

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y EMPRESARIAL DE
LOS RESTAURANTES UBICADOS EN LAS PLAZAS DEL CENTRO HISTORICO
DE CARTAGENA Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA.

MARICELA NIÑO BETANCOURT
MAURICIO SAAVEDRA CAMACHO

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA, 02 DE NOVIEMBRE DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos.....	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1. Marco teórico.....	24
5.1.1. La gestión empresarial.....	25
5.1.2. teorías de gestión y desarrollo administrativo.....	31
5.1.2.1. Teoría organizacional.....	31
5.1.2.2. Factores competitivos de Michael Porter.....	32
5.1.2.3. Teoría de Modigliani – Miller.....	33
5.1.2.4. Marketing como herramienta fundamental en la consolidación y permanencia de la organización	34
5.1.2.5. El servicio al cliente como eje fundamental en las organizaciones prestadoras de servicios.....	35
5.1.2.6 Importancia del talento humano en la organización.....	37
5.2. Marco conceptual.....	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1. Delimitación.....	43
6.1.1. Delimitación espacial.....	43
6.1.2. Delimitación temporal.....	43
6.1.3. Hipótesis.....	43
6.1.3.1. Hipótesis de primer grado.....	43

6.1.3.2. Hipótesis de segundo grado	44
6.2. Tipo de investigación.....	44
6.3. Fuentes de investigación.....	44
6.4. Población y muestra	45
6.5. Instrumentos.....	46
7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
7.1. Variable independiente.....	46
7.2. Variable dependiente.....	46
8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	48
9. RECURSOS.....	49
9.1. Recursos materiales.....	49
9.2. Recursos humanos.....	49
9.3. Recursos financieros.....	50
10. GENERALIDADES.....	51
10.1. Breve reseña histórica de Cartagena, impacto social y económico que tienen las plazas del centro histórico en el desarrollo empresarial y turístico.....	51
11. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL IMPLEMENTADO POR LOS RESTAURANTES UBICADOS EN LAS PLAZAS DEL CENTRO HISTORICO Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA.....	54
11.1. Estructura organizacional.....	54
11.1.1. cargos encontrados en los restaurantes.....	56
11.1.2. Manual de funciones.....	58
11.1.3. Plan de inducción y tiempo empleado para su realización.....	60
11.2. Selección de personal.....	62
11.2.1. Requisitos.....	62
11.2.2. Tipo de contratación.....	64
11.2.3. Nivel de estudio del administrador o gerente.....	66

11.3. Calidad del servicio.....	68
11.3.1. Protocolo de servicio y calificación del servicio ofrecido.....	68
11.4. Sistema utilizado para los registros contables.....	71
12. PROCESO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA IMPLEMENTADA POR LOS RESTAURANTES UBICADOS EN LAS PLAZAS DEL CENTRO HISTORICO DE CARTAGENA Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA.....	73
12.1. Planificación de los objetivos.....	73
12.2. Importancia del proceso administrativo en la obtención de los objetivos.....	75
12.3. Estrategias utilizadas para la consecución de objetivos.....	78
12.4. Indicadores de gestión para establecer una relación entre los objetivos planeados y los alcanzados.....	81
12.5. La eficiencia, eficacia, y/o efectividad, conceptos tenidos en cuenta para el desarrollo del proceso administrativo.....	84
12.6. Inversión en capital humano.....	86
12.6.1. Plan de capacitación y medios para su realización.....	86
12.6.2. Objetivo y periodo de actualización de las capacitaciones.....	89
12.7. Medios de comercialización externa e interna empleados por los restaurantes ubicados en las plazas.....	92
12.8. Rotación y consumo de clientes.....	96
12.8.1. Meses del año con mayor rotación de clientes.....	96
12.8.2. Días de mayor rotación y número de clientes en esos días.....	98
12.8.3. Consumo promedio de los clientes.....	101
13. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL Y ADMINISTRATIVA PARA COMPARAR LOS MODELOS ACTUALES Y LOS ESTABLECIDOS Y COMPROBADOS EN SISTEMAS SIMILARES AL CASO DE Cartagena.....	103
14. CONDICIONES MINIMAS DE GESTION EMPRESARIAL Y ADMINISTRATIVA PARA QUE Cartagena SE CONSOLIDE COMO UN DESTINO GASTRONOMICO.....	109
15. CONCLUSION.....	115

16. RECOMENDACIONES..... 120
BIBLIOGRAFIA..... 121
ANEXOS..... 127

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Grafica 1: Utilización del organigrama	55
Grafica 2: Cargos.....	58
Grafico 3: Manual de funciones en la organización.....	59
Grafica 4: Plan de inducción para los empleados.....	61
Grafica 5: Periodo de tiempo para inducción de personal.....	61
Grafica 6: Requisitos para la selección del personal	63
Grafica 7: Tipos de contrato para la contratación de empleados.....	65
Grafica 8: Nivel de estudios del gerente o administrador.....	67
Grafica 9: Implementacion de protocolo de servicio.....	69
Grafica 10: Sistema de calificación de servicio ofrecido.....	69
Grafica 11: Sistema utilizado para los registros contables.....	71
Grafica 12: Planeacion de objetivos a corto y largo plazo.....	74
Grafica 13: Importancia de la(s) etapas del proceso administrativo para el logro de los objetivos.....	77
Grafica 14: Estrategias utilizadas para el logro de objetivos.....	79
Grafica 15: Indicadores de gestion.....	83
Grafica 16: Conceptos aplicados para el desarrollo del proceso administrativo.....	85
Grafica 17: Implementación del plan de capacitacion para empleados.....	87
Grafica 18: Medios utilizados para las capacitaciones.....	88
Grafica 19: Orientacion de las capacitaciones.....	90
Grafica 20: Periodo de tiempo para la actualización de capacitaciones.....	91

Grafica 21: Medios de comercialización externa.....	94
Grafica 22: Programas de comercialización interna.....	94
Grafica 23: Meses del año con mayor rotacion de clientes.....	97
Grafica 24: Días con mayor rotacion de clientes.....	99
Grafica 25: Servicios atendidos en días de mayor flujo de clientes.....	100
Grafica 26: consumo promedio de cliente.....	101

LISTA DE CUADROS

	<i>Pág.</i>
Cuadro 1: Triangulo de servicios de Kart Albrecht.....	36

LISTA DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
Tabla 1: operacionalización de las variables.....	47
Tabla 2: Indicadores de gestión administrativa.....	103
Tabla 3: Indicadores de gestión empresarial.....	106

LISTA ANEXOS

Pág.

Anexo 1: Entrevista para la caracterización de la gestión administrativa y empresarial de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas influencias	127
--	-----

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cartagena de Indias es una ciudad que desde sus inicios ha influido notablemente en los hechos de Colombia. Su histórica arquitectura ha despertado tanto el interés de los que la visitan como de sus propios habitantes, sobretodo en el ámbito turístico y cultural.

Actualmente la ciudad cuenta con una exposición de servicios que ayudan a mantener el status de uno de los lugares turísticos más importantes a nivel nacional e internacional, tales como sus lujosos hoteles y accesibles hostales, su intacta infraestructura colonial, su amplia gastronomía y demás sinnúmero de atracciones.

Los restaurantes más importantes y más visitados son los que se encuentran ubicados en las plazas del centro histórico. Estos logran llamar la atención del cliente por la ambientación propia que tiene la zona geográfica. Sin embargo, estos restaurantes no han logrado acentuarse como destino gastronómico, es decir, considerarse parte principal de los motivos por los cuales los turistas vienen a la ciudad de Cartagena.

Muchas ciudades latinoamericanas han generado y despertado real interés de millones de personas de alrededor del mundo y no solo por sus bellezas naturales, sino porque se afianzan como sitios dueños de una gastronomía exótica, tomada de la mano de un eficiente desarrollo de su gestión empresarial. Este es el caso de la ciudad de Lima (Perú), la cual fue declarada capital gastronómica de las Américas en el contexto de la cuarta cumbre internacional de gastronomía Madrid fusión, el mega evento más importante de Europa en el mundo culinario que se desarrolló en la capital española. En general la gastronomía peruana es una de las herramientas de promoción más importantes que tienen los mercados prioritarios de Promperú (comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo). Encuestas realizadas a turistas en Perú, revelaron que el 42% de los turistas

extranjeros deciden venir a este destino, influenciados por la gastronomía y el 92% de estos recomendarán a familiares y amigos a que vengan a este país. Además se puede destacar que la gastronomía peruana moviliza US\$1.500 millones en el extranjero a través de los restaurantes de compatriotas en otros países¹.

