

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR BARES-
RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS AFILIADOS
A FENALCO**

DIEGO ARMANDO RODRIGUEZ ARANGO

CODIGO: T00018536

SKANDAR JOSE YUNES VERGARA

CODIGO: T00018695

**FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2012

**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR BARES-
RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS AFILIADOS
A FENALCO**

DIEGO ARMANDO RODRIGUEZ ARANGO

Código: T00018536

SKANDAR JOSE YUNES VERGARA

Código: T00018695

**Trabajo de Grado para optar al título de
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR

IVAN RUIZ ARGEL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C. 2012

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año)

Señores:

COMITÉ CURRICULAR

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

Ciudad.

Presento a continuación el caso analítico Titulado: **“CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR BARES-RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS AFILIADOS A FENALCO”**, como requisito para optar el título de profesional de Administrador de Empresas.

Cordialmente,

DIEGO ARMANDO RODRÍGUEZ ARANGO

CC. 1.047.426.095

SKANDAR JOSÉ YUNES VERGARA

CC. 1.047.436.824

Cartagena de Indias D.T y C., Diciembre de 20012

AUTORIZACIÓN

Yo, **DIEGO ARMANDO RODRIGUEZ ARANGO** identificado con cédula de ciudadanía 1.047.426.095 de Cartagena y Yo, **SKANDAR JOSE YUNES VERGARA** identificado con cedula de ciudadanía 1.047.436.824 de Cartagena, autorizamos a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado “**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SUBSECTOR BARES-RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS AFILIADOS A FENALCO**” y publicarlo en el catálogo On Line de la biblioteca.

Cordialmente,

DIEGO ARMANDO RODRÍGUEZ ARANGO

CC. 1.047.426.095

SKANDAR JOSÉ YUNES VERGARA

CC. 1.047.436.824

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a nuestro asesor Iván Ruiz Argel, quien dedico su tiempo guiándonos y asesorándonos en el transcurso del desarrollo de nuestro trabajo de grado, con el cual culminamos nuestro desarrollo académico como Administradores de Empresas. Agradecemos a las empresas que nos colaboraron con la información suministrada para el desarrollo de nuestro trabajo, igualmente agradecemos a nuestros seres queridos por las recomendaciones y ayudas que nos aportaron para el desarrollo de este trabajo.

CONTENIDO

CONTENIDO	7
INTRODUCCIÓN	9
0. PRELIMINARES	10
0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	10
0.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
0.2.1. OBJETIVO GENERAL	14
0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
0.3. JUSTIFICACIÓN	15
0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACION	15
0.5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	17
0.5.1. LOGROS ESPERADOS	18
0.5.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	18
0.5.3. TIPO DE ESTUDIO	19
0.5.4. POBLACION	19
0.5.5. MUESTRA	19
0.5.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	20
1. CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME DEL SECTOR BARES- RESTAURANTES ASOCIADOS A FENALCO-CARTAGENA	21
1.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	22
1.3. CARACTERIZACIÓN POR ÁREAS ORGANIZACIONALES	27
1.3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA	28
1.3.2. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	33
1.3.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	45

1.3.4. ÁREA COMERCIAL	49
1.3.5. ÁREA DE PRODUCCIÓN	53
1.3.6. ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR	54
1.3.7. ÁREA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	55
2. CONCLUSIONES	57
3. RECOMENDACIONES	59
4. BIBLIOGRAFÍA	61
5. ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo plantea la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a FENALCO-BOLÍVAR del Subsector Bares-Restaurantes, con las cuales se realiza una investigación para determinar las principales características y comportamientos de éstas empresas pertenecientes a la economía cartagenera.

Para llegar a establecer las características de estas empresas se realizó un estudio aplicando herramientas como encuestas y visitas a una muestra de las empresas del subsector afiliado a la Federación Nacional de Comerciantes en Cartagena, proceso en el que se consiguió información directa y además se logró generar un acercamiento e interacción con los empresarios del sector. Tras el análisis de las características del mismo, se presentarán los resultados, como son: tipo de negocio, características de los socios, características y comportamientos de los trabajadores, desarrollo histórico de las empresas del subsector, tendencias y seguidamente se realizó el análisis de las siguientes áreas organizacionales: Administrativa, Recursos Humanos, Comercial, Comercio exterior, Producción, Innovación-Tecnología y por último el área Contable y Financiera. Este ejercicio se llevó a cabo realizando una evaluación interna a cada área y un análisis de las capacidades competitivas encontradas en ellas, para finalmente realizar diferentes conclusiones y formular recomendaciones que surgirán en el desarrollo de nuestro trabajo que servirán para el mejoramiento de las empresas que conforman dicho Subsector.

0. PRELIMINARES

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a la ley 905 del 2004 en Colombia se pueden caracterizar como microempresas las que poseen activos hasta 500 salarios mínimos legales vigentes o hasta 10 trabajadores, pequeña empresas aquella con activos entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales vigentes o entre 11 y 50 trabajadores, mediana 5.001 y 30.000 salarios mínimos legales vigentes o entre 51 y 200 trabajadores y gran empresa a la que posee más de 30.000 salarios mínimos legales vigentes o más de 200 trabajadores.¹

Por su parte, la estructura empresarial de la ciudad de Cartagena indica que en su gran mayoría el mercado está conformado por MIPYMES, sin embargo es poca la información que se tiene de éste tipo de empresas, limitando la posibilidad de conseguir información relevante para la toma de decisiones; ésta situación es especialmente profunda en el sector comercio de bienes y servicios, que a su vez junto con el turismo, es el que más incidencia tiene en dicha estructura empresarial.

Las empresas se enfrentan a diferentes problemáticas y desafíos tanto internos como externos, razón por la cual es necesario realizar un estudio que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no solo de la economía en general, sino de su respectivo subsector, para de esta forma realizar recomendaciones a las problemáticas a las que se puede enfrentar una MYPIME, en este caso del Subsector Bares-Restaurantes.

¹ <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=1294&IDCompany=1>, Consultada el 26 de Agosto.

Los datos de la Cámara de Comercio de Cartagena muestran el comportamiento de los distintos grupos de empresas con su respectivo porcentaje del primer semestre de 2011, en el cual el mayor número de empresas se ubican en el sector de comercio al por mayor y al por menor con un porcentaje de 48.50%, en el cual se encuentra el sector Bares, con un 8.24% de los activos de las empresas en la jurisdicción de la CCC como se muestra en los gráficos presentados a continuación y por otro lado encontramos las empresas Hoteles y Restaurantes con un 10.43%, en el cual se encuentra el sector Restaurante con 6.60% de los activos de las empresas en la jurisdicción de la CCC como también se muestra en los gráficos².

Cuadro 5. Comerciantes principales matriculados y renovados en los municipios de la jurisdicción* de la CCC, I Semestre 2010 – 2011

Tamaño	Jurisdicción		Cartagena		Variación %	
	2010	2011	2010	2011	Jurisdicción	Cartagena
Microempresa	14.630	15.515	12.730	13.580	6,05%	6,68%
Pequeña	1.023	1.111	990	1.080	8,60%	9,09%
Mediana	309	332	304	325	7,44%	6,91%
Grande	109	115	106	112	5,50%	5,66%
Total	16.071	17.073	14.130	15.097	6,23%	6,84%

Fuentes: Registro Mercantil CCC, Cálculos CEDEC.
*Incluye Cartagena. Datos preliminares.

Cuadro 6. Sucursales y agencias matriculadas y renovadas en los municipios de la jurisdicción* de la CCC, I Semestre 2010-2011

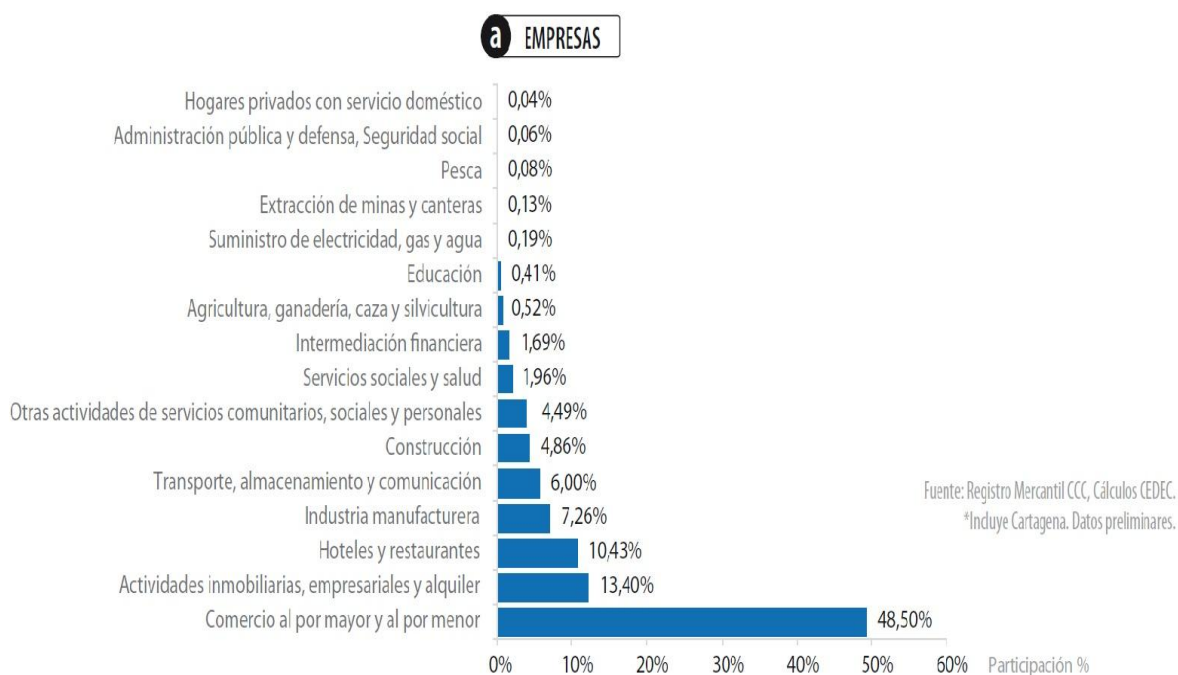
Tamaño	Jurisdicción		Cartagena		Variación %	
	2010	2011	2010	2011	Jurisdicción	Cartagena
Microempresa	985	1.030	931	973	4,57%	4,51%
Pequeña	188	197	182	188	4,79%	3,30%
Mediana	102	100	90	88	-1,96%	-2,22%
Grande	66	71	64	69	7,58%	7,81%
Total	1.341	1.398	1.267	1.318	4,25%	4,03%

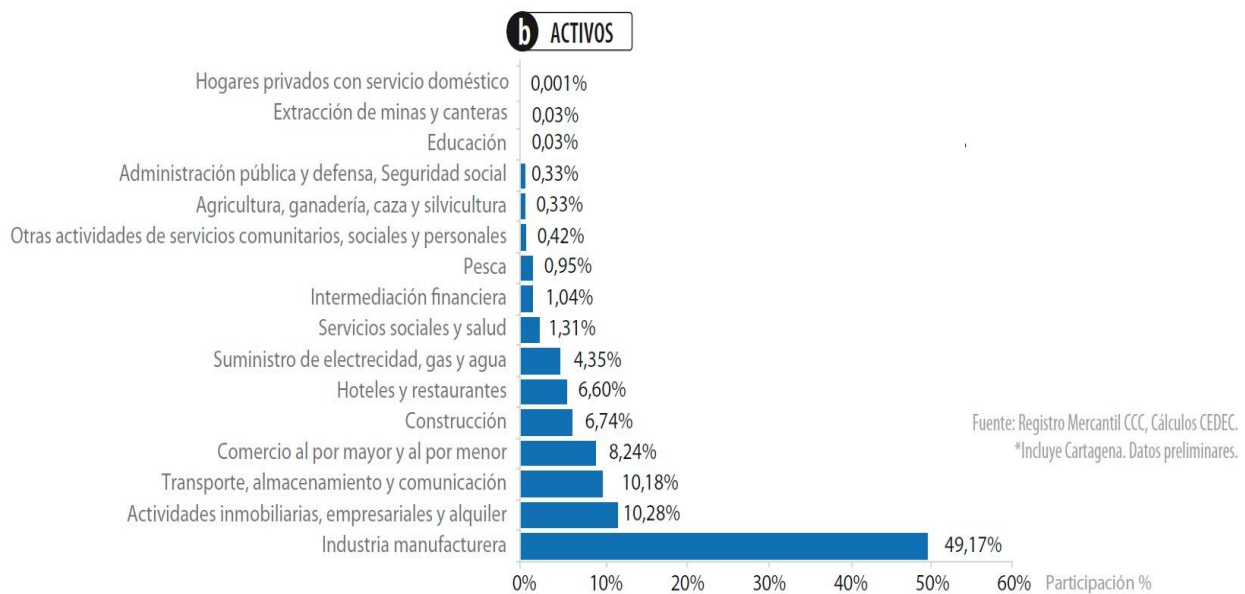
Fuentes: Registro Mercantil CCC, Cálculos CEDEC.
*Incluye Cartagena. Datos preliminares.

² [http://www.cccartagena.org.co/docs/2011091339_ctg-cifras_junio2011%20\(2\).pdf](http://www.cccartagena.org.co/docs/2011091339_ctg-cifras_junio2011%20(2).pdf). Consultada el 18 de Septiembre de 2011.

La inversión privada en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena durante el primer semestre del año, mostró un incremento de 2%; lo que se traduce en términos absolutos en \$1.147,60 millones. Esto pese al considerable incremento del capital liquidado (61,5%) el cual ha sido compensado por el buen comportamiento de la reforma de capitales. Por tamaño de empresas, se observa que las microempresas cuentan con la mayor participación en la INK.

En cuanto a las actividades económicas, la INK ha estado concentrada en la industria (29,1%), comercio al por mayor y al por menor (19,3%) y actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler (19,1%).





Por todo lo anterior FENALCO y la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR consideraron necesario realizar estudios para la caracterización de las empresas de los distintos subsectores del comercio, no solo de acuerdo a su número de empleados y activos, sino también sobre variables como nivel de endeudamiento, trayectoria empresarial, acceso a créditos, perfiles de los empresarios, apoyo que han recibido por parte de gremios, así como entender las distintas áreas organizacionales. En este sentido la falta de información de consulta y para la toma de decisiones hace que los subsectores del comercio no tengan una visión clara de la situación de sus empresas y tampoco una perspectiva conjunta.

0.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar a las empresas del subsector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena mediante el análisis de las principales prácticas y estrategias que utilizan las firmas del grupo empresarial (subsector) afiliado a FENALCO en Cartagena.

0.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la capacidad competitiva del sector en sus áreas Administrativas, Comerciales, Recursos Humanos, Contable y Financiera, Innovación y Tecnología.
- Identificar las debilidades y aspectos por mejorar de las empresas del sector Bares-Restaurante de la ciudad de Cartagena.
- Analizar las diferentes situaciones organizacionales que sirvan para evaluar los procesos, recursos, estilos de dirección que se emplean dentro de las MYPIME de la ciudad de Cartagena
- Realizar recomendaciones de mejora a los empresarios del subsector Bares-Restaurantes en la ciudad de Cartagena para su mejor funcionamiento individual y asociativo.

