como lo es el de alimentos y bebidas en la ciudad de Cartagena que ha generado algunas vías de mejoramiento al mismo, las cuales se basan en el aprovechamiento de las múltiples oportunidades de aprendizaje y capacitación que brindan los gremios como ACOPI, SENA, Cámara de Comercio de Cartagena y FENALCO entre otros para el desarrollo empresarial además de la identificación de las cadenas y mini cadenas productivas en la ciudad y en la región con el fin de potencializarlas bajo esquemas asociativos que le generen mayores ventajas competitivas al sector en el cual se desenvuelvan, dándole

un enfoque hacia las actividades vinculantes de la juventud y de la población adulta mayor. También es importante señalar la importancia que denota la posibilidad de un trabajo mancomunado entre empresarios del sector y la alcaldía distrital para trabajar como un equipo en la consolidación de una agenda público – privada para favorecer integralmente el desarrollo sostenible de un sector tan importante para el turismo en la ciudad, sin olvidar la promoción de verdaderas estrategias competitivas aplicables en medio de una perspectiva comunitaria con un énfasis empresarial como lo pueden llegar a ser el acceso a créditos blandos financiados por la banca privada con el aval de instituciones como Proexport para ofrecer los bienes y servicios a través de un portal de ofertas de productos colombianos en línea en base a experiencias exitosas como las realizadas por Pymexport en Cundinamarca que permitan lograr una mayor internacionalización del sector no obstante ser participe directa en el turismo, nacional e internacional que visita a Cartagena.

Otras alternativas para desarrollar competitivamente a bares, restaurantes, cafeterías y discotecas de la ciudad se centran en el desarrollo de programas que promuevan la propensión del fortalecimiento del cluster turístico de Cartagena para lograr la potencialización del desarrollo de cadenas productivas de alto nivel y su consolidación como PRODES (Programas de desarrollo empresarial sectorial), el cual debe ser un compromiso permanente de dirigentes estatales, gremios económicos y empresarios de la ciudad y que además debe ser parte integral del plan de desarrollo de la administración pública en la ciudad.

CONCLUSIONES FINALES

---- Los bares, restaurantes y discotecas de la ciudad consideran muy poca inversión tecnológica en el desarrollo de su objeto social, aspecto que les resta competitividad y productividad en materia de facturación y manejo de inventarios.

---- La tendencia generalizada del sector es al no desarrollo de esquemas asociativos por el desconocimiento de los beneficios que estas sinergias empresariales puedan generar

--- Es poca la evidencia que existe en materia de competitividad sectorial a nivel de alimentos y bebidas en especial lo concerniente a bares, restaurantes y discotecas en la ciudad de Cartagena.

---- El desarrollo de Cadenas productivas lo suficientemente sólidas demandan un cambio de mentalidad gerencial de alto grado pues se incrementa la cooperación con la competencia (coopetencia) y se demandan sinergias importantes para lograr el desarrollo conjunto de los sectores.

---- La ciudad de Cartagena demanda la consolidación de su cluster turístico y un factor clave para lograrlo está en el fomento de la asociatividad empresarial como motor impulsor de desarrollo económico y social.

---- El empresariado del sector en estudio de la ciudad necesita vincularse mas con las actividades de capacitación que ofrecen gremios como ACOPI, FENALCO y el SENA y dejar la apatía hacia estas instituciones que están prestas a fomentar en ellos mayor competitividad empresarial.

---- La rentabilidad del sector es media, lo cual favorece la posibilidad de aparición en el mercado de nuevos inversionistas prestos a invertir sus capitales en bares, restaurantes y discotecas de la ciudad teniendo en cuenta que del análisis se desprende que el 36% registran ventas mensuales que oscilan entre 30 y 45 millones de pesos.

---- El sector ha hecho ingentes esfuerzos por diversificar sus bienes y servicios para impedir una dependencia excesiva de las temporadas vacacionales de fin de año, mitad del mismo y semana santa tal y como se venía presentando tradicionalmente por muchos años.

---- Las empresas estudiadas en la investigación deben realizar un enorme trabajo en mecanismos de planeacion estratégica puesto que la falta de la misma se constituye en la principal debilidad competitiva del sector, aspecto que imposibilita la posibilidad de supervivencia en el tiempo de muchas de estas organizaciones a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Díaz, Ileana. Estudio de competitividad: Universidad de La Habana, 2000.

MENDEZ WIESNER, Gustavo. Asociatividad en las PYMES en la ciudad de Cartagena como estrategia para su competitividad internacional: Monografía Universidad Tecnológica de Bolívar, 2003.

GONZALES QUINTERO, Néstor Iván. Cambio estructural y competitividad en los departamentos: Dane Observatorio de competitividad, 2004.

HINEZTROZA CABRERA, José Vicente. Características de la oferta de turismo de negocios de Cartagena de indias y su nivel de competitividad frente a la oferta de turismo de negocios de Cancún: Monografía Universidad Tecnológica de Bolívar, 2004.

AVELLO VIVES, Alberto. Análisis de la articulación y estrategias de intervención de los sistemas educativo y económico de Cartagena de indias: Universidad de Cartagena, Observatorio del Caribe, 2004.

Estudio del cluster metalmeccanico y su cadena productiva: 2004

FERNANDO, Porta. La competitividad internacional principales cuestiones

conceptuales y metodologicas: Universidad Republica de Uruguay, 1990.

CASSIMAN, Bruno. Cooperar para potenciar la innovación: Universidad IESE, 2004.

DANE, Informe al Congreso de la Republica: Centro de Investigación, 2003.

DANE, Indicadores de estructura para las industrias medias en conocimiento, 2003.

DANE, Valor agregado departamental de las industrias medias en conocimiento, 2003.

www.dane.gov.co

www.dnp.gov.co

www.colombiacompite.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.cec.uniandes.edu.co

www.portafolio.com.co