Bogotá es otro claro ejemplo del inimaginable avance que se ha logrado en la aceptación de un lugar exquisito en el ámbito culinario, esto gracias al nivel organizacional y competitivo. Se caracteriza por trabajar arduamente en su crecimiento económico y social, siendo la octava ciudad en América para hacer negocios, sabiendo aprovechar los recursos con los que cuenta.

Otras ciudades destacadas como destinos gastronómicos son Colchagua (Chile), Mérida (Venezuela), Colonia de Sacramento (Uruguay), entre otros.

Las características que prevalecen en estos destinos gastronómicos, además de los increíbles platos que ofrecen, son la construcción y permanencia de la marca, el soporte de asociaciones que impulsan y resguardan el sector, ayudando a tener una mayor eficiencia en la gestión y promoción del producto ofrecido. La consolidación de una cultura empresarial en los restaurantes y el hecho de que sean mirados como organizaciones formales que generan un gran aporte económico a las ciudades.

El subsector restaurante ha mostrado que la gastronomía cartagenera debería representar al turismo de la ciudad a una escala igual o parecida de los demás subsectores, sin embargo, no se ha logrado el crecimiento y posicionamiento del gremio por posibles debilidades en la gestión empresarial, la carencia de asociaciones que apoyen e integren a los restaurantes al sector turístico y no mantenerse como entes aislados.

¹ El boom de la gastronomía peruana <http://elcomercio.pe/gastronomia/482553/noticia-boom-gastronomia-peruana-cifras-moviliza-500-millones-dolares-extranjero>

En estudios realizados sobre la competitividad turística de Cartagena donde los resultados muestran que, en términos generales, las empresas turísticas de la ciudad presentan falencias en la dotación de algunos recursos intangibles que son la base de las ventajas competitivas. Esta situación se presenta en mayor medida en las empresas más pequeñas, como es el caso de los restaurantes, muchas de las cuales tampoco tienen una estrategia claramente definida, lo que pone en peligro su supervivencia en el mercado². El estudio de competitividad turística hace un análisis competitivo del destino y se centra también en la gestión empresarial. Se observa que en el sector turístico, las empresas con mayor éxito competitivo, se basan en una capacidad innovadora, asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difíciles de imitar o reproducir por sus competidores, es decir, que las ventajas competitivas dependen de sus recursos y capacidades, su diseño organizativo y del enfoque estratégico. En este estudio se analizaron variables como recursos humanos, tecnológicos, comerciales y organizativos. En casi todos los aspectos analizados, excepto en la parte de renovación de infraestructura, los restaurantes muestran una clara desventaja competitiva frente a los demás subsectores turísticos de la ciudad.

Una investigación hecha por la cámara de comercio Cartagena dice que parte del vigor económico y parte también de sus retos inmediatos para el ensanchamiento del turismo asentada principalmente en Cartagena, se refleja en el hecho según el cual en 2007 el departamento de Bolívar aportó el 6% del valor agregado nacional en la cuenta de hotelería y restaurantes³. Además, explican los determinantes principales que generan la utilización de los hoteles en la ciudad, lo que hace evidente que el mayor aporte económico y la mayor representación empresarial la tienen los hoteles frente a los restaurantes.

Hoy en día, se presentan investigaciones generales del comportamiento económico o del aporte que organizaciones como los restaurantes muestran,

² Alianza del observatorio del Caribe colombiano, Cámara de comercio de Cartagena. estudio competitividad turística. Enero 2010.

³Cámara de comercio de Cartagena. Edición especial cuaderno de coyuntura. 10 años. pág. 10-11

tales como la rentabilidad y nivel de ventas, fuera de eso, hay una carencia en diagnósticos o caracterizaciones que señalen cuales son las variables por las que se rigen dichas empresas y si son las más convenientes para su desarrollo continuo y lograr empoderarse como destino gastronómico a nivel nacional e internacional.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué características identifican y clasifican el modelo de gestión administrativa y empresarial a los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico de Cartagena y sus zonas de influencia?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características del sistema de gestión administrativa y empresarial en las áreas funcionales de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico de Cartagena y sus zonas de influencia.

3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del sistema empresarial implementado por los restaurantes de las plazas del centro y sus zonas de influencia.
- Describir el proceso de la gestión administrativa implementada por los restaurantes objeto de estudio.
- Realizar una matriz que genere indicadores de gestión administrativa y empresarial, que permita comparar los modelos actuales y los establecidos y comprobados, en sistemas empresariales similares al caso de Cartagena.
- Proponer condiciones mínimas de gestión empresarial y administrativa para que Cartagena se consolide como un destino gastronómico.

4. JUSTIFICACIÓN

Hacer parte y mantenerse en un mundo empresarial tan competitivo, no es tarea fácil, se requieren muchos elementos contundentes que permitan a las organizaciones seguir en el juego del mercado en el cual se desenvuelven.

La costa Caribe colombiana es uno de los sitios más apetecidos por los turistas nacionales y extranjeros, esto se debe a la gran variedad de alternativas de acuerdo a los intereses o preferencias de cada visitante, por ejemplo, fiestas, festivales folclóricos y gastronómicos, para los amantes del sol y el mar se cuenta con un sinnúmero de playas exóticas, clubes nocturnos, museos y la arquitectura propia de la región, tales como, casas coloniales, plazas históricas, murallas, entre otras.

Cartagena de Indias es una de las ciudades más representativas de la costa Caribe, se caracteriza por su indescriptible arquitectura colonial, lo que la hace ser reconocida como patrimonio histórico y cultural de la humanidad. Esta ciudad posee una economía sólida y polifacética gracias a que cuenta con una estructura productiva diversificada en sectores, en donde el turístico es uno de los más destacados, pues le genera un significativo aporte económico a la misma.

Datos revelados en un reporte hecho por Proexport muestran que a la ciudad llegaron 111.465 turistas internacionales (sin incluir a los llegados en cruceros) en el periodo comprendido entre enero y agosto de 2010, teniendo una participación del 11,6% del total de visitantes del exterior que llegaron al país (963.685) y un incremento de 9.081 turistas más de los que llegaron en el mismo periodo del 2009. El departamento de Bolívar recibió un total de 111.853 visitantes donde el 99.65% es la participación que tiene Cartagena del total de los viajeros.

El sector turístico de Cartagena comprendido por varios subsectores, entre los cuales se encuentran los hoteles y restaurantes aportan el 10.62% del número de

empresas de la ciudad. Además, contribuyen con el 10% de la inversión neta de capital, lo que muestra el potencial de la ciudad en el gremio.

Actualmente Colombia se encuentra en el puesto 34 del ranking mundial del ICCA (Asociación internacional de congresos y convenciones) con 95 eventos captados en 2010 y Cartagena es el segundo lugar en el país preferido para llevar a cabo este tipo de eventos. Otro hecho que impulsa uno de los potenciales colombianos como es el caso de la gastronomía, es el inicio de la serie del canal internacional Gourmet sobre diferentes platos típicos del país, haciendo especial mención en la heroica.

La presente investigación pretende a través de la aplicación y apoyo de las teorías económicas, administrativas, y procesos de desarrollo de gestión empresarial identificar posibles situaciones internas que reflejen causas de errores que se presenten en la industria de los restaurantes, para luego proponer soluciones que permitan a Cartagena empoderarse como destino gastronómico nacional e internacional.

Actualmente las empresas competitivas se desarrollan en un contexto de mejoramiento continuo, trabajando siempre con el pensamiento de ir un paso adelante. En su mayoría, los subsectores turísticos de Cartagena han convertido la caracterización de sus empresas en una herramienta fundamental que les genere un crecimiento económico constante.

En Colombia los hoteles y restaurantes tienen la posibilidad de gestionar un certificado de categorización, este muestra al cliente las características de calidad que deben tener dichos establecimientos. Las empresas que obtengan este certificado tienen como ventaja ante sus competidores la posibilidad de hacer publicidad sobre la calidad de sus servicios, su infraestructura y su orientación

hacia la satisfacción de sus clientes⁴. Así mismo, pueden demostrar su categoría al hacer uso del número de tenedores (en el caso de los restaurantes) para los cuales ha sido certificado, y proporcionar a los clientes confiabilidad sobre la calidad de los servicios e infraestructura que esperan disfrutar de acuerdo con el valor que están pagando y la categoría del establecimiento.