0.3. JUSTIFICACIÓN

El sector gastronómico de Cartagena, que junto con el sector hotelero representan el 10,43% de la estructura empresarial local, viene trabajando un proyecto de largo plazo, que busca posicionar el destino como uno de clase mundial, para ello, además de apoyar la certificación de Cartagena como un lugar donde se practica un turismo sostenible, estos establecimientos han empezado procesos de certificación de calidad para ofrecer un excelente servicio y garantizar el mejoramiento continuo de los establecimientos. A su vez el subsector de los Bares-Restaurantes desempeña un importante rol en la vida económica y social de la ciudad de Cartagena, al ser empresas generadoras de empleo, ingresos y tributos, dinamizadoras del turismo y atractivos para la ciudad. Pese a lo anterior, se enfrentan a numerosos retos y dificultades y sin lugar a dudas tener información relevante de su sector, les permitirá una mejor toma de decisiones individualmente para cada organización así como una mejor planeación de sector basada en la asociatividad con el apoyo de FENALCO.

Es por esta razón que se plantea un estudio sobre el desarrollo del subsector Bares-Restaurante en la ciudad de Cartagena, con el objetivo de identificar sus debilidades y capacidades competitivas para luego realizar recomendaciones con el fin de mejorar distintos aspectos de dicho sector.

0.4. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Nos basamos en estudios realizados anteriormente que contienen información muy útil para el desarrollo de nuestro proyecto, los cuales están citados y relacionados a continuación:

- Diego Ernesto Herrera Malambo, estudiante de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, desarrollo su tesis en el año de 2009 en base a la caracterización del sector Licores y Abarrotes, en el cual identificaba la importancia de las

MIPYME dentro de la economía cartagenera y resaltó varios aspectos importantes del sector en la ciudad, que se convirtieron en referentes para el presente trabajo.

- Estudio realizado por Edna Margarita Vega Maloof y Milena Candelaria Ceballos Mendoza para su trabajo de grado con el título de “Caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector Hotelero y Turístico”, en el que se identifican las diferentes debilidades y fortalezas de las empresas que conforman este sector. Este estudio es relevante por cuanto los sectores turismo y comercio están estrechamente relacionados y en subsectores como el de Bares-Restaurantes el vínculo es directo.
- Visa y Nielsen realizaron un estudio sobre las PyMES en Colombia, donde el objetivo principal era conocer cuáles son los hábitos de pagos y financiamientos para las PyME en Colombia y América Latina. Este estudio mostro que el 81% de las PyMES colombianas consideran importante separar los gastos personales de los del negocio. El 35% de las PyMES colombianas resaltó tener mayor formalización tanto en la manera de registrarse para operar, como en procesos, políticas de compra y uso de tecnología. Se destaca la oportunidad de incrementar el acceso a herramientas de crédito y la migración a sistemas de pago más eficientes para impulsar dicho segmento³.
- Estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, acerca de la estadística del Turismo que visita a Colombia y a Cartagena, el cual nos brindo información de la participación que tiene este sobre el PIB y cuáles han sido las tendencias que se han presentado en todo el primer semestre de 2011, debemos tener en cuenta que el Subsector Bares-Restaurantes se ve muy influenciado por el turismo local, nacional e internacional⁴.

³ <http://www.visa.com.co/modulos/Prensa/anuncia.aspx?id=538>, Consultada el 18 de septiembre de 2011.

⁴ <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>, Consultada el 18 de septiembre de 2011.

- Encuesta de percepción del sector gastronómico, desarrollada por la Coordinación Sectorial de FENALCO, la cual tuvo por objetivo levantar información básica de las empresas, empresarios y trabajadores del sector y establecer un perfil del mismo. Se aplicó a 17 establecimientos y se determinaron variables como tamaño, capacidad instalada, antigüedad, nivel educativo del personal administrativo y operativo, estructura de ventas, entre otras.

0.5. METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología empleada para desarrollar el proyecto de grado esta dividido en diferentes etapas de la siguiente manera:

- **Primera Etapa:** Revisión del instrumento suministrado para la recolección de datos en las diferentes empresas del Subsector donde se va a realizar la visita.
- **Segunda Etapa:** Visitas a las empresas para la realización de las encuestas y entrevistas al personal correspondiente con el objetivo de recolectar la información que nos permitirá realizar el estudio.
- **Tercera Etapa:** Procesamiento y organización de la información recolectada para facilitar la tabulación.
- **Cuarta Etapa:** Tabulación de la información recolectada en las encuestas aplicadas a las empresas del Subsector.
- **Quinta Etapa:** Interpretación y análisis de los resultados obtenidos.
- **Sexta Etapa:** Presentación de las conclusiones, resultados y recomendaciones para las empresas del subsector Bares-Restaurantes.

0.5.1. LOGROS ESPERADOS

- Realizar un documento tipo tesis con el fin que sirva de apoyo en la realización de proyectos de grados relacionados con el tema y consulta por parte de la comunidad empresarial, es decir que este documento se convierta en un antecedente de investigación no solo para estudiantes sino para empresarios.
- Obtener información y herramientas para aplicarlas en el sector como un método para realizar mejores a distintas empresas.
- Realizar una reunión de socialización con los empresarios del sector con el objetivo de realizar recomendaciones y llegar a unas conclusiones de cómo están las empresas que conforman el sector.

0.5.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión del instrumento para la recolección de datos	X	X	X															
Visitas a las empresas para la realización de las encuestas			X	X	X	X	X											
Procesamiento de la información recolectada							X	X	X									
Tabulación de la información recolectada luego de ser procesada									X	X	X							

Interpretación de los resultados obtenidos												X	X	X	X	X		
Presentación de las conclusiones, resultados y recomendaciones para las empresas del subsector Bares-Restaurantes.																	X	X

0.5.3. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio implementado para esta investigación fue de tipo descriptivo, se propone recolectar, describir, visualizar y resumir datos originados a partir de los fenómenos en estudio. Los datos pueden ser resumidos numérica o gráficamente⁵.

0.5.4. POBLACION

La población para la investigación que se va a realizar esta conformada por 8 empresas pertenecientes al sector Bares-Restaurantes que están asociados a FENALCO-Bolívar, según la base de datos suministrada por Juan Sebastián Sánchez Chica, Coordinador del Sector Gastronómico de FENALCO.

0.5.5. MUESTRA

Luego de conocer la totalidad de las empresas que conforman el sector Bares-Restaurantes afiliados a FENALCO, partimos a implementar nuestro

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo, Consultada el 19 de Septiembre de 2011.

instrumento de recolección de datos a las distintas empresas, dirigiéndonos con una carta elaborada por FENALCO, con el objetivo de facilitar la cita para realizar la entrevista. Finalmente se pudo obtener información de 5 empresas del sector, quienes nos colaboraron con su información confidencial para responder a las preguntas de la encuesta (Anexo 1), constituyéndose la muestra como un 62.5% de la población inicial para la investigación a desarrollar⁶.

0.5.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

La información recolectada por medio de las encuestas que se aplicaron a las distintas empresas donde se realizó la visita fue procesada en una hoja de cálculo para el análisis de cada una de las características en estudio proyectando resultados precisos para el análisis del Subsector.

⁶ FENALCO-Cartagena (Contacto: Iván Ruiz Argel, Subdirector Comercial y Sectorial), 20 de Septiembre de 2011.

1. CARACTERIZACION DE LAS MIPYME DEL SECTOR BARES-RESTAURANTES ASOCIADOS A FENALCO-CARTAGENA.

1.1. RESEÑA DE FENALCO

La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, es una entidad gremial, de carácter permanente, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país⁷.

Misión:

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país⁸.

Visión:

El gremio continuara siendo reconocido como el principal vocero del comercio, defensor de la iniciativa privada y de la libertad de empresa. La organización, con una estructura sectorial eficiente, agrupara al mayor número de empresarios posible con el fin de promover su desarrollo y productividad.

Dispondremos de excelentes comunicaciones, y una estructura administrativa y financiera regida por principios de eficiencia y mejoramiento continuo. El portafolio de productos y servicios estará fortalecido mediante una coordinación central que velara por el progreso de toda federación.

⁷ http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=16&Itemid=27, Consultada el 19 de Septiembre de 2011.

⁸ <http://www.fenalco.com.co/contenido/373>, Consultada el 19 de Septiembre de 2011.

Seguiremos colaborando con la modernización de nuestros afiliados, con especial atención a los tenderos, a los pequeños y a los medianos comerciantes. Este proceso estará acorde con la internacionalización de la economía colombiana⁹.

Objetivos:

- Contribuir al progreso del país mediante su gestión.
- Defender y representar los intereses de los afiliados como grupo social reconocido.
- Consolidar y optimizar la relación con las seccionales y capítulos para fortalecer el Gremio.
- Tener unidades de negocio que suplan las necesidades de los clientes.

Es una entidad gremial de carácter civil y privado que actúa de acuerdo con las leyes Colombianas, siendo su finalidad la de promover el desarrollo del comercio privado de bienes y servicios. La Federación cuenta con 15.000 afiliados y 35 oficinas en todo el país organizadas alrededor de la Presidencia Nacional del Gremio, los derroteros son marcados por el Congreso Nacional de Comerciantes y ejecutados por la Junta Nacional en la que tienen lugar representantes de todo el país¹⁰.

1.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector gastronómico y de diversión es uno de los grupos empresariales mas dinámicos de la ciudad de Cartagena, ofreciendo gran variedad de opciones tanto a turistas nacionales y extranjeros como a residentes de la ciudad, con altos estándares de calidad y servicio al cliente.

⁹ <http://www.fenalco.com.co/contenido/372>, Consultada el 19 de Septiembre de 2011.

¹⁰ <http://www.fenalco.com.co/contenido/371>, Consultada el 19 de Septiembre de 2011.

FENALCO asocia a los establecimientos de comercio del sector y reúne constantemente a los empresarios de restaurantes, bares y discotecas que han decidido unirse para hacer de Cartagena un destino de clase mundial.¹¹

Luego de procesar la información recolectada por medio de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada de las empresas que conforman el sector Bares-Restaurantes afiliados a FENALCO-Bolívar, encontramos diferentes tendencias de la forma como se desenvuelven estas organizaciones dentro del sector, pero que todas concuerdan con su actividad principal que está enfocada a brindar un bien y servicio especializado con el objetivo de satisfacer al cliente. Por otra parte se encontró que las empresas del sector tienen muy bien identificados a sus competidores y conocen la filiación directa que tienen con ellos para la asignación de precios, mencionan que todos conocen y cumplen con todos los reglamentos, normas y leyes establecidas por el gobierno.

Las empresas del sector Bares-Restaurantes iniciaron sus actividades en promedio hace 5 años atrás, razón por la cual sus gerentes y administradores han adquirido una valiosa experiencia en dirigir y administrar sus recursos, lo que han hecho que estas empresas permanezcan y sean reconocidas en el mercado local. Cabe mencionar que el Bar-Restaurante La Langosta inicio sus actividades en el año de 1985 con una razón social diferente pero que con el pasar del tiempo ha atravesado por cambios en todas sus áreas hasta la conformación de su sociedad, lo que ha hecho que esta sea una de las empresas que conforma el Sector estudiado en el proyecto.

Es importante anotar que las empresas en un 80% iniciaron sus actividades con recursos propios y que el 20% restante se financiaron por medio de préstamos a bancos de la ciudad, por esta razón se puede afirmar que más del 80% de las empresas que conforman el sector se fundan e inician sus actividades con recursos propios, pero cabe resaltar que en su mayoría las empresas del sector han usado diferentes fuentes de financiación por motivos de innovación y expansión de sus actividades comerciales. El estudio y la

¹¹ <http://restaurantesybares.fenalcobolivar.com/>, Consultada el 21 de Noviembre de 2011.

aplicación de las encuestas muestran que en su mayoría la empresa se encuentra conformada por 2 socios. En la información recolectada se encontró que las empresas en promedio iniciaron sus actividades con 5 empleados y que hoy en día cuentan en promedio entre 19 y 21 empleados por Bar-Restaurante¹², a diferencia de **Café Del Mar** que se ha consolidado con un mayor número de empleados gracias a su rápido crecimiento en el mercado local, actualmente cuenta con aproximadamente 40 empleados, por lo cual se puede afirmar que es un sector que tiene una tendencia a crecer y que con el pasar del tiempo se ha conformado como un sector de mediana empresa por el número de empleados como se encuentra en la ley 590 de 2004¹³.

Los empleados en el Sector de Bares-Restaurantes se encuentran distribuidos de la siguiente manera: el 15.24% pertenecen al área administrativa de la empresa, la cual está encargada de la planeación, organización, dirección y control de esta misma, el 32.38% pertenecen al área de producción de la empresa en la cual se desarrolla la tarea de transformar los insumos y recursos en productos finales y el 52.38% restante de los empleados se encuentra en el área comercial que es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas del sector.

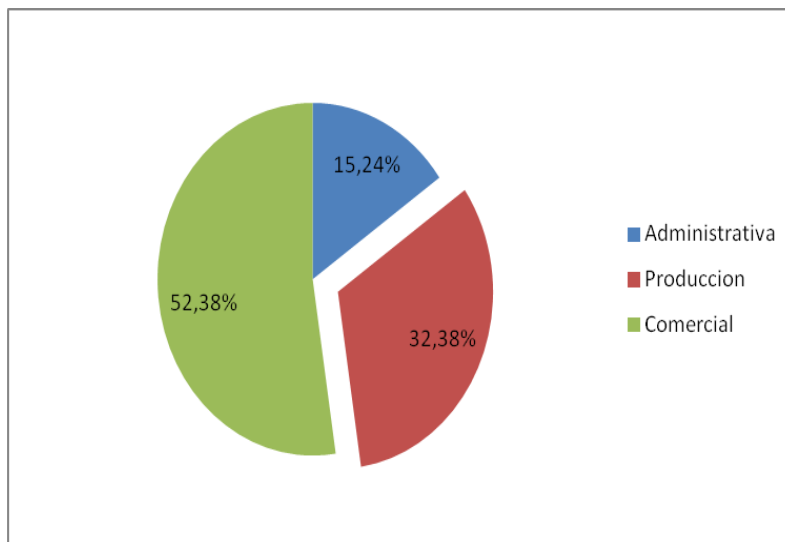
Un factor crítico de éxito para las empresas, es el desarrollo del área comercial y de la fuerza de ventas para que sea capaz de conseguir los objetivos previstos. El equipo comercial, es uno de los ejes fundamentales de la organización, tiene como misión mantener y ampliar el mercado y fidelizar a los clientes; además de colaborar en el mantenimiento de los beneficios de la empresa aumentando la productividad¹⁴.

¹² El promedio exacto de empleados es 20.6.

¹³ http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf, Consultada el 20 de Noviembre de 2011.

¹⁴ <http://www.servicoaching.com/comercial.php>, Consultada el 21 de Noviembre de 2011.

A partir de esta información podemos afirmar que más del 50% de los empleados del sector se encuentran en el área comercial de las empresas. (Ver Grafico 1)

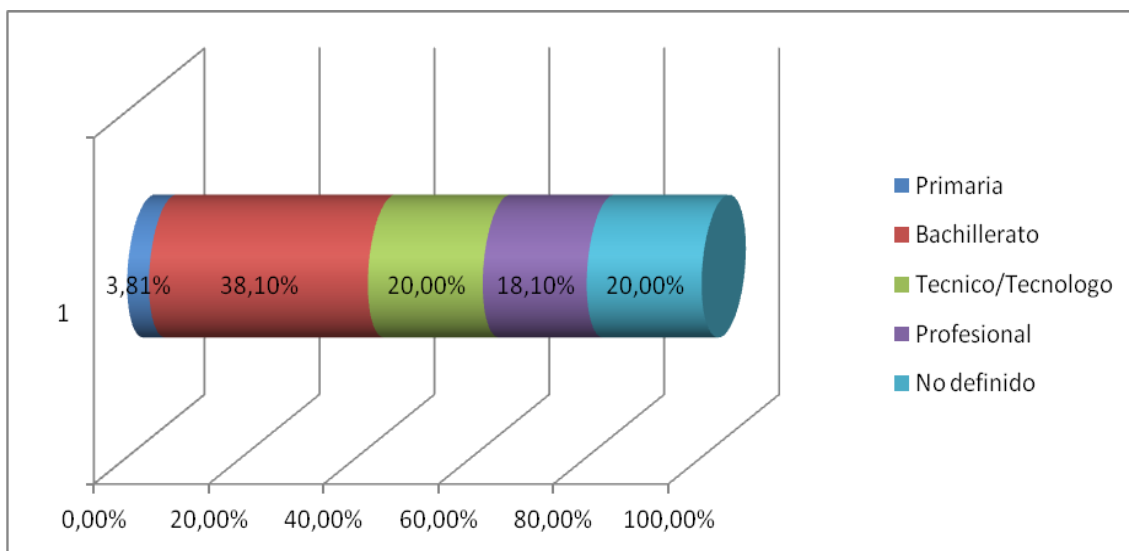


Grafica 1. Porcentaje de trabajadores en las areas de las empresas

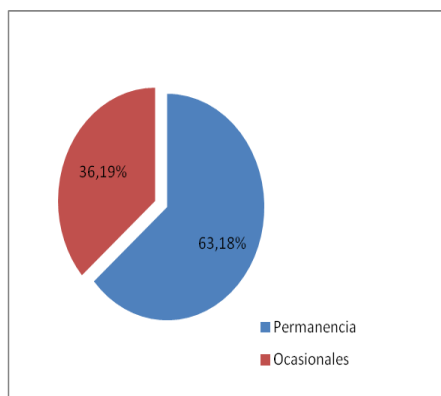
El análisis de los niveles de educación alcanzados por los empleados del sector, se encuentran dispersos de la siguiente manera: el 3.81% de los empleados solo alcanzaron la primaria, el 38.10% obtuvieron el título de bachiller, el 20% son empleados con estudios técnicos o tecnólogos, el 18.10% corresponden personas que obtuvieron su título profesional y el 20% restante de los empleados no tienen un nivel de educación definido afirman las personas encuestadas (Gerente o Administrador), esto por motivos de considerarse una información confidencial o que estas personas no manejan realmente el dato exacto. (Ver Grafico 2)

Con relación a la permanencia de los empleados el sector se encuentra dividido de la siguiente manera: el 63.18% son trabajadores permanentes y el 36.19% son trabajadores ocasionales en el sector. (Ver Grafico 3). En cuanto al estudio realizado al tipo de contrato que se celebra entre el empleador y el empleado encontramos las siguientes cifras: el 35.24% de los empleados se encuentran bajo contrato a termino indefinido, el 36.19% laboran a labor contratada es decir

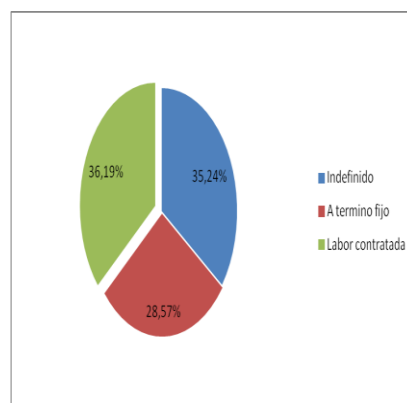
labor de destajo y el 28.57% de los trabajadores celebran contratos a termino fijo con la posibilidad de renovar contrato dependiendo de su rendimiento y producción dentro de la empresa.



Grafica 2. Nivel de educación de los trabajadores



Grafica 3. Permanencia trabajadores



Grafica 4. Tipos de contratos

Las empresas a las que se le aplicaron las encuestas coinciden al decir que la contabilidad es realizada por una personal natural vinculada por contrato de prestacion de servicios y que en su mayoría estas empresas desarrollan sus actividades en locales arrendados, solo en el caso del Bar-Restaurante la

langosta que el local en el que funciona fue adquirido por medio de recursos propios.

1.3. CARACTERIZACION POR ÁREAS ORGANIZACIONALES

A continuación se caracterizaran las distintas áreas que conforman a una organización, detallando los aspectos a evaluar dentro del proyecto a desarrollar:

Área Administrativa

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Financiera y Contable

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Recursos Humanos

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Comercial

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Producción

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Comercio Exterior

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

Área Innovación y Tecnología

- Evaluación Interna.
- Capacidad Competitiva.

1.3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa en una empresa implica un conjunto de actividades que van de forma sincronizada para el buen funcionamiento de esta misma, reúne cuatro elementos muy importantes como la planeación, organización, dirección y control con el objetivo de alcanzar la Misión, la Visión y los objetivos trazados por los empresarios en un tiempo determinado, ya sean a corto o largo plazo dependiendo del horizonte que diseñe su Gerente o equipo de trabajo. Esta área por otro lado es muy importante porque se compromete y está obligada a desempeñar funciones tales como comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición

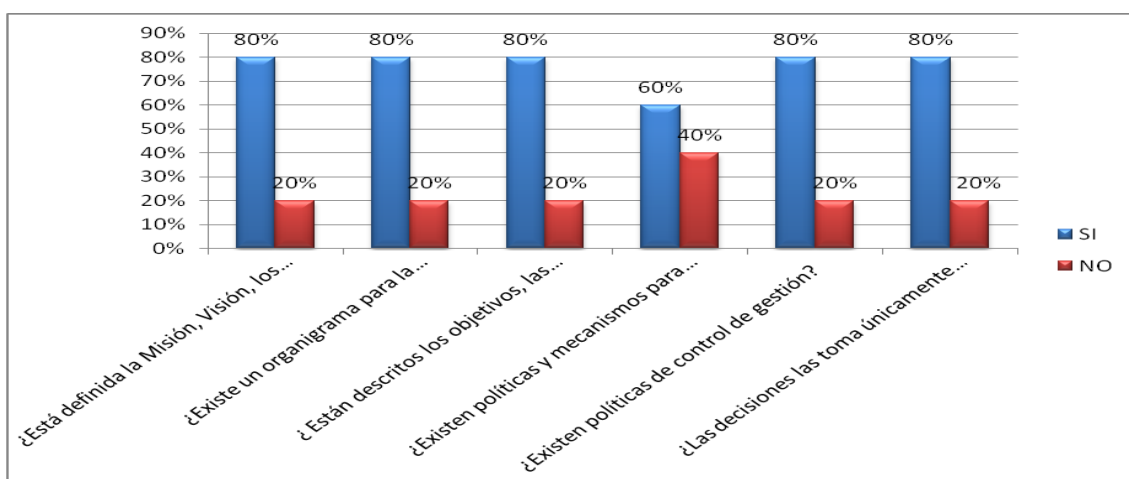
EVALUACIÓN INTERNA

En la interpretación de la información recolectada como se muestra en el *Grafico 5*, se encontró que el 80% de las empresas tienen definida la Misión, Visión, Objetivos y Metas, lo que les genera un mejor posicionamiento en el mercado y tienen un direccionamiento hacia donde se encuentran enfocadas sus actividades, el 20% restante de las empresas no tienen bien definidos estos parámetros por falta de planeación y dirección por parte del Gerente.

AREA ADMINISTRATIVA	SI	NO
¿Está definida la Misión, Visión, los Objetivos y las Metas de la empresa?	80%	20%
¿Existe un organigrama para la empresa?	80%	20%
¿ Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo	80%	20%
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	60%	40%
¿ Existen políticas de control de gestión?	80%	20%
¿ Las decisiones las toma únicamente el Gerente General?	80%	20%

Grafica 5. Evaluación Interna del Sector – Área Administrativa

Por otro lado, el análisis del área muestra que en promedio el 80% de las empresas tienen definido un organigrama pero de manera informal es decir que no se encuentra muy estructurado, lo cual hace que los empleados tengan descritos los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo de manera básica, facilitándole cumplir con sus actividades y que la empresa se convierta aun mas eficiente, en el 20% restante de la muestra se observo que no tienen un organigrama y de igual forma no se encuentran descritos los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil del cargo, afirman los Gerentes o Administradores que por ser una empresa pequeña no se han diseñado estos parámetros, pero informan que si el sector sigue creciendo y las oportunidades aumentan formalizaran su planeación, dirección, organización y control en un plazo máximo a 3 años, siendo esta una meta a mediano plazo.



Grafica 6. Preguntas Evaluación Interna – Área Administrativa

En promedio el 60% de las empresas de la muestra emplean políticas y mecanismos para motivar al personal, siendo este una prioridad para que los empleados le generen a la organización una mayor rentabilidad y el 40% restante de las empresas no aplican a estas políticas y mecanismos. Es importante resaltar el papel que juegan las políticas de control de gestión en el sector, aproximadamente el 80% de las empresas cumplen con este parámetro, afirmando el compromiso que tiene el sector por mejorar continuamente los procesos, productos, servicios, eficiencia, eficacia y

efectividad en la gestión y de igual forma Cumplir la legislación aplicable y otros requisitos acordados, relacionados con la calidad, el ambiente y los riesgos laborales.

En cuanto a que si las decisiones las toma únicamente el gerente, el 80% de las empresas concuerdan al decir que si, afirma el encargado de responder la encuesta (Gerente General) lo siguiente: debemos tener en cuenta que son medianas empresas y que a lo largo del desarrollo de las actividades el Gerente ha adquirido una gran experiencia para tomar las decisiones, el 20% restante de las empresas que conforman el sector, toman las decisiones en consenso, es decir tienen en cuenta a todo su equipo de trabajo.

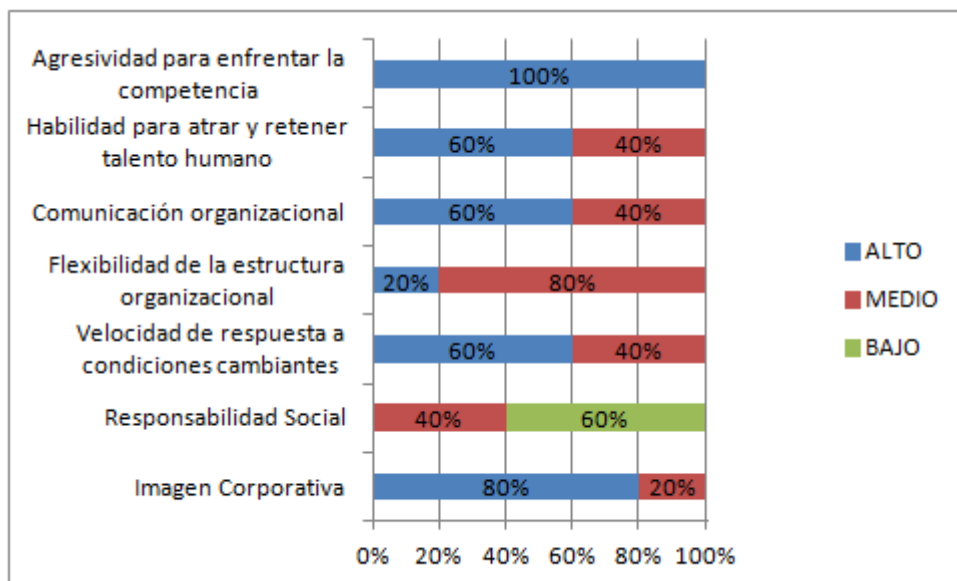
CAPACIDAD COMPETITIVA

Entrando a analizar las Fortalezas y Debilidades que presentan las empresas de la muestra del sector a partir del Grafico 7.1 y 7.2, podemos encontrar que la imagen corporativa de las empresas constituye una fortaleza alta con un porcentaje igual al 80%, lo cual es considerado como un impacto alto ya que es de suma importancia la forma como sus clientes perciben la marca y lo mucho que puede significar un cambio de esta para el mercado. Cabe resaltar que la imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento del producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca. Cualquier insensatez entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad.

FACTORES	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Imagen Corporativa	80%	0%	20%	0%	0%	0%
Responsabilidad Social	20%	20%	40%	20%	0%	0%
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	60%	40%	0%	0%	0%	0%
Flexibilidad de la estructura organizacional	60%	20%	20%	20%	0%	0%
Comunicación organizacional	60%	40%	0%	0%	0%	
Habilidad para atraer y retener talento humano	20%	40%	20%	20%	0%	0%
Agresividad para enfrentar la competencia	100%	0%	0%	0%	0%	0%

Grafica 7.1. Capacidad competitiva del área administrativa

La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes y la flexibilidad de la estructura organizacional de las empresas de la muestra del sector presentan comportamientos similares, siendo estas en su mayoría una fortaleza alta con un impacto medio pero a su vez juegan un papel muy importante dentro del sector, ya que estas empresas día a día trabajan en planes estratégicos con el objetivo de generar una capacidad de adaptación, respuesta y reacción a los cambios del entorno y de la organización, a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamicidad necesaria para desarrollar capacidades estratégicas, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente y controlar tales fluctuaciones



Grafica 7.2. Impacto de la capacidad competitiva área administrativa

La comunicación organizacional es considerada como una fortaleza alta, generando un impacto alto dentro del sector, en su mayoría las empresas de la muestra poseen y practican los procesos que facilitan el flujo honesto, adecuado, confiable, oportuno y eficiente de comunicación e información entre los miembros, así como entre las diferentes áreas de la organización. La comunicación dentro de este sector se da más que todo de manera vertical de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba, los principales canales empleados dentro del sector son: Teléfono, Reuniones, Correo Electrónico, Guías o Manuales.

Una fortaleza baja de poco impacto dentro del sector es la Responsabilidad Social, ya que sus productos y servicios no implican riesgos ambientales y sociales, mas sin embargo es bueno aclarar que en su totalidad las empresas del sector cumplen con las normas y leyes establecidas para la preservación del medio ambiente.