La corporación turismo de Cartagena y el ministerio de comercio, industria y turismo publicaron en enero del presente año los restaurantes certificados entre los que se encuentran, Juan Del Mar, Palo Santo, Club De pesca y Restaurante Árabe e Internacional. Estas organizaciones son las que cuentan con mayor reconocimiento en el sector, es por eso que los demás restaurantes deberían identificar sus debilidades y tomar medidas correctivas para fortalecerse integralmente y empezar a construir un gremio fuerte y que se dé a conocer con un alto estándar competitivo.

En encuestas realizadas en la investigación de competitividad turística desarrollado por la cámara de comercio de Cartagena, se revelaron que el 53% de los establecimientos encuestados no han empezado a gestionar el certificado y de ese porcentaje hay un mayor número de restaurantes que hoteles. Muchas de estas organizaciones atribuyen a los altos costos el hecho de iniciar este proceso. Otras dicen que resulta muy complejo y que además no necesitan dicho certificado para atraer a sus clientes.

Con la caracterización de estos restaurantes se busca presentar un informe detallado no solo con el fin de saber cuáles son las características individuales de los sistemas de gestión empresarial y administrativo que llevan estos, sino también presentarles las bondades de la categorización y el trabajo en conjunto,

⁴ Alianza del observatorio del Caribe colombiano, Cámara de comercio de Cartagena. estudio competitividad turística. Enero 2010.

es decir, formar asociaciones que fortalezcan y ayuden al subsector a establecerse como destino gastronómico.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEORICO

Para abordar el tema de la caracterización del sistema de gestión administrativo y empresarial de los restaurantes, es necesario tener claridad en los conceptos económicos y las variables que intervienen en el proceso y desarrollo de la organización.

La microeconomía propone el estudio de hechos y fenómenos económicos que afectan en forma directa o indirecta a la empresa y a los consumidores, es decir, estudia la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas como parte de la realidad económica con el objeto de fundamentar la toma de decisiones empresariales y la conducta del consumidor. Dentro de las variables manejadas en este concepto se pueden encontrar el precio, marca, mercadeo, consumo, consumidor, ingresos, salarios, etc.

Las variables microeconómicas son el conjunto de pautas o patrones económicos que se relacionan específicamente con una empresa, persona física o moral, y que requieren una estrategia determinada, de conformidad con su medio competitivo, para generar escenarios a corto plazo y predeterminedar diferentes resultados.

Los conceptos que intervienen para definir estas variables son los siguientes: Inflación de precios de insumos, crecimiento del mercado, capacidad de pago, liquidez de la empresa, carga financiera, capacidad administrativa, rentabilidad, exportaciones, productividad, capacidad instalada, estrategia de precios de venta.

5.1.1. LA GESTION EMPRESARIAL

Una vez identificados los conceptos económicos y las variables ahí relevantes, es necesario conocer los principios y conceptos que rigen la gestión empresarial y administrativa, esto con el fin de tener las bases fundamentales para desarrollar el presente proyecto.

La gestión empresarial es la actividad que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado a la aparición y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo.

La gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la misma, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad,

sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

- Análisis estratégico: se debe diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- Gestión de la Tecnología de Información: trata de aplicar los sistemas de información y comunicación dentro y fuera de la empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- Gestión Financiera: hace referencia a la obtención de dinero y crédito al menor costo posible, así como la asignación, control y evaluación del uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- Gestión de Recursos Humanos: busca utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, manutención y desarrollo del personal.
- Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.
- Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: la gestión administrativa es una herramienta clave en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa. Cuando se presenta una buena gestión administrativa es porque la organización funciona como un sistema, donde cada uno de sus elementos están íntimamente interrelacionados trabajando por un objetivo en común.

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa, las cuales son, planeación, organización, dirección y control.

Planeación: Esta función administrativa se hace referencia a la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La planificación es un conjunto de actividades que requieren muchas cosas: tiempo, información, técnicas y organización. Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la empresa, antes de someterlos al riesgo.⁵ Se caracteriza por mirar hacia el futuro, es decir, se definen actualmente cursos de acción que se van a aplicar en el porvenir; maneja un sistema de decisiones, lo cual hace referencia a definir qué se va a hacer, para lo cual, a su vez, es preciso elegir entre diversas soluciones posibles; la planificación siempre lleva consigo algún tipo de riesgo, lo cual significa que en ella se comprometen los recursos de la empresa en acciones cuyos resultados no se conocen con certeza, sino que son probables en mayor o menor grado.

La planeación se concreta en un plan, el cual se elabora por escrito, sirve de guía para la acción, de órgano de comunicación y de base para el control. De allí la importancia de elaborar un plan que sea efectivo. Los elementos que abarcan ese plan incluyen, diagnóstico, objetivos, actividades, recursos, calendario.

Organización: La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos

⁵ DRUCKER, P. Tecnología, administración y sociedad. México, Roble, pág. 155.

deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea

La organización como función secuencial de la planificación, afronta la tarea de combinar en forma óptima una gama de actividades (estratégicas, administrativas y operativas) con un conjunto de personas y recursos técnicos y materiales y de establecer las relaciones que deben mantener las personas en la realización de sus labores. Esto implica organizar la estructura organizativa de la empresa.

La organización significa además, integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales, tales como, meta o finalidad, programa o método para alcanzar las metas, recursos necesarios para conseguir esas metas, entorno y ambiente (la responsabilidad y la ética social, administradores (lideres)⁶.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar

⁶ José Mendoza. Las funciones administrativas, un enfoque estratégico y táctico. Pág. 121-122

diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana. Dentro de las características a considerarse en la estructura organizacional se deben tener en cuenta el carácter específico, humano y dinámico; el ascenso en la organización; orientación hacia los objetivos organizacionales; asignación de responsabilidades y unidad de mando.

Dirección: La estructura de dirección es un conjunto formado por un director, un grupo de personas sobre las que se ejerce la dirección (dirigidos), las relaciones entre ellos, el conjunto de actividades por realizar, los recursos para la ejecución y las circunstancias en las cuales se presentan dichas relaciones.

La función del director es tomar decisiones y velar por su ejecución, para obtener los resultados. La función de los dirigidos es llevar a cabo las decisiones tomadas en el marco de la dirección. El director puede dar o no participación a los dirigidos en la toma de decisiones. Las circunstancias incluyen factores como las condiciones físicas de trabajo, el clima y la cultura del grupo.

La estructura del liderazgo es una estructura especial de la dirección, en la cual interactúan íntimamente un líder y un grupo de seguidores. En una estructura de liderazgo existe una vinculación muy estrecha entre líder y grupo, lo cual se refleja en una comunicación más abundante, bilateral, informal, y personal que en el caso de la estructura de dirección.

Las funciones más importantes que realiza el líder son, tomar decisiones, guiar al grupo, orientarlo, brindar confianza y celo, actuar como juez y representar a los guiados. Por otra parte, el grupo de base apoya al líder, ejecuta las decisiones tomadas, colabora con él y lo estimula.

De lo anterior queda claro que la estructura del liderazgo es esencialmente genuina. Por lo que podemos decir que aunque todo líder es un dirigente, no todo dirigente es un líder.

El control: El control tiene como función central medir los resultados logrados en la etapa de ejecución, comparar estos estándares derivados de los objetivos definidos en la función de la planeación y evaluar y tomar medidas correctivas, si es necesario. Este proceso se realiza a través de toda la empresa a través de la estructura organizativa.

La medición es la actividad con que se inicia la operación del sistema. Implica una atención permanente a los resultados de la actuación, así como técnicas para medir sistemas de información que permitan una cobertura de toda compañía. La contabilidad y los registros estadísticos son ejemplos de herramientas fundamentales de medición.

La comparación es una actividad donde se contrasta y se calcula la diferencia o desviación entre ellos.

La activación tiene a su cargo la emisión de medidas correctivas que busquen eliminar la desviación encontrada. Estas medidas pueden implicar un cambio del objetivo y, por consiguiente, del estándar o la reformulación de las estrategias o tácticas para lograr mejores resultados.

El proceso de control está constituido por un poderoso mecanismo de retroalimentación que persigue la obtención de buenos resultados por parte de la dirección de la compañía.

Sistema de control empresarial

Se entiende por sistema de control empresarial al conjunto de todos los controles de la compañía y sus interrelaciones. Si no existiera tal sistema, las personas

tenderían a la consecución de sus propios objetivos, lo cual sería negativo para la compañía cuando estos se oponen a los objetivos organizacionales. Esto significa que el sistema de control empresarial busca modificar el comportamiento de los miembros de la empresa para aumentar la probabilidad de que la gente se dirija a la obtención de los objetivos organizacionales⁷.