Un factor muy importante que presentan las empresas de este sector es la agresividad para enfrentar a la compañía, observando la grafica 7.1 y 7.2 podemos analizar que la participación en el mercado de la empresa es representativo, lo cual se debe precisamente a la agresividad para enfrentar a

su competencia, por medio de costos, atención y comodidad, por lo que se considere una fortaleza alta de impacto alto.



Grafica 8. Procesos administrativos de la empresa

1.3.2. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante la Superintendencia de Administración Tributaria los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual, por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora.¹⁶

15

http://2.bp.blogspot.com/_7dvgqHGXL6E/RsZD3MLND6I/AAAAAAACDw/yBXVmhsnwR0/s400/Proceso%252BAministrativo.jpg, Consultada el 01 de Diciembre de 2011.

16 <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>, Consultada el 01 de Diciembre de 2011.

La organización global de una empresa, aunque abarque grandes áreas de planificación, viene a converger en el logro de unos resultados económicos que hagan de esta organización un servicio eficaz y eficiente para la consecución de unos objetivos. Esta premisa lleva a nuestro trabajo a dar una gran importancia a la planificación contable y financiera, puesto que de ella saldrá la imagen externa de la compañía¹⁷.

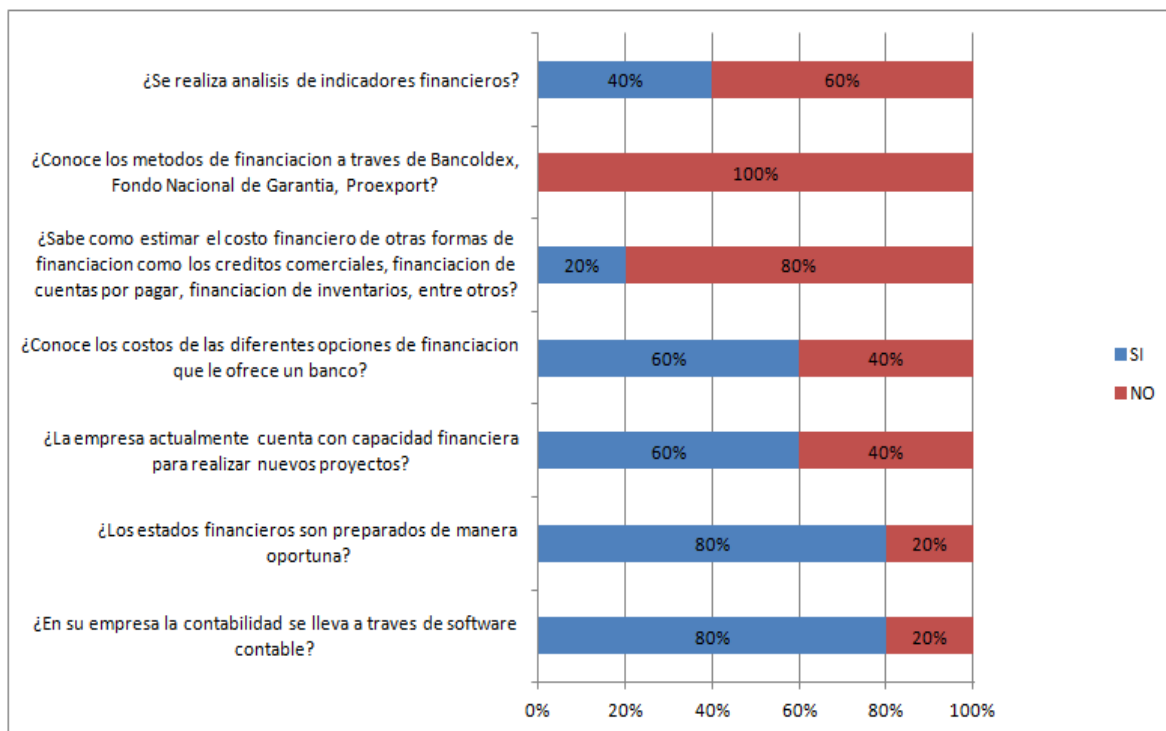
La situación financiera resulta fundamental para el éxito de toda negociación, hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de capital, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles, todos estos aspectos mencionados anteriormente juegan un papel muy importante dentro de toda organización, mas adelante analizaremos como se desempeñan estos dentro de la empresa, observaremos que fortalezas y debilidades presenta el sector con respecto a esta área y veremos cómo impactan estas variables al comportamiento interno de la compañía.

EVALUACION INTERNA

Interpretando la información en la *Grafica 9* del sector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena afiliados a FENALCO, se encontró que el 80% de la muestra de las empresas manejan su contabilidad a través de Software Contable los cuales están destinados a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad. El Software permite registrar y procesar las transacciones históricas que se generan en una empresa, como: funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas, etc. Para ello solo hay que ingresar la información requerida y el programa realiza todos los cálculos necesarios. El otro 20% restante de las empresas manejan una contabilidad muy informal es decir todo lo contrario a softwares, programas y paquetes contables, ya que

¹⁷ <https://extranet.lluert.net/asfem/es/financera.php>, consultada el 01 de Diciembre de 2011.

son empresas más pequeñas con poco desarrollo e inversión en la innovación y tecnología.



Grafica 9. Evaluación Interna del Sector-Área Financiera y Contable

El 60% de las empresas del sector conocen las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco, ya que cuando iniciaron sus actividades o ampliaron su infraestructura, estas tareas se realizaron por medio de distintos Bancos de la ciudad. El 40% restante de las empresas desconocen esta información ya que no han recurrido a un Banco porque no presentan esta necesidad y sus actividades se realizan por medio de recursos propios.

Un aspecto de poco conocimiento que se ha encontrado dentro del sector Bares-Restaurantes, es que los gerentes o dueños de estas empresas no están muy informados y desconocen medios de financiación como los que ofrece Bancoldex, Proexport, Fondo Nacional de Garantía, los créditos comerciales, entre otros, si observamos la Grafica 9, en promedio el 90% de las empresas no manejan este tipo de información y en su mayoría recurren a Bancos para

solicitar préstamos a corto o largo plazo dependiendo a lo que se quiera destinar el dinero.

Las empresas del sector trabajan de manera muy organizada, cuentan con un equipo contable que prepara los estados financieros de manera oportuna, esto con el fin de mostrarle a los dueños, socios y gerentes la situación financiera en la que se encuentra la empresa, en la grafica podemos analizar que el 80% de la muestra cuenta con procedimientos para el manejo de una adecuada y oportuna información financiera. El personal está capacitado y motivado para entregar la información a tiempo, luego la alta gerencia recibe estados financieros confiables y en tiempo real. Los gerentes de las distintas empresas a las que se le aplico la encuesta afirman que se ejecutan periódicamente auditorías financieras, tanto internas como externas, que son evidentes y a tiempo. Estas auditorías financieras sirven como base para un proceso de ajuste de mejoras continuas y toma de decisiones.

CAPACIDAD COMPETITIVA

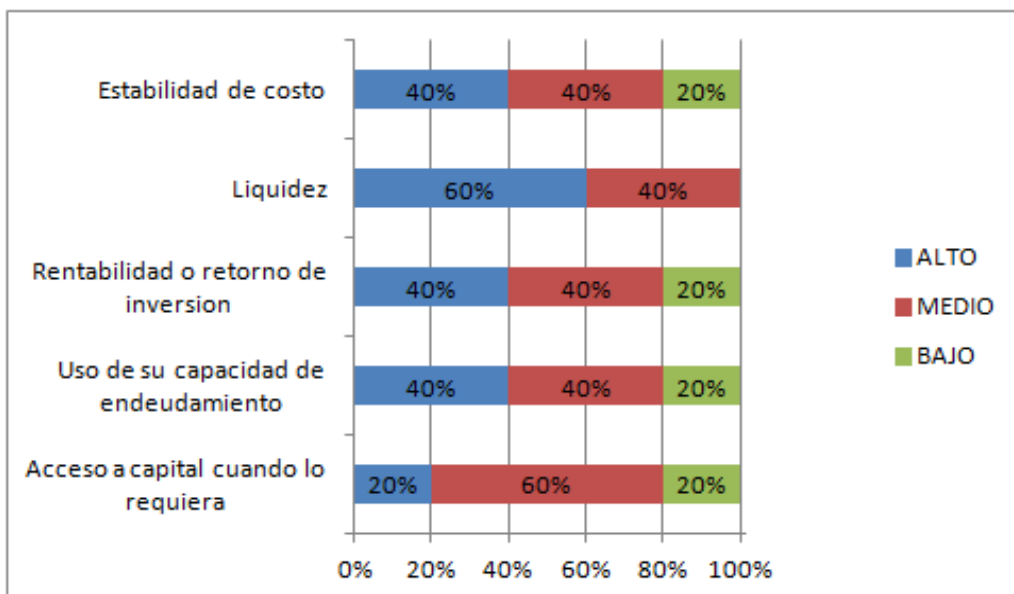
Analizando la capacidad competitiva del área financiera y contable de las empresas de la muestra, encontramos diferentes comportamientos del sector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena afiliados a FENALCO.

En cuanto al acceso a capital cuando lo requiera y el uso de su capacidad de endeudamiento, las empresas de la muestra presentan diferentes barreras u obstáculos al momento de hacer préstamos, esto producto a razones como rentabilidad y nivel de endeudamiento muy bajo, por lo cual estas dos variables son consideradas una fortaleza baja ocupando el 80%, generando un impacto medio dentro del sector. Es importante mencionar la ventaja que tienen las empresas del sector al momento que deseen salir del mercado ya que no presenta obligaciones fuertes que se lo impidan, lo mas significativo son sus empleados. Por esto la empresa tiene una gran fortaleza en este aspecto.

FACTORES	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Acceso a capital cuando lo requiera	20%	-	80%	-	-	-
Uso de su capacidad de endeudamiento	20%	-	80%	-	-	-
Rentabilidad o retorno de inversión	-	-	80%	20%	-	-
Liquidez	60%	-	40%	-	-	-
Estabilidad de costo	-	80%	20%	-	-	-

Grafica 10.1. Capacidad competitiva del área financiera y contable

En cuanto a la rentabilidad o retorno de la inversión que realizan las empresas de la muestra del sector, se considero como una fortaleza baja con el 80% como se muestra en la grafica 10.1 y el 20% restante de las empresas califican esta variable como una debilidad alta, el impacto que se genera en el sector es Alto-Medio, ya que el retorno de la inversión es lento, por tratarse de inversiones grandes como lo es la compra de insumos y mantenimiento del personal y local donde funciona el negocio, por tal razón se cataloga como una fortaleza baja.



Grafica 10.2. Impacto de la capacidad competitiva del área financiera y contable

En cuanto a liquidez, el 60% de las empresas de la muestra consideran esta variable una fortaleza alta con un impacto alto, cuentan con mayor facilidad para convertir sus activos en dinero de manera efectiva, el 40% restante de las empresas consideran esta variable como una fortaleza baja generando un impacto medio, porque la disponibilidad de fondos internos es baja.

La estabilidad de costos presenciada dentro del sector es considerada como una fortaleza porque la empresa hace esfuerzos para que los costos se mantengan y de este modo brindar estabilidad en los precios a los clientes. Pero se considera media, porque hay factores externos que la empresa no puede manejar, como lo son los precios de los insumos, materias primas, entre otros.

ANÁLISIS FINANCIERO

Como ejercicio específico y con la intención de hacer un mejor análisis se tomaron como ejemplo un Estado de Resultados de los años 2009 y 2010 y un Balance General de los años 2009 y 2010, suministrados por el Bar-Restaurante Café Del Mar.

ESTADO DE RESULTADOS
BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR

	2009		2010	
OPERACIONALES				
HOTELES Y RESTAURANTE	-	792.718.993,00	-	856.701.776,00
Total Ventas Brutas	-	792.718.993,00	-	856.701.776,00
Total Ventas Netas	-	792.718.993,00	-	856.701.776,00
COSTO DE VENTA Y PRESTACION SERV.				
HOTELES Y RESTAURANTES		428.429.241,74		471.639.488,85
Total Costo de Ventas		428.429.241,74		471.639.488,85
UTILIDAD BRUTA	-	364.289.751,26	-	385.062.287,15
GASTOS OPERACIONALES				
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
GASTOS DEL PERSONAL		20.444.160,00		20.971.928,00
HONORARIOS		41.733.000,00		46.695.000,00
IMPUESTOS		13.616.813,00		12.587.191,00
ARRENDAMIENTOS		17.144.157,00		16.644.200,00
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		1.246.200,00		1.744.200,00
SERVICIOS		39.564.072,00		44.550.228,00
GASTOS LEGALES		49.153,00		
DEPRECIACIONES		3.969.636,00		3.969.636,00
DIVERSOS		8.050.650,58		9.628.423,73
Total Gastos de Administración		145.817.841,58		156.790.806,73
OPERACIONALES DE VENTAS				
SERVICIOS		36.733.306,00		38.582.041,00
Total Gastos de Ventas		36.733.306,00		38.582.041,00
Total Gastos Operacionales		182.551.147,58		195.372.847,73
UTILIDAD OPERACIONAL	-	181.738.603,68	-	189.689.439,42
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES				
NO OPERACIONALES				
OTRAS VENTAS	-	118.548,80	-	191.748,80
FINANCIEROS	-	1.403.043,00	-	2.519.702,00
DIVERSOS	-	23.811,00	-	20.999,00
Total Ingresos No Operacionales	-	1.545.402,80	-	2.732.449,80
NO OPERACIONALES				
FINANCIEROS		10.350.022,00		11.302.803,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS		470.935,60		495.367,60
GASTOS DIVERSOS		4.910.622,00		4.950.622,00
Total Gastos No Operacionales		15.731.579,60		16.748.792,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	167.552.426,88	-	175.673.096,62
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT		54.566.985,00		57.446.179,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	112.985.441,88	-	118.226.917,62

Tabla 1. Estado de Resultados Café Del Mar, años 2009-2010

BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2009

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	2.617.929,71
BANCOS	13.869.662,14
CUENTAS DE AHORROS	2.560.513,36
Total Disponible	19.048.105,21
DEUDORES	
CLIENTES	169.678,00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	11.452.912,26
ANTICIPOS Y AVANCES	6.810.000,00
ANTICIPO IMPTOS CONTRIB SDO FV	8.525.000,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADO	1.123.483,00
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.482.408,00
DEUDORES VARIOS	5.663.912,00
Total Deudores	35.227.393,26
INVENTARIOS	
MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	43.511.213,16
Total Inventario de Mercancías	43.511.213,16
DIFERIDOS	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.550.000,00
Total Diferidos	1.550.000,00
Total Activo Corriente	99.336.711,63
Activo no Corriente	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	24.464.287,06
EQUIPO DE OFICINA	49.952.319,40
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	35.090.000,00
EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTE	16.315.279,05
DEPRECIACION ACUMULADA	- 7.221.304,30
Total Propiedades Planta y Equipo Neto	118.600.581,21
INTANGIBLES	
LICENCIAS	1.199.440,00

Total Intangibles	1.199.440,00
Total Activo No Corriente	119.800.021,21
TOTAL ACTIVO	219.136.732,84
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	
NACIONALES	- 21.062.302,25
Total Proveedores	- 21.062.302,25
CUENTAS POR PAGAR	
RETENCION EN LA FUENTE	- 1.169.473,00
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	- 753.546,00
ACREEDORES VARIOS	- 2.085.954,00
Total Cuentas por Pagar	- 4.008.973,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
IMPUESTO A LAS VENTAS X PAGAR	- 4.566.985,00
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	- 5.577.509,31
DE TURISMO	- 281.979,04
Total Impuestos, Gravámenes y Tasas	- 10.426.473,35
OBLIGACIONES LABORALES	
VACACIONES CONSOLIDADAS	- 555.211,00
Total Obligaciones Laborales	- 555.211,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	
PARA OBLIGACIONES LABORALES	- 2.508.803,00
PARA OBLIGACIONES FISCALES	- 54.566.985,00
Total Pasivos Estimados y Provisiones	- 57.075.788,00
OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCER	- 8.022.543,36
Total Otros Pasivos	- 8.022.543,36
Total Pasivos	- 101.151.290,96
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
APORTES SOCIALES	- 5.000.000,00
Total Capital Social	- 5.000.000,00

RESULTADOS DEL EJERCICIO	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 112.985.441,88
Total Resultados del Ejercicio	- 112.985.441,88
Total Patrimonio	- 117.985.441,88
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	- 219.136.732,84

Tabla 2. Balance General Café Del Mar del año 2009

BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2010

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	2.525.120,00
BANCOS	15.656.666,00
CUENTAS DE AHORROS	3.552.500,00
Total Disponible	21.734.286,00
DEUDORES	
CLIENTES	255.000,00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	1.525.000,00
ANTICIPOS Y AVANCES	5.820.000,00
ANTICIPO IMPTOS CONTRIB SDO FV	2.052.500,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADO	1.123.483,00
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.482.408,00
DEUDORES VARIOS	4.663.912,00
Total Deudores	16.922.303,00
INVENTARIOS	
MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	43.511.213,16
Total Inventario de Mercancías	43.511.213,16
DIFERIDOS	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.550.000,00
Total Diferidos	1.550.000,00

Total Activo Corriente	83.717.802,16
Activo no Corriente	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	44.464.287,06
EQUIPO DE OFICINA	49.952.319,40
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	15.090.000,00
EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTE	23.400.397,27
DEPRECIACION ACUMULADA	- 7.221.304,30
Total Propiedades Planta y Equipo Neto	125.685.699,43
INTANGIBLES	
LICENCIAS	1.199.440,00
Total Intangibles	1.199.440,00
Total Activo No Corriente	126.885.139,43
TOTAL ACTIVO	210.602.941,59
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	
NACIONALES	- 12.528.511,00
Total Proveedores	- 12.528.511,00
CUENTAS POR PAGAR	
RETENCION EN LA FUENTE	- 1.169.473,00
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	- 753.546,00
ACREEDORES VARIOS	- 2.085.954,00
Total Cuentas por Pagar	- 4.008.973,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
IMPUESTO A LAS VENTAS X PAGAR	- 4.566.985,00
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	- 3.456.839,57
DE TURISMO	- 281.979,04
Total Impuestos, Gravámenes y Tasas	- 8.305.803,61
OBLIGACIONES LABORALES	
VACACIONES CONSOLIDADAS	- 555.211,00
Total Obligaciones Laborales	- 555.211,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	
PARA OBLIGACIONES LABORALES	- 2.508.803,00
PARA OBLIGACIONES FISCALES	- 57.446.179,00
Total Pasivos Estimados y Provisiones	- 59.954.982,00

OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCER	- 2.022.543,36
Total Otros Pasivos	- 2.022.543,36
Total Pasivos	- 87.376.023,97
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
APORTES SOCIALES	- 5.000.000,00
Total Capital Social	- 5.000.000,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 118.226.917,62
Total Resultados del Ejercicio	- 118.226.917,62
Total Patrimonio	- 123.226.917,62
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	- 210.602.941,59

Tabla 3. Balance General Café Del Mar del año 2010

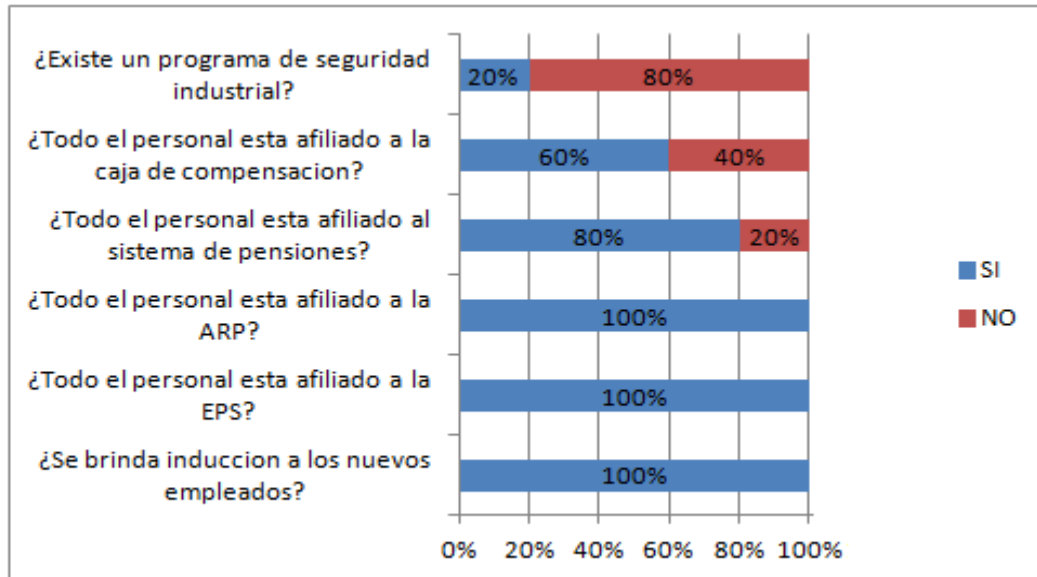
Para que el análisis de esta información fuera precisa se tomaron dos periodos para luego compararlos y ver qué cambios se han presentado, respecto al análisis financiero se puede concluir que la estructura financiera de la empresa ha mejorado notablemente, lo cual aumenta el desarrollo y crecimiento del sector, podemos observar y comparar el total de los activos disponibles para ambos periodos y afirmar el aumento que ha tenido para el año 2010, de igual manera se puede analizar el pasivo y el patrimonio y ver cuál es el comportamiento de la empresa dentro del sector.

1.3.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN INTERNA

Actualmente ser el responsable de buscar, seleccionar y velar por el mejoramiento del capital humano en una compañía es todo un reto; sin embargo, la formación especializada en un departamento de recursos humanos puede facilitar y hacer más efectivo el proceso. En términos generales, el departamento de recursos humanos se encarga de encontrar y promover el mejoramiento del personal en una organización.¹⁸

En la evaluación interna del área de Recursos Humanos como se muestra en el *Grafico 11*, encontramos que el 100% de las empresas tienen afiliados a sus empleados a la ARP y a la EPS, cumpliendo con esta obligación a la cual todo ciudadano tiene derecho, en cuanto al sistema de Pensiones y Cesantías encontramos que el 80% de las empresas cuentan con empleados afiliados a la AFP.



Grafica 11. Evaluación Interna del Sector- Área de recursos Humanos

¹⁸ http://noticias.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/recursos-humanos-un-asunto-de-competencia/6586067, Consultada el 12 de Diciembre de 2011.

Una debilidad que se encontró fue que en el 80% de las empresas no existe un programa de seguridad industrial, es decir no cuentan con procedimientos de prevención y mantenimiento que establecen un ambiente de seguridad industrial adecuado a la propia organización y a las necesidades de sus trabajadores, debemos aclarar que la seguridad industrial hace que los trabajadores se mantienen motivados y concentrados en sus labores evitando así los accidentes. Por otro lado se puede observar en la Grafica 11, que el 100% de las empresas brindan a sus empleados programas de inducción, afirman los gerentes y/o administradores lo siguiente: *“Todos los miembros de la organización participan en programas de capacitación, educación y mejoramiento profesional y personal para desempeñarse mejor en sus áreas de trabajo, así como para su vida personal, familiar y social. Los programas son adecuados y oportunos a las necesidades de la organización y de los trabajadores y se innovan constantemente.”*¹⁹

CAPACIDAD COMPETITIVA

El análisis de la capacidad competitiva del área de Recursos Humanos (*Grafica 12*), muestra que el talento humano calificado para la actividad es una debilidad alta ocupando el 80%, ya que el nivel académico de los empleados es bajo, por lo que se considera una debilidad alta de impacto alto, porque del nivel formativo que éstos tengan, así será su atención con los clientes y sus metas, las cuales influyen en su rendimiento profesional. Con respecto a la experiencia técnica el 60% de las empresas la consideran una fortaleza alta de impacto medio, lo cual se concluye que los empleados durante años han alcanzado un alto nivel de experiencia gracias a que llevan años ejerciendo esta labor, lo que los ha especializado, por lo cual prestan un buen servicio

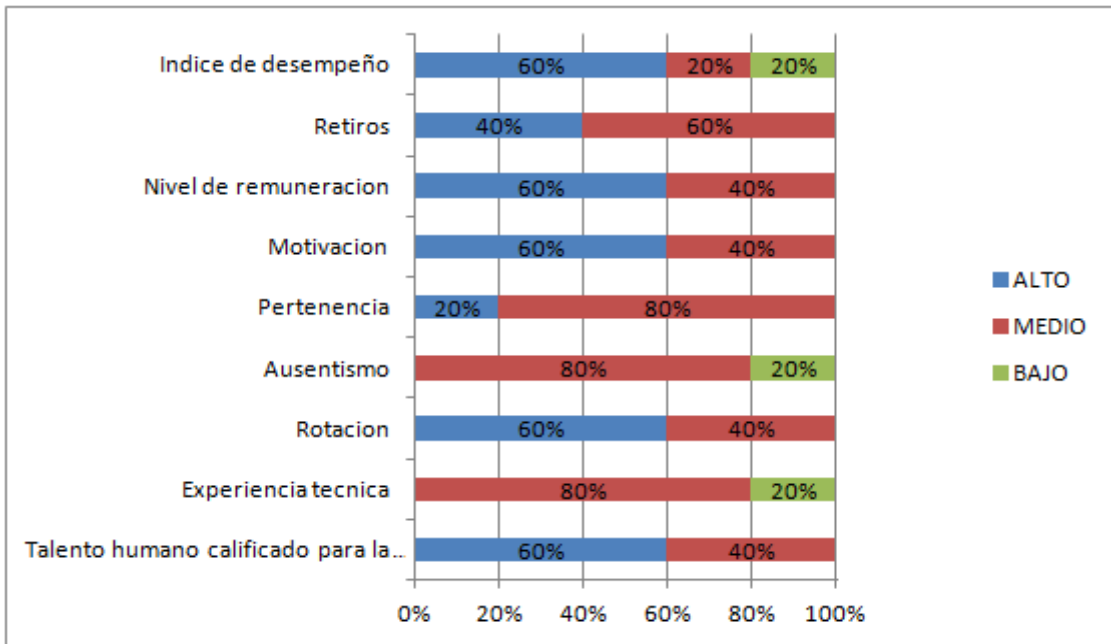
¹⁹ Texto consolidado de acuerdo a la Información suministrada por el encargado de responder la encuesta (Gerente y/o Administrador).

FACTORES	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Talento humano calificado para la actividad			20%	80%		
Experiencia técnica	60%	40%				
Rotación	40%	60%				
Ausentismo	60%		40%			
Pertenencia	100%					
Motivación	60%	40%				
Nivel de remuneración		80%	20%			
Retiros			60%	40%		
Índice de desempeño		60%	20%	20%		

Grafica 12.1 *Capacidad competitiva del área de Recursos Humanos*

La rotación en este sector se considera una fortaleza gracias a los niveles bajos de rotación del personal, lo cual genera una gran estabilidad a la empresa dentro del sector y se considera de impacto alto porque cuando se presenta este aspecto muy seguido le permite a la competencia ganar ventaja.

La pertenencia, el ausentismo y la motivación son factores que juegan un papel muy importante dentro de las empresas del sector, se consideran una fortaleza alta de gran impacto porque los empleados tiene un alto sentido de pertenencia para con la empresa, para con las cosas y para con los clientes, lo que optimiza la calidad del servicio, de igual manera los empleados se identifican, conocen, entienden, aceptan y comparten la Visión y la Misión de la organización. Saben a dónde se dirigen y se esfuerzan por alcanzarlo. Esto se manifiesta en sus actitudes y en hechos. La situación ideal es que las metas y valores de la organización son las mismas que las del personal.



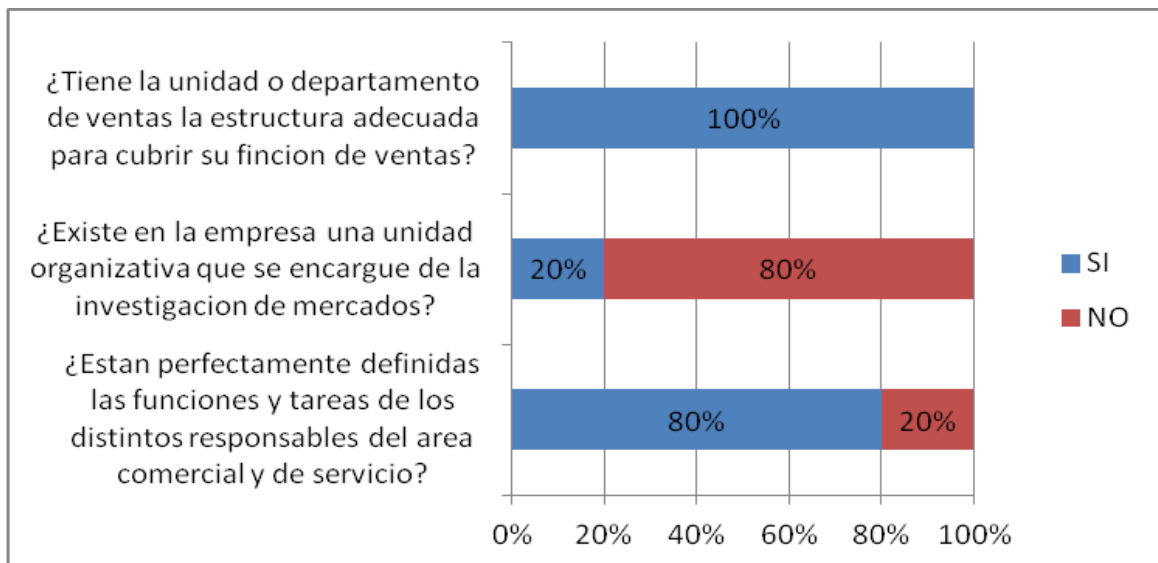
Grafica 12.2. Impacto de la capacidad competitiva del área de Recursos Humanos

Los empleados de estas empresas están comprometidos con la empresa y asisten a sus labores con gusto y no obligados, lo que hace que las actividades establecidas por la organización se cumplan a cabalidad generando un alto índice de desempeño considerado una fortaleza media de impacto alto. Con respecto a los niveles de remuneración, las empresas remuneran a sus empleados con lo suficiente para mantenerlos motivados e incentivados al logro de sus objetivos, el 80% de las empresas cuentan con un sistema de reconocimiento para premiar metas alcanzadas con éxito y para desempeño sobresaliente de los integrantes. Este sistema es conveniente tanto para los integrantes como para la organización.