5.1.2. TEORÍAS DEL DESARROLLO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para el desarrollo del proyecto “Caracterización de la gestión administrativa y empresarial de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico de Cartagena y sus zonas de influencia” es preciso recurrir a quienes han dejado un legado de investigaciones y teorías acerca de las formas de administrar las organizaciones y todo lo que ello implica.

5.1.2.1. Teoría organizacional

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Para el caso de estudio se adopta como modelo la estructura organizacional jerárquica derivada de la escuela estructuralista que tiene como inspirador a Max Weber.

⁷ Flamholtz, E. organizational control systems as a managerial tool. California management Review, 22 (2): 51, Winter, 1979.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

En esta corriente se consideran cuatro elementos comunes a todas las empresas: Autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de formalización.

5.1.2.2. Factores competitivos de Michael Porter

Para la industria de los restaurantes de Cartagena es importante conocer el nivel competitivo en que se encuentran respecto de sus pares sobre todo de otros países que son reconocidos mundialmente, pero está claro que no es por el desarrollo del sector únicamente que han logrado tal reputación sino por una serie de condiciones predominantes en el país donde se encuentran que hacen propicio el desarrollo y el liderazgo de la industria gastronómica.

Michael Porter expone claramente tales condiciones, que en el caso de Cartagena serán analizadas una por una para determinar si existen limitaciones de este tipo o si por el contrario están dadas para posicionar a Cartagena como destino gastronómico competitivo internacionalmente.

➤ La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e

infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

- La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

5.1.2.3. Teoría de Modigliani – Miller: capital propio o financiación

Es un factor fundamental a la hora de concebir un negocio, por pequeño o grande que este sea. Las decisiones de apalancamiento resultan determinantes para la supervivencia de una empresa, un referente en este campo es el profesor italiano Franco Modigliani quien expuso la teoría que lleva su nombre. “Teoría Modigliani-Miller”: Es indiferente para las empresas financiarse en forma de capital o de deuda. Concluye que el valor de una empresa no es impactado por el hecho de que funciona con más deuda, ya que, en teoría aumenta el riesgo de la empresa pero también incrementa su rentabilidad.

El financiamiento por deuda de corto o largo plazo o por acciones no afecta el valor total de la empresa.

5.1.2.4. Marketing como herramienta fundamental en la consolidación y permanencia de la organización.

Para cualquier tipo de empresa, el marketing es una herramienta fundamental en el proceso de consolidación, pues de nada sirve tener buenos productos si no se venden. En el estudio del subsector de restaurantes será de gran utilidad para promocionarse como destino gastronómico, por eso se recurre al más importante expositor del tema, el señor Philip Kotler, reconocido como el padre del marketing moderno.

Para Philip Kotler, el Marketing tal como lo conocemos hoy, está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo en el que la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente nuestros hábitos de compra.

Desarrolló 10 principios fundamentales: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor. Desarrollar la oferta apuntando directamente solo a tu mercado. Diseñar las estrategias de marketing desde la propuesta. Focalizarse en cómo se distribuye/entrega. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente conocido. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión). Desarrollar marketing de alta tecnología. Focalizarse en crear activos a largo plazo. Mirar el marketing como un todo.

5.1.2.5. El servicio al cliente como eje fundamental en las organizaciones prestadoras de servicios

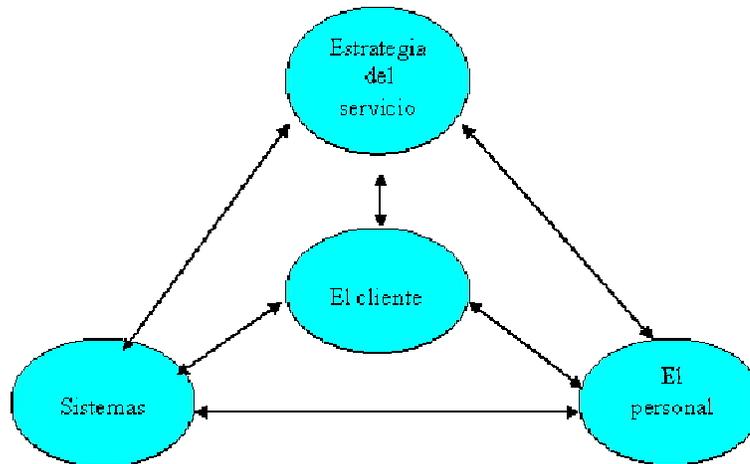
Es de saberse que la actividad económica de los restaurantes gira en torno a la venta de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La política de cualquier empresa siempre debe tener como fundamento y prioridad la satisfacción del cliente, donde se concibe como el mayor valor de las organizaciones y ante el que se supeditan todos los procesos, incluidos los referentes a la fabricación y selección de los productos y servicios que ofertan y, por supuesto, la relación con el cliente.

EL servicio al cliente tiene hoy día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas y a que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Otro punto importante es que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitivos.

Algunos de los principales atractivos del servicio al cliente que una empresa puede ofrecer y que posibilitan una mejor satisfacción al cliente y la fidelización del mismo son: servicios que acrecientan el rendimiento al cliente, prolongación de la vida útil, reducción de riesgos, servicio de disminución de trabajo, financiamiento, servicio de atención al cliente.

El triángulo de servicio en el análisis de los factores del éxito ayuda a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización. El cliente es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

Cuadro No. 1. Triángulo de servicios de Kart Albrecht.



Fuente. Triángulo de los servicios. Kart Albrecht, Service América. 1985⁸

- **Cliente:** El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.
- **Estrategia del servicio:** Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

⁸ Consideraciones teóricas sobre la atención al cliente <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm> consultado 15 mayo de 2011.

- **Sistemas:** Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

- **Personas:** Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

5.1.2.6. Importancia del talento humano en la organización

En innumerables ocasiones los trabajadores de las organizaciones manejan un alto nivel de insatisfacción en lo que se refiere al clima organizacional o el empleo en el que se encuentran. Todos los gerentes deben pensar de manera estratégica e implementar las técnicas y conceptos de administración de personal desde el proceso de selección hasta los factores motivacionales aplicados al trabajador, todo esto con el fin de mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg fue un renombrado psicólogo y gran influyente en la gestión administrativa de empresas. Herzberg propuso la teoría de los dos factores en donde hablan de la satisfacción como resultado de los factores de motivación, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto en la insatisfacción. Habla también de la insatisfacción como el resultado de los factores de higiene, donde se dice que si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores higiénicos

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Abraham Maslow complementa la teoría de Herzberg proponiendo su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, donde formula y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis:

- Necesidad de respirar, beber agua, alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del PH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales

Necesidades de seguridad y protección

Una vez que las necesidades fisiológicas están compensadas, surgen las necesidades de seguridad y protección.

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y efecto

Relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo.

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Necesidades de estima

Se clasifican en alta y baja, donde la primera hace referencia a la necesidad del respeto a uno mismo y la segunda se refiere al respeto de las demás personas.

Autorrealización o auto actualización

Hace referencia a la motivación del crecimiento, la necesidad de ser y de autorrealización. Solo se alcanzan cuando las demás necesidades están cubiertas.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Teniendo como finalidad una mejor comprensión del tema planteado en el presente proyecto investigativo; el grupo investigador ofrece a continuación una serie de términos claves para lograr dicho fin.

CALIDAD DE SERVICIO: Condiciones en que se está prestando el servicio a los clientes. Es como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto es la esencia en los casos de las empresas de servicios⁹.

CARACTERIZACION: Proceso por medio del cual se determinan los elementos particulares que conllevan a la realización de las actividades más relevantes de un sector específico¹⁰.

⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm> consultado 20 de abril de 2011.

¹⁰ <http://www.wordreference.com/definicion/caracterizaci%C3%B3n> consultado 20 de abril de 2011

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa¹¹.

CLUSTER: es un término inglés utilizado en diferentes áreas técnicas en la actualidad. Traducción literal es “racimo” o grupo y básicamente se refiere a todos los trabajan en conjunto para lograr un fin en cierto ámbito¹².

CLUSTER DE TURISMO: se define como la concentración geográfica de empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de hotelería, alimentación, transporte de pasajeros, agencias de viajes, operadores de eventos, traductores, entre otros, los cuales interactúan entre sí, creando un ambiente de negocio en el que todos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad¹³.