1.3.4. ÁREA COMERCIAL

EVALUACION INTERNA

Entrando a analizar una de las áreas más importantes dentro de toda empresa como lo es el área de Ventas y Mercadeo, encontramos que el 100% de la muestra cuentan con una unidad o departamento de ventas adecuadas para cubrir su función de ventas lo que genera el cumplimiento total de las actividades y objetivos, generándole una ventaja frente a su competidor, de igual manera permite que la empresa y el sector crezca de manera proporcional a su rentabilidad. Por otro lado las empresas cuentan con un departamento de ventas encargado de la toma de decisiones para el desarrollo eficiente y en ciclos cortos de nuevos productos y/o servicios, con procedimientos establecidos, conocidos y adecuados para el diseño y la calidad en sus productos y/o servicios



Grafica 13. Evaluación Interna del Sector- área Comercial

Una falencia que se encontró (Grafico 13) es que el 80% de las empresas no cuentan con una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados, la cual le permite a las empresas conocer el mercado en el cual se está desarrollando la organización, la competencia, las preferencias de los clientes, escoger los proveedores con mejores características acorde con las

necesidades encontradas. Las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial y de servicio se encuentran en unos 80% perfectamente definidas, lo que le permite a este departamento un mayor control, dirección, organización y planeación de sus metas y objetivos.

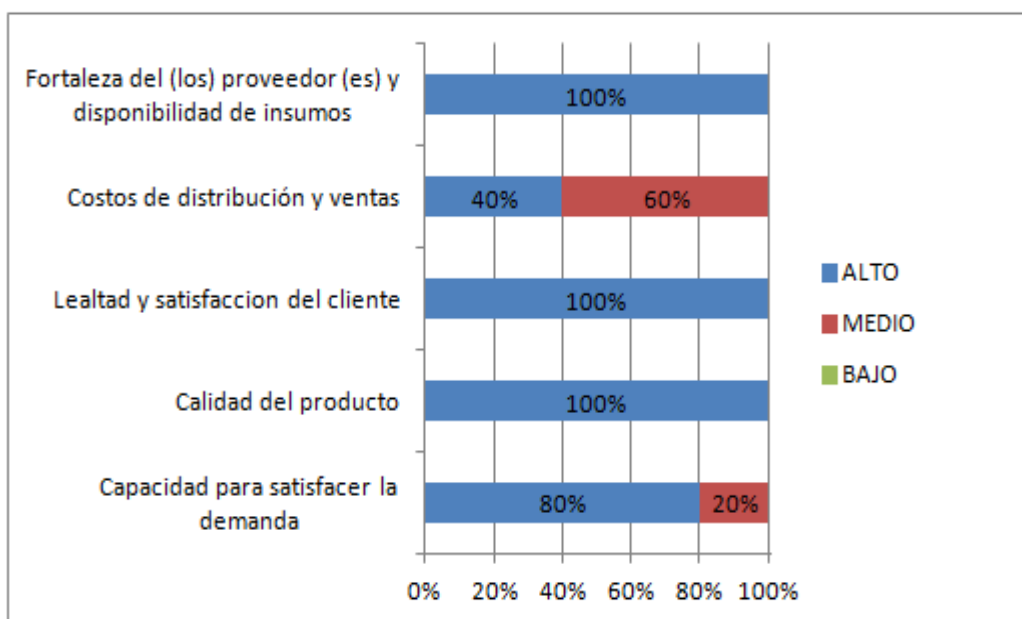
CAPACIDAD COMPETITIVA

El análisis de la capacidad competitiva (*Grafica 14*), señala que la capacidad para satisfacer la demanda es una fortaleza alta de impacto alto ya que estas empresas se encuentran en una ciudad en la que el sector de Bares-Restaurantes juega un papel muy importante dentro de la economía, puesto que aporta en gran porcentaje para el desarrollo y crecimiento de Cartagena, también cabe resaltar que en temporada alta son empresas que atienden a clientes locales y externos que llegan a nuestra ciudad, entonces se estaría hablando de una duplicidad en la cantidad de la demanda a satisfacer, razón por la cual este aspecto es muy tenido en cuenta por los directivos de las empresas.

FACTORES	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Capacidad para satisfacer la demanda	100%					
Calidad del producto	100%					
Lealtad y satisfacción del cliente	100%					
Costos de distribución y ventas	60%	40%				
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	100%					

Grafica 14.1. Capacidad competitiva del área de Comercial

La calidad del producto hacen que la lealtad y satisfacción del cliente se presenten en una empresa, por tal razón son consideradas una fortaleza alta de impacto alto. Los clientes son tratados de forma complaciente y atenta por lo cual estos le han dado un reconocimiento a la empresa, por tal razón éstos se han fidelizado, las organizaciones del sector están orientadas a prever, determinar y satisfacer los deseos del consumidor, tanto interno como externo, de una manera sincera, honesta, eficiente y profesional. La meta de la organización es crear en el consumidor lealtad y capital social. Con respecto a la calidad del producto las empresas del sector se encuentran orientadas a ofrecer al consumidor productos y/o servicios que cumplan siempre con sus necesidades, fortaleciendo cada vez más el valor que percibe el consumidor de los mismos.



Grafica 14.2. Impacto de la capacidad competitiva del área Comercial

Los costos de distribución y ventas son considerados como una fortaleza alta-media de impacto medio, el precio de venta del bien y/o servicio es fijado a partir de los costos de compra de la materia prima e insumo y de los precios establecidos por la competencia. La fortaleza de los proveedores y

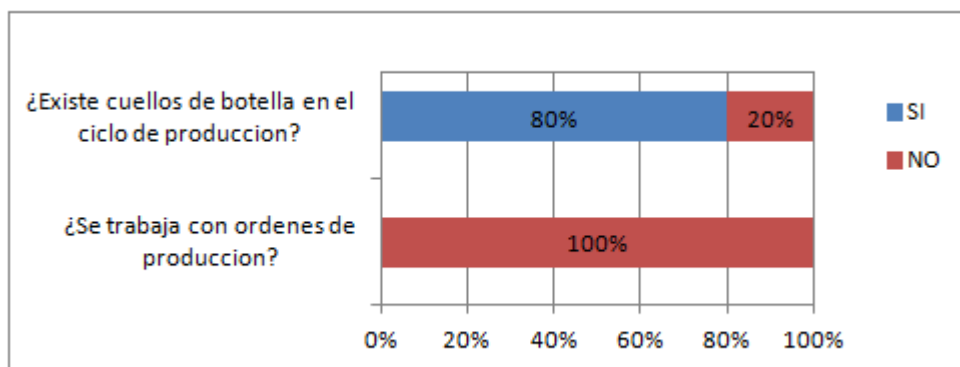
disponibilidad de insumos es una fortaleza alta de impacto alto, por lo que estas empresas cuentan con una gran variedad de proveedores que le suministran los diferentes insumos y materias primas para la producción y comercialización de los bienes y/o servicios.

1.3.5. ÁREA DE PRODUCCION

El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios). No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.²⁰

EVALUACION INTERNA

Luego de analizar la muestra y realizar la evaluación interna del sector, como se observa en el *Grafico 15*, se concluyo que las empresas se caracterizan por qué el 100% no trabajan bajo órdenes de producción, es decir los bienes producidos son bajo órdenes de pedidos realizados por los clientes. Por otro lado se encontró que el 80% de las empresas de la muestra presentan cuellos de botella en el ciclo de producción, “*producto de falencias o dificultades que se presentan al momento de la transformación de la materia prima o insumo al producto final*”, afirman los gerentes de las empresas.

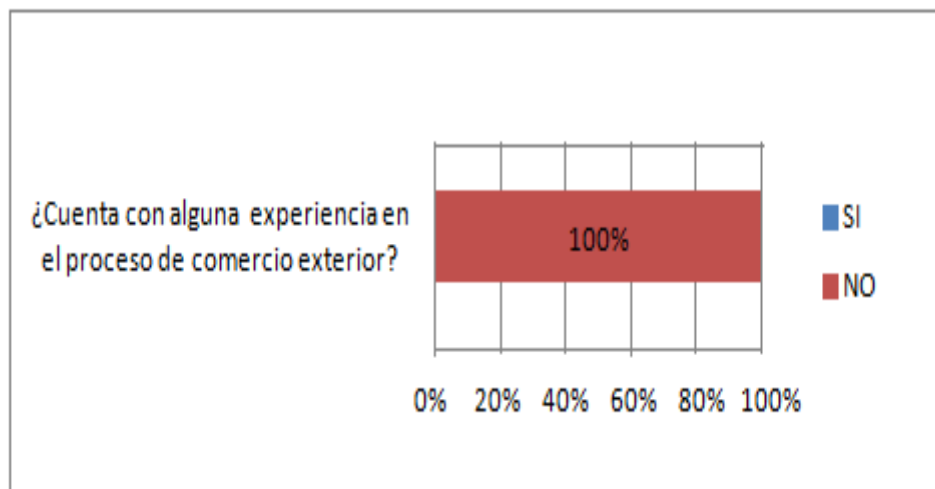


Grafica 15. Evaluación Interna del Sector- área de Producción

²⁰ <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>, consultada el 14 de Diciembre de 2011.

1.3.6. ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

Luego de analizar la información suministrada por la muestra del sector, encontramos que el 100% de las empresas no cuentan ni han realizado alguna experiencia en el proceso de comercio exterior (*Grafica 16*), ya que su principal actividad está enfocada a satisfacer un cliente local.



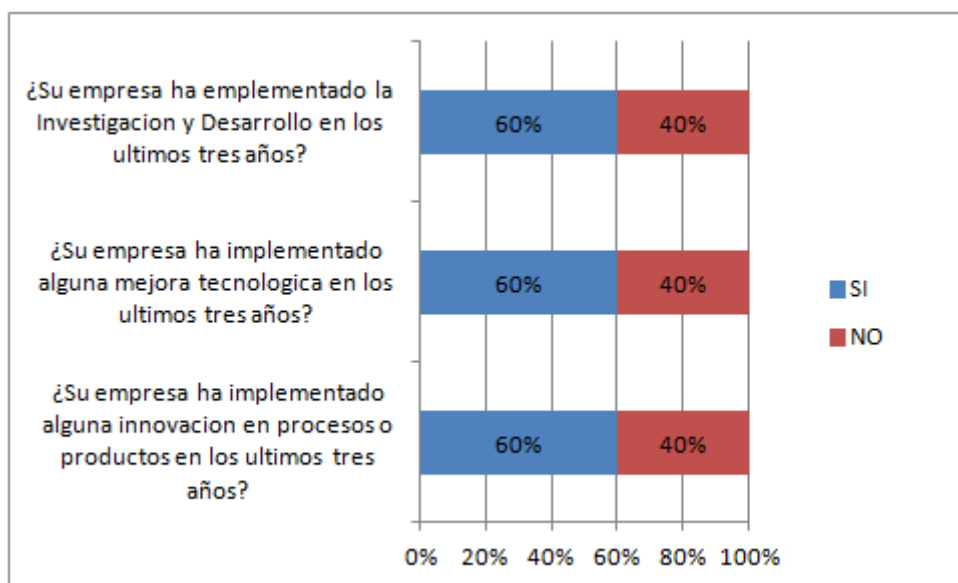
Grafica 16. Evaluación Interna del Sector- área de Comercio Exterior

Dentro del sector Bares-Restaurantes se presenta una característica que no se encuentra en los otros sectores, ninguna de estas empresas comercializan sus productos al exterior, si comparamos este sector con otros como el de licores y abarotes, sector hotelero y turístico, encontramos que los productos y servicios si son ofrecidos en un ambiente exterior, a diferencia del sector que estamos trabajando que ofrece sus productos a clientes que visitan estas empresas (Bares-Restaurantes).

1.3.7. ÁREA DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

EVALUACION INTERNA

El análisis de la evaluación interna de Innovación y Tecnología de las empresas que pertenecen al sector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena afiliados a FENALCO, señala que el 60% de las empresas han implementado la investigación y desarrollo en los últimos tres años, buscando mejorar las diferentes prácticas que promueven el desarrollo personal y profesional de sus integrantes, de acuerdo a los retos y al mercado cambiante del trabajo en cuanto a tecnología en sus procesos productivos. En promedio el 60% de las empresas han implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años como creación de páginas WEB, programas post-servicios, reservación de servicio vía internet, maquinaria y equipo de última tecnología, entre otras.



Grafica 17. Evaluación Interna del Sector- área de Innovación y Tecnología

En los últimos 3 años el 60% de las empresas han implementado alguna innovación en procesos y/o productos con el objetivo de trabajar con mayor eficiencia promoviendo y permitiendo constantemente la constante innovación y mejora de la presentación del producto y sus características y atributos de calidad.

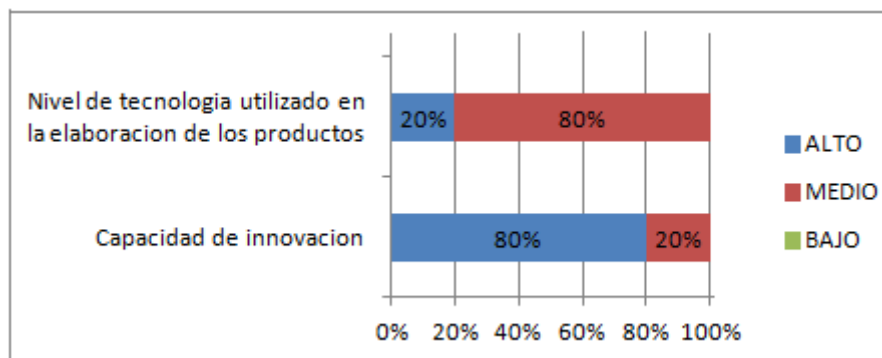
CAPACIDAD COMPETITIVA

El análisis de la capacidad competitiva en cuanto a Innovación y Tecnología del sector, muestra que la capacidad de innovación se considera una fortaleza media de impacto alto, por lo que estas empresas buscan la implementación de nuevos procesos y practicas tecnológicas en los servicios que ofrecen y en los bienes que producen, por otro lado si vemos el 60% de las empresas hace tres años han venido invirtiendo en investigación y desarrollo (*Grafica 17*), con el objetivo de prestar un excelente servicio a sus clientes.

FACTORES	Fortaleza Alta	Fortaleza Media	Fortaleza Baja	Debilidad Alta	Debilidad Media	Debilidad Baja
Capacidad de innovación		60%	40%			
Nivel de tecnología utilizado en la elaboración de los productos		60%	40%			

Grafica 17.1. Capacidad competitiva del área de Innovación y Tecnología

En último lugar el nivel de tecnología utilizado en la elaboración de los productos, se presenta como una fortaleza media de impacto medio, puesto que los procesos implementados en la elaboración del producto y/o bien final siempre llevan un valor agregado que los diferencia de sus competidores.



Grafica 17.2. Impacto de la capacidad competitiva del área de Innovación y Tecnología

2. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, señalan que el sector de Bares-Restaurantes de Cartagena se ha consolidado como uno fuerte dentro del macro sector comercio y turismo, aportando gran desarrollo y crecimiento a la ciudad. Las empresas que conforman el sector son medianas y pequeñas empresas que con el pasar de los años han invertido en infraestructura, tecnología, capital humano y capital físico, con el objetivo de ir creciendo e innovar en sus procesos productivos. Actualmente el sector Bares-Restaurantes ofrece gran variedad de opciones tanto a turistas nacionales y extranjeros como a residentes de la ciudad, con altos estándares de calidad y servicio al cliente.

Dentro del sector se identificaron las principales ventajas y desventajas que presentan las empresas que lo conforman, partimos a analizar cuáles son las debilidades y fortalezas dentro de las distintas áreas de la empresa y que plan de acción se debe emprender con el fin de que el progreso del sector sea cada vez mayor y aporte nuevas ofertas laborales a la población Cartagenera.

Las empresas que conforman el sector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena se caracterizan por ser MIPYME, cuentan en promedio con 21 empleados, presentan similitudes en la manera como se administra la empresa y que todas estas son ejecutadas por un Gerente y la contabilidad es llevada por un tercero.

Dentro de las empresas se caracteriza por ser mas fuerte el área comercial, si vemos la Grafica 1, podemos señalar que el mayor porcentaje de los empleados se encuentran ubicados en esta área, por la razón que es esta quien le genera mayor rentabilidad al crecimiento, resaltando que todas las demás áreas también juegan un papel fundamental e importante para el funcionamiento de toda empresa.

Con respecto al nivel de educación alcanzado por los empleados, se observa que en su mayoría son personas que no cuentan con una educación superior

ya que no tienen la disponibilidad del capital para acceder a este tipo de educación y que el conocimiento y la experiencia lo han adquirido gracias a los años que han desempeñado las funciones de su cargo.

El 80% de las empresas que conforman el sector señalan que su Misión, Visión, Objetivos, Mecanismos y Políticas se encuentran bien definidos, por tal razón sus empleados han mostrado un sentido de pertenencia por la empresa, adicionalmente es siempre el gerente quien toma las decisiones dentro de la organización, pero cabe aclarar que el pensamiento y la razón de los empleados es tomada en cuenta a la hora de tomar las decisiones.

En la evaluación interna del área Financiera y Contable se concluye que las empresas preparan sus estados financieros de manera oportuna y que su contabilidad es llevada por medio de un Software. Por otro lado las empresas que conforman el sector iniciaron sus actividades con recursos propios, mas sin embargo en algunos casos han presentado la necesidad de financiarse por medio de préstamos a Bancos de la ciudad.

En cuanto al área de Recursos Humanos, encontramos que el 100% de las empresas que conforman el sector tienen afiliados a sus empleados a la ARP y a la EPS, ofrecen inducción a los nuevos empleados con el objetivo de prepararlos y convertirlos en un recurso que le proporcione eficiencia a las actividades realizadas.

El área de Comercio Exterior señala que el 100% de las empresas que conforman el sector Bares-Restaurantes no cuentan con alguna experiencia en el proceso de comercio exterior.

El área de Innovación y Tecnología, ha jugado un papel muy importante en los últimos tres años, porque las empresas han invertido en la investigación y desarrollo con el fin de generar una mayor innovación en el procesos productivos, lo que se verá reflejado en la prestación de un servicio de mayor calidad.

3. RECOMENDACIONES

Luego de terminar el análisis del proyecto de investigación e identificar las falencias que presentan las empresas en el sector Bares-Restaurantes de la ciudad de Cartagena afiliados a FENALCO, realizaremos recomendaciones que contribuyan a fortalecer el sector y a la empresa como tal, las recomendaciones están enfocadas a aspectos como:

En primer lugar realizar un documento tipo tesis con el fin que sirva de apoyo en la realización de proyectos de grados relacionados con el tema y consulta por parte de la comunidad empresarial, es decir que este documento se convierta en un antecedente de investigación no solo para estudiantes sino para empresarios.

En segundo lugar, realizar una reunión de socialización con los empresarios del sector, con el objetivo de realizar recomendaciones y llegar a unas conclusiones de cómo están las empresas que conforman el sector, comunicándoles aspectos a tener en cuenta como:

- Mostrar a las empresas del sector sus fortalezas, debilidades, capacidad competitiva y el impacto que generan estas en la estructura de la organización.
- Recomendar al área de Recursos Humanos, acerca de la importancia de contar con un programa de seguridad industrial dentro de la organización, señalar todos los beneficios que le ofrece este programa a la integridad de los empleados, al ambiente de trabajo y a la prevención de riesgos y enfermedades laborales que están expuestos no solo los empleados sino los clientes.
- Realizar una charla por medio de FENALCO-Cartagena y un asesor de entidades financieras como Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía y Proexport, en la cual se les exponga a los empresarios del sector la importancia y los beneficios que ofrecen estas entidades para financiar sus actividades y generar un mayor desarrollo y crecimiento a la organización y de igual manera al sector de la economía de Cartagena.

En ultimo lugar, dada la importancia del sector dentro de la economía de Cartagena se presenta la oportunidad para que otro estudiante de la Universidad Tecnológica de Bolívar en la búsqueda de su título profesional continúe con la investigación, y dándole un enfoque principal hacia el área comercial de las organizaciones del sector.

4. BIBLIOGRAFÍA

- [http://www.cccartagena.org.co/docs/2011091339_ctg-cifras_junio2011%20\(2\).pdf](http://www.cccartagena.org.co/docs/2011091339_ctg-cifras_junio2011%20(2).pdf)
- <http://www.visa.com.co/modulos/Prensa/anuncia.aspx?Id=538>
- <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo
- <http://www.fenalco.com.co>
- <http://www.portafolio.com.co>
- http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4430_2.pdf
- <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.MIPYMEs.gov.co/eContent/Home.asp>
- http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/camino/anexos.htm
- <http://es.scribd.com/doc/52283525/Analisis-Interno-PCI>
- www.supersociedades.gov.co
- <http://servicios.laverdad.es/extras/desarrolloCTG2007/suscr/nec11.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2009d/614/REFLEXIONES%20SOBRE%20EL%20DESARROLLO%20ECONOMICO%20DE%20CARTAGENA.htm>
- **Herrera Malambo Diego Ernesto**, estudiante de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, desarrollo su tesis en el año de 2009 en base a la caracterización del sector Licores y Abarrotes, en el cual identificaba la importancia de las MIPYME dentro de la economía cartagenera y resaltó varios aspectos importantes del sector en la ciudad, que se convirtieron en referentes para el presente trabajo.

- Estudio realizado por **Maloof Vega Edna Margarita** y **Ceballos Mendoza Milena Candelaria** para su trabajo de grado con el título de “Caracterización de las empresas MIPYME asociadas a FENALCO del sector Hotelero y Turístico”, en el que se identifican las diferentes debilidades y fortalezas de las empresas que conforman este sector. Este estudio es relevante por cuanto los sectores turismo y comercio están estrechamente relacionados y en subsectores como el de Bares-Restaurantes el vínculo es directo.
- **Visa y Nielsen** realizaron un estudio sobre las PyMES en Colombia, donde el objetivo principal era conocer cuáles son los hábitos de pagos y financiamientos para las PyME en Colombia y América Latina. Este estudio mostro que el 81% de las PyMES colombianas consideran importante separar los gastos personales de los del negocio. El 35% de las PyMES colombianas resaltó tener mayor formalización tanto en la manera de registrarse para operar, como en procesos, políticas de compra y uso de tecnología. Se destaca la oportunidad de incrementar el acceso a herramientas de crédito y la migración a sistemas de pago más eficientes para impulsar dicho segmento.
- Estudio realizado por el **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**, acerca de la estadística del Turismo que visita a Colombia y a Cartagena, el cual nos brindo información de la participación que tiene este sobre el PIB y cuáles han sido las tendencias que se han presentado en todo el primer semestre de 2011, debemos tener en cuenta que el Subsector Bares-Restaurantes se ve muy influenciado por el turismo local, nacional e internacional.

5. ANEXOS

Anexo 1. *Instrumento para la recolección de datos empleado en la investigación.*

Anexo 2. *Balance General del Bar-Restaurante Café del Mar años 2009-2010.*

Anexo 3. *Estado de Resultados del Bar-Restaurante Café del Mar años 2009-2010.*

Anexo 1. Instrumento para la recolección de datos empleado en la investigación.

La Universidad Tecnológica de Bolívar y FENALCO-Cartagena en su deseo de contribuir a mejorar la competitividad de la ciudad y del Caribe, han decidido realizar el presente estudio, cuyo objetivo es realizar la caracterización de los Bares-Restaurantes afiliados a FENALCO, y establecer las necesidades que tienen en materia de innovación tecnológica, servicio al cliente, rotación de personal, estado de las instalaciones, entre otras.

Solicitamos a usted nos colabore con la información aquí contenida, la cual será estrictamente confidencial.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre o razón social: _____

NIT: _____ Año de constitución de la empresa: _____

Teléfono: _____ Número de socios: _____

Página WEB: _____ Número de empleados: _____

Correo electrónico: _____

Discrimine el número de trabajadores de acuerdo con:

Permanencia	Permanentes		Ocasionales		
Contrato	Indefinido		A termino fijo		Labor contratada (Destajo):
Área	Administrativa		Producción		Comercial
Educación	Primaria		Bachillerato		Técnico/Tecnológico
	Profesional		Especialización		Maestría
	Doctorado				

¿En qué fecha inició operaciones? _____

¿De dónde provenían los recursos?

¿Con cuántos empleados nació la empresa? _____

¿Hoy en día cuáles son sus principales fuentes de financiamiento? _____

¿Qué horizonte en el tiempo tiene la planeación de su empresa?

El negocio funciona en local: Propio: ____ Arrendado: ____

El encargado de la contabilidad en su empresa es:

Persona natural vinculada por contrato laboral Persona natural vinculada por contrato de prestación de servicios Persona Jurídica

Las siguientes preguntas están relacionadas con la persona que realiza las labores de Gerencia General

Vinculo con la empresa: Propietario único socio empleado

En caso de haber marcado propietario único, diga su estado civil, cuantas personas a cargo tiene y cuántos de ellos son hijos

Estado civil _____ Personas a cargo Hijos

Lugar de nacimiento: _____

Sexo M F

Edad

Menor de 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años De 46 a 55 años Más de 55 años

Nivel de estudios: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Posgrado Otros

¿En qué área de estudios? _____

¿Años de experiencia en el sector productivo al que pertenece la empresa? _____

¿Lugar donde adquirió esa experiencia? _____

2. EVALUACION INTERNA

Para las siguientes preguntas, determine la respuesta que más se acerca a la realidad de su empresa

¿Está definida la Misión, Visión, los objetivos y metas de la empresa?	SI	NO
¿Existe un organigrama para la empresa?	SI	NO
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	SI	NO
¿Existen políticas y mecanismos para motivar al personal?	SI	NO
¿Existen políticas de control de gestión?	SI	NO
¿Las decisiones las toma únicamente el gerente general?	SI	NO
¿Tiene la unidad o departamento de ventas la estructura adecuada para cubrir su función de ventas?	SI	NO
¿Existe en la empresa una unidad organizativa que se encargue de la investigación de mercados?	SI	NO
¿Están perfectamente definidas las funciones y tareas de los distintos responsables del área comercial y de servicio?	SI	NO
¿Se brinda inducción a los nuevos empleados?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado a la EPS?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado a la ARP?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado al sistema de pensiones?	SI	NO
¿Todo el personal está afiliado a la caja de compensación?	SI	NO
¿Existe un programa de seguridad industrial?	SI	NO
¿Se trabaja con órdenes de producción?	SI	NO
¿Existe cuellos de botella en el ciclo de producción?	SI	NO
¿Cuenta la empresa con canales de distribución adecuados al mercado?	SI	NO
¿En su empresa la contabilidad se lleva a través de software contable?	SI	NO
¿Los estados financieros son preparados de manera oportuna?	SI	NO
¿La empresa actualmente cuenta con capacidad financiera para realizar nuevos proyectos?	SI	NO
¿Conoce los costos de las diferentes opciones de financiación que le ofrece un banco?	SI	NO
¿Sabe como estimar el costo financiero de otras formas de financiación como los créditos comerciales, financiación de cuentas por pagar, financiación de inventarios, entre otros?	SI	NO
¿Conoce los métodos de financiación a través de Bancoldex, Fondo Nacional de Garantía,	SI	NO

Proexport?		
¿Se realiza análisis de indicadores financieros?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna innovación en procesos o productos en los últimos tres años?	SI	NO
¿Su empresa ha implementado alguna mejora tecnológica en los últimos tres años?	SI	NO
En caso afirmativo, explique brevemente:		
¿Su empresa ha implementado la Investigación y Desarrollo en los últimos tres años?	SI	NO

3. CAPACIDAD COMPETITIVA

Para la siguiente matriz cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas que tiene la organización, solicitamos:

- 1 Determinar si la variable a evaluar es una fortaleza o una debilidad
- 2 Establecer la ponderación (Alto, Medio o Bajo) para la anterior clasificación (F o D)
- 3 Definir el impacto que esa variable tiene dentro de la organización

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa									
Responsabilidad social									
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la Estructura Organizacional									
Comunicación organizacional									
Habilidad para atraer y retener el talento humano									
Agresividad para enfrentar la competencia									
Talento Humano calificado para la actividad									
Experiencia técnica									
Rotación									
Ausentismo									
Pertenencia									

Motivación									
Nivel de remuneración									
Retiros									
Índice de desempeño									
Calidad del producto,									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Costos de distribución y ventas									
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
Concentración geográfica de consumidores									
Capacidad para satisfacer la demanda									
Acceso a capital cuando lo requiera									
Uso de su capacidad de endeudamiento									
Rentabilidad o retorno de inversión									
Liquidez									
Estabilidad de costo									
Capacidad de innovación									
Nivel de Tecnología utilizado en la elaboración de los productos									

4. EVALUACION POR AREAS

Para cada una de las siguientes preguntas, **POR FAVOR MARQUE CON UNA "X"**, y seleccione la casilla de la respuesta que más se acerque **al estado REAL y ACTUAL de su organización:**

ANÁLISIS DEL AREA PRODUCTIVA – TECNICA DEL NEGOCIO

a. ¿Cómo es la forma en que se presta el servicio?