ESPECIALIDAD DE RESTAURANTE: Hace referencia al tipo de comida que se ofrece¹⁴.

GESTION EMPRESARIAL: Búsqueda de la organización racional y eficiente de las actividades de la sociedad, orientadas al cumplimiento de sus fines y asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas e integrar a los miembros de la empresa en torno a su misión, objetivos y metas.

¹¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/competitividadempresarial/ consultado 20 de abril de 2011.

¹² <http://es.scribd.com/doc/6858172/QUE-ES-UN-CLUSTER> consultado 12 de mayo de 2011

¹³ <http://www.camaramed.org.co/turismo/home.html> consultado 12 de mayo de 2011

¹⁴ Padrón Castillo Jorge. Del Real Garrido María. Diagnostico integral del subsector de restaurantes del sector turístico de Cartagena. Cartagena. 1999

PERFIL OCUPACIONAL: Es la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñadas por el egresado de un programa o trabajador. Elementos mínimos básicos que debe tener una persona para realizar una tarea específica en una empresa¹⁵.

RESTAURANTE: Establecimiento dedicado a prestar los servicios de preparación (área de cocina) y venta de alimentos para ser consumidos dentro del mismo sitio o en áreas adjuntas para tal fin¹⁶.

RESTAURANTE DE CADENA: Cuando un restaurante tiene tres o más puntos de atención al cliente, sean estos a nivel local o nacional. La gerencia y los sistemas operados son una réplica de las demás unidades de la cadena¹⁷.

ROTACION: Promedio de clientes que ingresan diariamente al restaurante.

SECTOR ECONOMICO: Se considera sector económico, a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

SUBSECTOR: sector económico o social, integrado a uno más amplio¹⁸

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/perfilocupacional.htm> consultado 20 de abril de 2011.

¹⁶ ACODRES. CENTRO Nacional de Consultoría. Participación de los Restaurantes en la Economía Colombiana. 2004

¹⁷ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/marin_a_a/capitulo2.pdf consultado 20 de abril de 2011.

¹⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/subsector> consultado 21 de abril de 2011

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1. DELIMITACION

6.1.1. Delimitación espacial

El presente estudio se llevará a cabo en los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico. Específicamente aquellos que no hayan realizado el proceso de categorización por tenedores.

6.1.2. Delimitación temporal

La investigación se desarrolla entre el primer y segundo periodo de 2011.

6.1.3. Hipótesis

6.1.3.1. Hipótesis de primer grado

➤ Los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia no poseen identidad administrativa y empresarial propia que contribuyan a la consolidación de ser productos turísticos gastronómicos.

6.1.3.2. Hipótesis de segundo grado

La formalización y categorización de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia les ayuda a empoderarse como destino gastronómico nacional e internacional.

6.2. TIPO DE INVESTIGACION

El proyecto de investigación “CARACTERIZACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y EMPRESARIAL DE LOS RESTAURANTES UBICADOS EN EL CENTRO HISTORICO DE CARTAGENA Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA” se encuentra enmarcado en la línea de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial y tiene como eje temático el análisis administrativo y empresarial. Este estudio hace referencia a una investigación de las características de la gestión empresarial y administrativa de los restaurantes del centro histórico, por lo que se maneja el método descriptivo – cualitativo y se llevará a cabo a través de un formato de observación directa y una entrevista con el administrador de cada establecimiento.

6.3. FUENTES DE INVESTIGACION

Con el fin de obtener información clara y veraz, la presente investigación se vale de la utilización de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: la información primaria de este estudio se obtendrá a través de una entrevista estructurada, apoyada por un formato de observación directa.

Fuentes secundarias: para la recolección de información de apoyo pertinente para la presente investigación, se pretende utilizar libros, trabajos de grados relacionados, revistas, artículos, periódicos, estudios publicados por entidades, etc.

6.4. POBLACION Y MUESTRA

Debido que la muestra debe ser representativa y tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos disponibles, para el desarrollo del presente proyecto se tiene por población a 30 restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia, los cuales han sido seleccionados de una base de datos del año 2011, obtenida por intermedio de la cámara de comercio de Cartagena.

Los restaurantes a estudiar, definidos y constituidos legalmente y que aun no están categorizados según listas expedidas por la corporación Turismo de Cartagena y el ministerio de comercio, industria y turismo serán nuestro objeto de estudio.

Teniendo en cuenta que la población es muy reducida y que la muestra debe ser representativa, se tomará todo el universo para el desarrollo del presente proyecto.

6.5. INSTRUMENTOS

- Observación directa: a través de este instrumento de recolección de información, se pretende conocer el servicio y comportamiento que manejan los empleados de los restaurantes de las plazas del centro histórico de la ciudad
- Entrevista: esta fuente de información primaria se pondrá en práctica con el fin de determinar las características del sistema de gestión administrativa y empresarial de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia.
- Otras fuentes: además de la observación directa y la entrevista, se pueden contar con estudios realizados por entidades relacionadas al subsector restaurante.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

7.1. Variables independientes

- Características empresariales implementadas por los restaurantes.
- Condiciones básicas de la gestión empresarial y administrativa.

7.2. Variable dependiente

- Sistema de gestión administrativa y empresarial de los restaurantes.

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DESCRIPCION	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y ADMINISTRATIVO.	Identificación de las características de la estructura organizacional, económicas, de talento humano, métodos de promoción y venta, servicio al cliente, constitución consolidación y permanencia de la organización.	Organigrama Manual de funciones Clima organizacional Objetivos y estrategias institucionales Rotación de clientes Experiencia capacitación Satisfacción del cliente Rotación del cliente Utilidades	Entrevista Observación directa	Personal administrativo
CONSOLIDACION COMO DESTINO GASTRONÓMICO.	Afianzamiento de los restaurantes como espacio turístico y recreativo que permita descubrir y disfrutar la cultura gastronómica.	Formalización de la gestión de los restaurantes Creación de asociaciones Categorización Aumento en la rotación de clientes	Ejemplos de destinos gastronómicos consolidados Estudios de autoridades de turismo Estadísticas	Autoridades de turismo Asociaciones Artículos e informes de restaurantes categorizadas

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Semanas de Marzo a Agosto de 2011																													
Cronograma de actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Caracterización administrativa de los restaurantes del centro	■																												
Diseño propuesta	■																												
Presentación de la propuesta		■																											
Aprobación de la propuesta			■																										
Diseño del anteproyecto				■	■	■	■	■	■	■																			
Entrega de Anteproyecto											■																		
Devolución, correcciones y aprobación del anteproyecto												■	■																
Recolección y procesamiento de la información															■	■	■												
Diseño del informe final																		■	■	■									
Correcciones y ajustes del informe																					■	■	■						
Entrega de informe																										■	■		

9. RECURSOS

9.1. RECURSOS MATERIALES

En los recursos materiales contamos con el apoyo de documentos, estudios pertinentes, trabajos para el desarrollo y realización de la presente investigación.

9.2. RECURSOS HUMANOS

En el presente proyecto se cuenta con el apoyo de un asesor asignado por la facultad de ciencias económicas. El trabajo es realizado por los dos investigadores, los cuales se harán cargo de recolectar la información, clasificarla, analizarla y finalmente arrojar los resultados y recomendaciones que se consideren adecuadas para la solución de posibles contingencias encontradas en la conclusión.

9.3. RECURSOS FINANCIEROS

Presupuesto para la realización del presente proyecto de investigación. Dichos recursos serán 100% financiados por los investigadores.

Descripción	Cantidad	Valor unitario (Mensual)	Valor total
Transporte	Seis meses	\$140.000	\$840.000
Subtotal			\$840.000
PAPELERÍA			
Tintas	2 cartuchos	\$50.000	\$100.000
Hojas	2 resma	\$ 12.000	\$24.000
Fotocopias	300	\$100	\$30000
Empastado anteproyecto e informe final	3 unidades	\$14.000	\$42.000
Base de datos	1	\$101.600	\$101.600
Otros		\$200.000	\$200.000
subtotal			\$767. 600
Equipos de oficina			
Teléfono	Ilimitado	\$45.000	\$270.000
Internet banda ancha	Ilimitado	\$45.000	\$270.000
Alquiler de computador			\$100.000
subtotal			\$640.000
TOTAL			\$2.247.600

10. GENERALIDADES

10.1. Breve reseña histórica de Cartagena, impacto social y económico que tienen las plazas del centro histórico en el desarrollo empresarial y turístico.