A) No existen manuales de procesos

B) Existen algunos manuales de procesos que están unificados

C) Existen procesos (estandarizados) y manuales de procesos

- b. ¿Cómo se realiza el proceso de compra de materiales o insumos?**
- A) Para la fabricación de cada plato y bebida se compran de forma individual los insumos que se requieren
 - B) Hacemos compras en conjunto de algunos insumos
 - C) Hacemos planeación para la totalidad de las compras de insumos de acuerdo con las necesidades de producción
- c. ¿Se tienen los registros y se aplican las normas de calidad que exige el mercado?**
- A) El mercado que tenemos no nos exige registros ni normas
 - B) Estamos iniciando el cumplimiento de algunos registros y normas
 - C) Cumplimos con los registros y normas que nos exige el mercado
- d. ¿Se hace control de calidad de los productos o servicio?**
- A) No controlamos la calidad del producto o servicio
 - B) Tenemos algunos procesos de control de la calidad de los platos y del servicio
 - C) Tenemos control de calidad y hacemos seguimiento a la calidad de los productos

ANÁLISIS DEL AREA VENTAS – MERCADEO DEL NEGOCIO

- a. ¿Cómo se fija el precio de venta de los productos y/o servicios?**
- A) El precio de venta lo fijamos de acuerdo a como lo venden mis competidores
 - B) Con algunos clientes podemos negociar el precio y algunas condiciones comerciales
 - C) Podemos fijar los precios directamente con los clientes
- b. ¿Cómo se consiguen los clientes?**
- A) Los clientes nos buscan y consumen nuestro producto y/o servicio
 - B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación
 - C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente
- c. ¿Se han desarrollado nuevos productos y/o servicios?**
- A) El mercado no nos exige el desarrollo de nuevos productos y/o servicios
 - B) Hemos visto la oportunidad de desarrollar nuevos productos y/o servicio pero no tenemos las herramientas necesarias.
 - C) Hemos desarrollado nuevos productos y/o servicios

- d. **¿Cómo se dan a conocer sus platillos a los clientes?**
- A) Les contamos a las personas conocidas sobre el platillos que tenemos
- B) Tenemos catálogos de distintos platillos, pero falta desarrollar más material
- C) Hacemos promoción de los platillos y el servicio con diversos materiales o publicidad

- e. **¿Emplea usted algún programa o herramienta para gestionar clientes?**

Si: _____ No: _____

Cuales: _____

ANÁLISIS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE DEL NEGOCIO

- a. **¿Cómo se determina el precio de sus platos y bebidas?**
- A) No tenemos en cuenta los costos para establecer los precios
- B) Se tiene en cuenta los costos de producción y otros tales como los administrativos, para determinar los precios
- C) Se conoce la totalidad de los costos internos y externos para determinar los precios
- b. **¿Se elaboran Estados Financieros?**
- A) No elaboramos Estados Financieros
- B) Hacemos informes financieros sólo si es necesario, para terceros o por exigencia legal
- C) Hacemos Estados Financieros regularmente para cumplir la ley y ver la situación de la empresa permanentemente
- c. **¿Se vende con o sin factura?**
- A) Vendemos generalmente sin factura
- B) Vendemos con factura a algunos clientes que lo exigen
- C) Vendemos la totalidad de lo producido con factura

ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DEL NEGOCIO

- a. **¿Cómo se realizan las labores administrativas en su Organización?**
- A) No tenemos personal administrativo
- B) Las tareas se reparten entre el (o la) Gerente y el personal
- C) Se cuenta con personal administrativo que paga la Organización

- b. ¿Se cuenta en la empresa con un plan de trabajo a mediano plazo?**
- A) No contamos con manuales administrativos y/o reglamentos de trabajo
- B) Están en proceso de elaboración algunos reglamentos básicos de trabajo
- C) Tenemos los reglamentos y manuales de trabajo que necesitamos
- c. ¿Cómo son repartidas las labores al interior de la empresa?**
- A) No hay tareas asignadas, ni plan de trabajo
- B) Existen algunos comités de trabajo
- C) Existen funciones definidas, hay una clara definición del trabajo
- d. ¿Sus empleados han tenido la oportunidad de capacitarse?**
- A) Nuestro proceso empresarial es reciente y faltan programas de capacitación para los empleados
- B) Hemos capacitado a los empleados en algunas áreas
- C) Hemos gestionado con entidades externas programas de capacitación

ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- a. ¿Cómo se realiza el proceso de selección?**
- D) Solo contratamos recomendados porque no hay un área encargada del asunto
- E) Se tiene en cuenta el perfil del cargo y lo comparamos con personal recomendado por lo empleados
- F) Se determina la necesidad, se pasa formato a la persona encargada quien hace un proceso de reclutamiento y selección
- b. ¿Cuando ingresa un nuevo personal a la empresa ¿qué tipo de contratación es la que comúnmente utiliza?**
- A) Todos los contratos son verbales
- B) Dependiendo del cargo algunos contratos se hacen por escrito y otros son verbales
- C) Todos los trabajadores tienen contrato escrito, respetando el período de prueba
- c. ¿Cómo se asegura que sus empleados cumplan con las normas de Higiene y Seguridad Industrial?**
- A) La empresa no tiene riesgos de accidentes de trabajo
- B) Aunque la empresa tiene bajos niveles de accidentalidad los empleados están afiliados a la ARP
- C) La empresa cuenta con un Comité Paritario de Salud Ocupacional que se encarga del tema

- d. ¿Cómo mide si los empleados están realizando bien su trabajo y se encuentran motivados?**
- A) No lo medimos porque el empleado que no nos sirve o está insatisfecho, se va
 - B) Algunas veces el jefe inmediato se encarga de verificar la calidad del producto o servicio
 - C) Realizamos evaluaciones de desempeño periódicamente con ese fin y de capacitación para los empleados
- e. ¿Qué clase de capacitaciones reciben los empleados?**
- A) Cuando el empleado entra a la organización los compañeros se encargan de indicarle la tarea que debe realizar
 - B) Cuando la ARP o FENALCO u otra organización nos ofrece capacitación enviamos a los empleados
 - C) Con la evaluación de desempeño se determinan las necesidades de capacitación de los empleados

ANÁLISIS DEL ÁREA DE INNOVACION TECNOLÓGICA

- a. ¿Qué tipo de innovación se ha implementado en los últimos 3 años?**
- a) Ninguna innovación
 - b) Innovación en algunos procesos
 - c) Innovación en procesos administrativos, productivos y otros
- a. ¿Qué los llevó a estas innovaciones?**
- a) Las herramientas anteriores ya terminaron su vida útil
 - b) El mercado nos lo exigió por un crecimiento en la demanda
 - c) Por un proceso planeado para entrar a nuevos mercados
- b. ¿Cómo considera la cultura de innovación en su empresa?**
- a) Baja porque no pensamos constantemente en el tema
 - b) Mediana porque solo en algunas áreas hemos innovado
 - c) Alta porque toda la compañía está involucrada en este tema
- c. ¿En qué área de su empresa se ha desarrollado más el concepto de Innovación?**
- a) Solo en el área de Producción
 - b) En algunas áreas producción y contable
 - c) En todas las áreas: producción, el área contable - financiera e incluso en mercadeo y ventas

d. ¿Cómo ha sido motivado el proceso de innovación en su empresa?

a) Motivado por el cliente

b) Motivado por la Gerencia

c) Motivado por sus empleados

ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

a. ¿Cuenta con alguna experiencia en el proceso de comercio exterior?

A) No tenemos experiencia

B) Se tiene experiencia en Importación únicamente

C) Se cuenta con experiencia de inicio de franquicia

Muchas gracias por su tiempo, sus respuestas son valiosas para nosotros.

Anexo 2. Balance General del Bar-Restaurante Café del Mar años 2009-2010.

ESTADO DE RESULTADOS			
BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR			
	2009		2010
OPERACIONALES			
HOTELES Y RESTAURANTE	- 792.718.993,00	-	856.701.776,00
Total Ventas Brutas	- 792.718.993,00	-	856.701.776,00
Total Ventas Netas	- 792.718.993,00	-	856.701.776,00
COSTO DE VENTA Y PRESTACION SERV.			
HOTELES Y RESTAURANTES	428.429.241,74		471.639.488,85
Total Costo de Ventas	428.429.241,74		471.639.488,85
UTILIDAD BRUTA	- 364.289.751,26	-	385.062.287,15
GASTOS OPERACIONALES			
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			
GASTOS DEL PERSONAL	20.444.160,00		20.971.928,00
HONORARIOS	41.733.000,00		46.695.000,00
IMPUESTOS	13.616.813,00		12.587.191,00
ARRENDAMIENTOS	17.144.157,00		16.644.200,00
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.246.200,00		1.744.200,00
SERVICIOS	39.564.072,00		44.550.228,00
GASTOS LEGALES	49.153,00		
DEPRECIACIONES	3.969.636,00		3.969.636,00
DIVERSOS	8.050.650,58		9.628.423,73
Total Gastos de Administración	145.817.841,58		156.790.806,73
OPERACIONALES DE VENTAS			
SERVICIOS	36.733.306,00		38.582.041,00
Total Gastos de Ventas	36.733.306,00		38.582.041,00
Total Gastos Operacionales	182.551.147,58		195.372.847,73
UTILIDAD OPERACIONAL	- 181.738.603,68	-	189.689.439,42
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES			
NO OPERACIONALES			
OTRAS VENTAS	- 118.548,80	-	191.748,80
FINANCIEROS	- 1.403.043,00	-	2.519.702,00
DIVERSOS	- 23.811,00	-	20.999,00
Total Ingresos No Operacionales	- 1.545.402,80	-	2.732.449,80
NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	10.350.022,00		11.302.803,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	470.935,60		495.367,60
GASTOS DIVERSOS	4.910.622,00		4.950.622,00
Total Gastos No Operacionales	15.731.579,60		16.748.792,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 167.552.426,88	-	175.673.096,62
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT	54.566.985,00		57.446.179,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 112.985.441,88	-	118.226.917,62

Anexo 3. Estado de Resultados del Bar-Restaurante Café del Mar años 2009-2010.

**BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2009**

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	2.617.929,71
BANCOS	13.869.662,14
CUENTAS DE AHORROS	2.560.513,36
Total Disponible	19.048.105,21
DEUDORES	
CLIENTES	169.678,00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	11.452.912,26
ANTICIPOS Y AVANCES	6.810.000,00
ANTICIPO IMPTOS CONTRIB SDO FV	8.525.000,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADO	1.123.483,00
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.482.408,00
DEUDORES VARIOS	5.663.912,00
Total Deudores	35.227.393,26
INVENTARIOS	
MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	43.511.213,16
Total Inventario de Mercancías	43.511.213,16
DIFERIDOS	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.550.000,00
Total Diferidos	1.550.000,00
Total Activo Corriente	99.336.711,63
Activo no Corriente	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	24.464.287,06
EQUIPO DE OFICINA	49.952.319,40
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	35.090.000,00
EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTE	16.315.279,05
DEPRECIACION ACUMULADA	- 7.221.304,30
Total Propiedades Planta y Equipo Neto	118.600.581,21

INTANGIBLES	
LICENCIAS	1.199.440,00
Total Intangibles	1.199.440,00
Total Activo No Corriente	119.800.021,21
TOTAL ACTIVO	219.136.732,84
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	
NACIONALES	- 21.062.302,25
Total Proveedores	- 21.062.302,25
CUENTAS POR PAGAR	
RETENCION EN LA FUENTE	- 1.169.473,00
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	- 753.546,00
ACREEDORES VARIOS	- 2.085.954,00
Total Cuentas por Pagar	- 4.008.973,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
IMPUESTO A LAS VENTAS X PAGAR	- 4.566.985,00
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	- 5.577.509,31
DE TURISMO	- 281.979,04
Total Impuestos, Gravámenes y Tasas	- 10.426.473,35
OBLIGACIONES LABORALES	
VACACIONES CONSOLIDADAS	- 555.211,00
Total Obligaciones Laborales	- 555.211,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	
PARA OBLIGACIONES LABORALES	- 2.508.803,00
PARA OBLIGACIONES FISCALES	- 54.566.985,00
Total Pasivos Estimados y Provisiones	- 57.075.788,00
OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCER	- 8.022.543,36
Total Otros Pasivos	- 8.022.543,36
Total Pasivos	- 101.151.290,96
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
APORTES SOCIALES	- 5.000.000,00

Total Capital Social	- 5.000.000,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 112.985.441,88
Total Resultados del Ejercicio	- 112.985.441,88
Total Patrimonio	- 117.985.441,88
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	- 219.136.732,84

BAR-RESTAURANTE CAFÉ DEL MAR
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2010

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	
CAJA	2.525.120,00
BANCOS	15.656.666,00
CUENTAS DE AHORROS	3.552.500,00
Total Disponible	21.734.286,00
DEUDORES	
CLIENTES	255.000,00
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	1.525.000,00
ANTICIPOS Y AVANCES	5.820.000,00
ANTICIPO IMPTOS CONTRIB SDO FV	2.052.500,00
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADO	1.123.483,00
PRESTAMOS A PARTICULARES	1.482.408,00
DEUDORES VARIOS	4.663.912,00
Total Deudores	16.922.303,00
INVENTARIOS	
MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	43.511.213,16
Total Inventario de Mercancías	43.511.213,16
DIFERIDOS	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1.550.000,00
Total Diferidos	1.550.000,00

Total Activo Corriente	83.717.802,16
Activo no Corriente	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPO	44.464.287,06
EQUIPO DE OFICINA	49.952.319,40
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI	15.090.000,00
EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTE	23.400.397,27
DEPRECIACION ACUMULADA	- 7.221.304,30
Total Propiedades Planta y Equipo Neto	125.685.699,43
INTANGIBLES	
LICENCIAS	1.199.440,00
Total Intangibles	1.199.440,00
Total Activo No Corriente	126.885.139,43
TOTAL ACTIVO	210.602.941,59
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	
NACIONALES	- 12.528.511,00
Total Proveedores	- 12.528.511,00
CUENTAS POR PAGAR	
RETENCION EN LA FUENTE	- 1.169.473,00
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	- 753.546,00
ACREEDORES VARIOS	- 2.085.954,00
Total Cuentas por Pagar	- 4.008.973,00
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
IMPUESTO A LAS VENTAS X PAGAR	- 4.566.985,00
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	- 3.456.839,57
DE TURISMO	- 281.979,04
Total Impuestos, Gravámenes y Tasas	- 8.305.803,61
OBLIGACIONES LABORALES	
VACACIONES CONSOLIDADAS	- 555.211,00
Total Obligaciones Laborales	- 555.211,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONE	
PARA OBLIGACIONES LABORALES	- 2.508.803,00
PARA OBLIGACIONES FISCALES	- 57.446.179,00
Total Pasivos Estimados y Provisiones	- 59.954.982,00

OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCER	- 2.022.543,36
Total Otros Pasivos	- 2.022.543,36
Total Pasivos	- 87.376.023,97
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	
APORTES SOCIALES	- 5.000.000,00
Total Capital Social	- 5.000.000,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 118.226.917,62
Total Resultados del Ejercicio	- 118.226.917,62
Total Patrimonio	- 123.226.917,62
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	- 210.602.941,59