A continuación se permitirá conocer datos fundamentales de la ciudad de Cartagena, el centro histórico con las plazas más representativas, así como el impacto social y económico que estas tienen en el desarrollo empresarial y turístico de la ciudad.

Cartagena de Indias es el primer destino turístico de Colombia, puerto de enorme importancia y la quinta ciudad en población del país. Fue fundada por Pedro de Heredia en 1.533 y se encuentra localizada en la costa del océano Atlántico, en el llamado Mar Caribe, a unos 1.060 kilómetros al norte de Bogotá. Con un fácil acceso, ya sea por vía aérea, terrestre o marítima es visitada cada año por miles de turistas que encuentran en ella el lugar perfecto donde descansar o trabajar.

Cartagena está rodeada de historia por todas partes, pero lo más representativo de ella son sus murallas, construidas por orden del rey Felipe II para defenderse de los ataques de piratas y tropas holandesas e inglesas. Su construcción se concluyó a finales del siglo XVIII. Todo el centro histórico de Cartagena contiene alguna pieza interesante para los nativos y turistas que visitan la ciudad. Muchas plazas y calles han sido protagonistas de hechos importantes en la colonia, otras son famosas pues poseen leyendas e historias muy interesantes, relatos que se pierden en los comienzos de la Colonia hasta finales del siglo XIX y que denotan imponente arquitectura y belleza estructural de la ciudad.¹⁹

¹⁹ Plazas y calles de Cartagena.

<http://www.cartagenacaribe.com/arquitectura/plazasycalles/plazascalles.htm> consultado 18 de julio de 2011.

El valor del patrimonio arquitectónico que ofrece la ciudad de Cartagena se asocia a una dimensión simbólica. Es una porción de la historia congelada en el tiempo, que da cuenta de las tendencias estéticas de la época en que fue realizado, las técnicas constructivas, materiales, diseño, y demás elementos que hacen a la obra construida en sí, pero también como reflejo de la vida cotidiana, las relaciones sociales, y los usos y costumbres e historias de los antepasados. Su conservación, es el resguardo de un recurso cultural y educativo esencial. De Cada rincón histórico de Cartagena hace de una u otra forma parte de la vida de los ciudadanos y de lo que son. Las murallas, las plazas, los fuertes, las casas coloniales son la representación de los cartageneros a nivel nacional e internacional.

Un estudio realizado por el Convenio Andrés Bello y la Corporación del Centro Histórico de Cartagena de Indias en el año 2010 sobre el impacto económico del patrimonio edificado, identificó diversas formas en que los sitios y construcciones históricas son un instrumento generador de valor, además de la gran incidencia que ocasiona en los nativos y los turistas, pues muchos de los sitios de la ciudad poseen valores estéticos, (satisfacción en presencia de objetos considerados bellos) lo cual es fundamental para el turismo cultural y de alta gama.

Se hablan de tres formas de generar valor; la primera es de forma directa, donde se refieren a los propietarios o usuarios directos de casas coloniales que ponen en alquiler o como oficina, hoteles boutiques, etc. Las cuales generan mayores ganancias por tener un valor patrimonial. Otra variable analizada en este estudio es el valor de uso directo, el cual hace referencia al valor extra que dan las edificaciones históricas a los negocios. Es el caso de los hoteles, restaurantes, alquiler de oficinas u otros bienes y servicios. Los restaurantes que se ubican en las plazas del centro histórico y en sus zonas aledañas tienen una enorme ventaja frente a la competencia, por la belleza y estructura de las plazas, las cuales provocan una atracción inmediata hacia los clientes. Dichas plazas se han

convertido en un punto generador de ingresos directos e indirectos, por los negocios que ahí se encuentran, por los miles de turistas que llegan en el año a visitar, a hacer fotografías, videos personales o por cuestiones de trabajo, para los ciudadanos que aprovechan el encanto de estos sitios y así ofrecer sus mercancías. Muchas multinacionales, por otra parte, tienen muy en cuenta la calidad de vida de la ciudad donde ellos quieran instalar una nueva sede. Las plazas del centro histórico, son en innumerables ocasiones los sitios de encuentro para descansar, charlar y tomar algo después de una larga jornada de trabajo, generan confort a los clientes y ganancias a los dueños de los establecimientos. Esto hace que Cartagena se convierta en un sitio de escogencia con mucha frecuencia por parte de empresarios que buscan ampliar sus negocios²⁰.

En general, los sitios históricos de la ciudad de Cartagena y haciendo caso especial a las plazas que ahí se encuentran, no solo generan un valor económico sino también una gran impacto sociocultural donde cada individuo lo asimila de acuerdo la influencia y significado que este le dé. Aquí se puede tener en cuenta, lo social como tal, espiritual, estéticos, históricos y/o simbólicos.

²⁰ Impacto económico del patrimonio edificado, Andrés bello en convenio con la corporación del centro histórico de Cartagena. 2010.

11. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL IMPLEMENTADO POR LOS RESTAURANTES DE LAS PLAZAS DEL CENTRO HISTORICO Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA.

Sabiendo que la empresa es definida como una unidad social constituida con el fin de desarrollar actividades que ayudan a la consecución de objetivos previamente analizados, se puede decir que la gestión empresarial es una ayuda fundamental para lograr una sinergia entre todos los elementos que componen a la organización.

El sistema empresarial está conformado por un conjunto de elementos, los cuales tienen una actividad específica asignada dentro de la organización. Para la correcta operación de este sistema deben establecerse métodos de retroalimentación con el fin de informar los logros de cada área o dependencia. El acoplamiento adecuando entre los elementos funcionales de la organización debe ser lo más compacto posible para evitar desajustes y pérdidas dentro de la empresa. En el sistema empresarial de la organización se manejan las variables de talento humano, tecnología, condiciones laborales, funciones a desarrollar, y estructura en general.

11.1. Estructura organizacional

Con el fin de conocer si los restaurantes presentan una estructura organizacional formal, se les ha preguntado a los administradores o gerentes, si los restaurantes tienen un organigrama debidamente estructurado. Donde el 90% de los mismos ha contestado que no lo poseen, mientras que el 10% sí presenta un organigrama de la empresa. Los administradores que han respondido que no tienen un organigrama, afirman que a pesar de esto, los empleados conocen la jerarquía, los niveles de mando y su posición dentro de la organización (Ver gráfico No. 1).

Grafico No. 1



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

En la gestión empresarial, la implementación del organigrama ayuda a visualizar la estructura organizacional que poseen los restaurantes. En este se ven reflejados los niveles de autoridad que tiene cada integrante de la empresa, la cual genera responsabilidades y deberes que se convertirán en los resultados que se pretenden obtener. El organigrama por otra parte, es de suma importancia en dichos establecimientos, pues cada colaborador sabrá además del grado de responsabilidad que tiene, los riesgos y consecuencias que se pueden producir cuando se tomen decisiones.

El hecho de que los restaurantes no tengan un organigrama formalmente definido puede generar consecuencias que de una u otra forma influyen en la obtención de los objetivos trazados.

El no implementar un organigrama en los restaurantes puede causar confusión en las ideas de los administradores en cuanto a la posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa, impide que se vean puntos clave de la estructura

organizacional que pueden identificar debilidades y fortalezas en el establecimiento, no se puede realizar un seguimiento de los principios del mismo y descubrir si hay falencias o fallas de organización. La carencia del organigrama en estos restaurantes hace que al administrador o gerente se le haga difícil explicar o reflejar algún cambio organizativo y mostrar al personal nuevo la forma como se integran a la empresa. Además, puede obstaculizar el proceso de análisis de cargo, definición de funciones y asignación de salario.

11.1.1. Cargos encontrados en los restaurantes

Para identificar los cargos existentes en los restaurantes objeto de estudio, se han expuesto los cargos más relevantes a la actividad económica de la empresa. Dentro de estos se encuentran; gerente o administrador, meseros, cajero, contador, chef, auxiliar de cocina, personal de seguridad, servicios generales y otros. Siendo una pregunta de múltiple respuesta, se obtuvieron los siguientes grupos:

- a) El 33% de los restaurantes cuentan con los siguientes cargos: administrador, meseros, cajero, contador y chef. Siendo esta la opción más predominante en la organización. A manera de comentario, los administradores argumentaron que para los servicios generales no es indispensable la contratación de personal, debido a que cada empleado es responsable de su área de trabajo.
- b) El 30% de los restaurantes cuenta además de los cargos anteriores con el de auxiliar de cocina.
- c) El 20% de los restaurantes presenta los siguientes cargos: administrador, meseros, cajero, contador, chef, auxiliar de cocina y servicios generales.

d) El 10% de los restaurantes estudiados, cuenta con una estructura más sencilla, la cual está conformada por el administrador, mesero, chef y auxiliar de cocina. Una anotación hecha por los administradores con respecto a la estructura organizacional del restaurante, es que la parte de contabilidad y el cargo de cajero son desempeñados por el mismo administrador.

e) El 7% de los restaurantes ha respondido que los cargos que ahí se manejan son, administrador, meseros, cajero, contador chef, auxiliar de cocina y seguridad. Donde esta es la opción menos representativa y además muestra que el tema de la seguridad no es fundamental de la estructura organizacional en la mayoría de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus calles aledañas. (ver gráfica No. 2).

La estructura que presentan los restaurantes actualmente, demuestra el largo camino que estas organizaciones tienen por recorrer. Se puede observar en los resultados, que hay una falta de cargos que son indispensables para el buen funcionamiento del negocio. La mayoría de los cargos realizan funciones que no les competen. Muchos de los administradores argumentaron por ejemplo, que no hay necesidad de una persona que se encargue de los servicios generales porque cada uno de los empleados se encarga de su área de trabajo. Ninguno de los restaurantes cuenta con un departamento de compras o administrativo, en donde se encarguen de la adquisición de la materia prima, insumos y demás implementos que se necesiten y el control y supervisión de las operaciones realizadas.

No es adecuado que los empleados realicen múltiples funciones que no van de acuerdo a su perfil ocupacional, pues generalmente no se obtienen los resultados esperados y se corre el riesgo de encontrar procesos ineficientes, los cuales entorpecen el cumplimiento de los metas y objetivos trazados. Cada restaurante debe tener el cuerpo de empleados dependiendo de las necesidades y servicios

ofrecidos. Se encontró que ninguno de los administradores adicionó en los cargos al barman y sin embargo, se pudo evidenciar en un caso que el mismo administrador desempeñaba esta labor. En ninguno de los casos se identificó a un auxiliar contable, somelier o maître. El no delegar funciones o contratar al personal necesario ocasiona mayor índice de errores y caos cuando se está desarrollando el proceso productivo de la empresa.

Grafico No. 2



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

11.1.2. Manual de funciones

El Manual de funciones representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración²¹. Indagando a los

²¹ Los manuales administrativos. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>. consultado 20 de julio de 2011.

restaurantes se ha encontrado que el 80% de estos no tienen un manual de funciones, mientras que el 20% si lo posee. Los administradores o gerentes que han contestado de forma negativa, manifiestan que aun cuando no se tenga un manual de funciones debidamente elaborado, los empleados conocen sus deberes, normas y las políticas por las cuales se rigen dichos restaurantes. (Ver gráfica No. 3).

Grafica No. 3



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

El manual de funciones en la organización es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la organización.

La importancia del manual de funciones en los restaurantes radica en instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones. Lentitud y compilación innecesarias en las tramitaciones, mal servicio al cliente, entre otros.

Es fundamental para las empresas de prestación de servicios contar con un manual de funciones. Ayudará a la administración en la toma de decisiones, debido a que facilita el aprendizaje y orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para el cumplimiento de los objetivos.

11.1.3. Plan de inducción y tiempo empleado para su realización

Para el empoderamiento e ingreso de un nuevo integrante a la organización, es necesario capacitarlo y orientarlo. Se le debe proporcionar la información y los conocimientos fundamentales para que tenga éxito en su nueva posición, aún cuando cuente con experiencia en el cargo.

En la realización de la entrevista se ha encontrado que el 60% de los negocios no poseen un plan de inducción estructurado, mientras que un 40% si lo posee. El hecho de no tener un plan de inducción formal, no quiere decir que en algunos de los restaurantes no se haga la inducción de manera informal. Así mismo los resultados del estudio arrojan que el 64% de los restaurantes emplean de 1 a 3 días como periodo de tiempo para la inducción de un nuevo empleado; el 23% toma para esta tarea de 4 a 7 días; el 13% ha contestado que no dedican un tiempo específico, sino, que se apoyan en otros empleados para explicar las actividades y el manejo del área en cuestión, dentro de las horas laborales. Finalmente ninguno de los restaurantes emplea más de una semana para preparar a los nuevos empleados en las actividades a realizar. (Ver gráficas 4 y 5).

Grafica No. 4



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio

Grafica No. 5



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

El plan de inducción y el tiempo que se dedique para llevar a cabo el mismo, le dará la oportunidad a los restaurantes de darle a conocer a sus nuevos integrantes cuáles son los objetivos, políticas, reglas, planes y lo que en general le espera en el área de trabajo.

Estos aspectos son necesarios para que la gestión empresarial dada en la organización logre su cometido, pues, será más fácil y más rápido el proceso de acoplamiento de los nuevos trabajadores, estos podrán tener un mayor sentido de pertenencia y compromiso con las actividades y la empresa en su totalidad.

11.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

11.2.1. Requisitos

Para el análisis de los requisitos exigidos en la contratación de personal en los restaurantes, se han tenido en cuenta las siguientes variables: experiencia, nivel de educación, aspecto físico, género y recomendación. Debido, a que es una pregunta con múltiple respuesta, se han obtenido 4 combinaciones con las cuales los administradores se han identificados.

El 57% de los entrevistados ha contestado que las principales variables a tener en cuenta son experiencia, educación y aspecto físico. Siendo esta la combinación más predominante. Luego se observa que el 30% tienen además de las variables mencionadas anteriormente, el género como requisito a tener en cuenta para la selección de un empleado. El 10% de los restaurantes considera que adicional a la experiencia, educación y aspecto físico es importante la recomendación o referencias. Por último, el 3% de la población ha respondido que es necesaria la experiencia, recomendación y la educación. (Ver grafica No.6).

Grafica No.6



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Cada uno de los empleados de los restaurantes debe tener o desarrollar ciertas competencias que les permitan hacer todas las actividades de manera satisfactoria. Como la actividad fundamental de un restaurante es la venta de alimentos y bebidas, es necesario que el personal a contratar necesite más allá de la experiencia, nivel de educación de acuerdo al cargo, presentación personal, una excelente actitud de servicio, hospitalidad y responsabilidad de todo el proceso. Todos los empleados deben ir dirigidos al mismo objetivo, el cual es prestar un magnifico servicio a los clientes para que estos no solo se lleven una buena impresión de la comida sino del eficiente trabajo que realizan los colaboradores del establecimiento y de esta forma ir logrando posicionamiento y reconocimiento. La comunicación es otra competencia interesante que hace el proceso de ejecución del servicio más llevadero. Esta debe darse desde todo punto de vista, como manejar varias lenguas, precisión en las órdenes de la fuente y hasta la motivación entre los empleados a trabajar como un equipo. Todo en la

organización debe funcionar como un sistema donde cada uno de sus elementos esté perfectamente compenetrado.

En general los restaurantes además de la experiencia, educación y aspecto físico, tienen en cuenta la actitud y competencias propias para desarrollar de manera efectiva cada una de las actividades. Sin embargo, estos deben trabajar por formalizar aun más sus procesos.

11.2.2. Tipo de contratación

Para el estudio de esta variable se sometieron a consideración 4 opciones de respuesta (contrato verbal, contrato laboral, de prestación de servicios y otros), las cuales según dado el caso podrían ser de múltiple respuesta. La combinación de contrato laboral y de prestación de servicios ocupa un 77% del total de la población, mientras que el contrato laboral es del 13% y el de prestación de servicios abarca el 7% de los entrevistados. Por último, con una representación del 3% se encuentran el contrato verbal y otros, entre los cuales se encuentra el contrato por duración de la obra o labor contratada. (Ver grafico No. 7).

Grafico No. 7



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

El contrato laboral cumple con tres requisitos fundamentales, los cuales son subordinación, remuneración (salario) y prestación personal de la labor. El contrato laboral hace que las empresas tengan que asumir costos como los aportes parafiscales, la seguridad social y en general todas las prestaciones sociales que genere este tipo de contratación. La garantía del contrato laboral en organizaciones como los restaurantes es que existe una relación laboral, por lo tanto, se debe cumplir un horario, hay una unidad de mando. Además, el empleador puede poner condiciones en la terminación del contrato, entre otras.

En el caso del contrato por prestación de servicios, el cual hace referencia a la obligación de hacer algo, más no de cumplir horario o estar sometido al mando,

evidentemente hay una remuneración pero el empleador no está obligado a pagar prestaciones sociales.

Los contratos verbales en los restaurantes deberían darse para la realización de tareas específicas y a corto tiempo. Es indispensable que se definan con mucha claridad las funciones o actividades a realizar, en donde y en cuanto tiempo. Además de aclarar el monto de la remuneración antes de iniciar las labores. Por su carácter semi-informal, en este tipo de contratación se pueden presentar malas interpretaciones y potenciales problemas legales para parte y parte, de ahí radica la importancia de pactar las condiciones básicas antes de iniciar cualquier actividad.

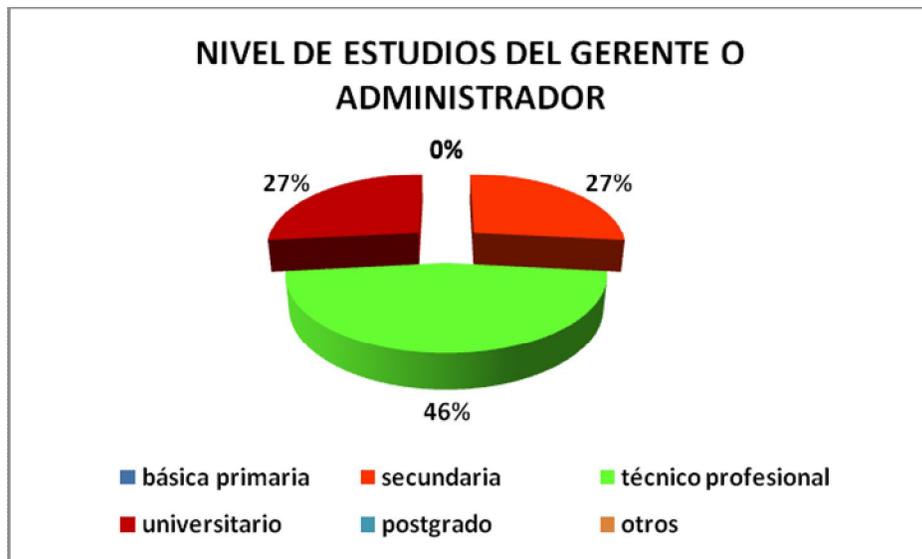
La administración de los restaurantes debe estudiar minuciosamente que cargos debe contratarse como relación laboral y aquellos que se puedan contratar a través de prestación de servicios o en determinado caso, verbal, pues los cargos críticos y de mayor responsabilidad y supervisión requieren mantener una estrecha vinculación para con la organización. En muchos casos estas empresas deciden contratar por prestación de servicios para obtener un ahorro en el pago de parafiscales pero la rotación de empleados se puede incrementar y generar una pérdida de tiempo y mayor cantidad de dinero reclutando y contratando nuevo personal.

11.2.3. Nivel de estudio del Administrador o Gerente

Sabiendo que el administrador o gerente es el encargado de liderar y buscar la armonía en cada una de las áreas de la organización. Razones por las cuales se ha considerado hacer una pregunta encaminada a determinar la preparación académica que éste posee. Del total de la población, el 46% de los administradores son técnicos profesionales, mientras que 27% son universitarios

al igual que los han terminado secundaria. Ninguno de los administradores cuenta con estudios de postgrado o solamente básica primaria. (Ver grafica No. 8)

Grafica No. 8



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia²².

Los administradores de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia han expresado que utilizan estrategias para la consecución de los objetivos y metas propuestas y al mismo tiempo lograr la rentabilidad y productividad esperada. Dentro de las estrategias que tienen en

²² Importancia de tener una buena dirección en la organización.
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/impoadminfra.htm> consultado 31 de julio de 2011.

cuenta son las corporativas, competitivas, funcionales, de negocio. Las cuales se encaminan a la estructura administrativa, valor agregado del servicio ofrecido, eficiencia de los empleados, entre otras.

11.3. CALIDAD DEL SERVICIO

11.3.1. Protocolo de servicio calificación del servicio ofrecido.

Para todas y cada una de las organizaciones lo más importante son los clientes. El protocolo de servicio ayuda a las empresas a dar una buena imagen y una atención estándar y de buen nivel, sin olvidar la naturalidad y espontaneidad de acuerdo a las situaciones que se le presenten en el día a día con los clientes. En la entrevista realizada a los restaurantes se ha encontrado que el 90% de los empleados siguen las pautas del protocolo de servicio para la atención al cliente, y el 10% ha contestado que los empleados no las siguen.

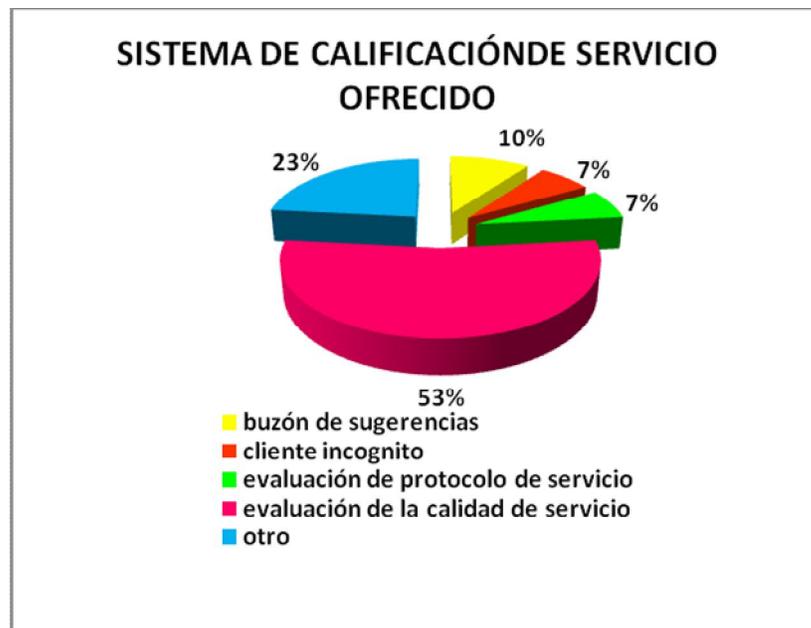
Para conocer como hacen los restaurantes para saber que calificación reciben los empleados por el servicio brindado a los clientes, se ha preguntado por el sistema de calificación utilizada. Resultó que el 16% de los establecimientos utilizan la evaluación de calidad del servicio, el 23% han escogido la respuesta otros, y afirman en su mayoría que se basan en las sugerencias verbales que hacen los clientes después de ser atendidos. El 10% de la población ha dicho que implementan el buzón de sugerencias. Mientras que el 7% emplea la evaluación de protocolo de servicio y el cliente incognito. Estos resultados se pueden ver reflejados en las graficas No. 9 y 10.

Grafica No. 9



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Grafica No. 10



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Se hace evidente con los resultados, que la mayoría de los empleados de los restaurantes estudiados afirman cumplir con el protocolo de servicio, sin embargo, por observación directa el grupo investigador ha verificado que en algunos casos los empleados deben mejorar y procurar trabajar por brindar un servicio con un estándar de calidad alto. Además el 10% que ha contestado que no implementa el protocolo de servicio debe buscar hacerlo pues hará que aumenten las posibilidades del regreso y fidelización del cliente.

El protocolo de servicio para los restaurantes debe ser una herramienta fundamental, debido a que por medio de este se pueden evitar cometer errores que hagan perder clientes. Ayuda además a brindarle confianza y seguridad al trabajador en cuanto a su trabajo puesto que este cargo al tener contacto directo con el cliente y al ser el que ofrece los productos, se convierte en un área crítica y de mucha responsabilidad en la organización.

En el sistema de gestión empresarial de cada uno de los restaurantes se debe trabajar continuamente en aplicar el protocolo de servicio, debido a que a través de este se puede emprender una larga relación entre el restaurante y el cliente.

En cuanto al sistema de calificación del servicio, se puede observar que utilizan uno de los sistemas ofrecidos. Las observaciones que se dan verbalmente deberían ser escritas para que posteriormente se presente un proceso de retroalimentación y se pueda mejorar el servicio.

Tener conciencia de lo que piensan los clientes acerca del servicio, si están satisfechos o si desean aportar alguna opinión para que el restaurante en un futuro mejore o no cometa ciertos errores, debe ser vital para cada uno de estos establecimientos.

Además de enterarse si el cliente está satisfecho o no, el sistema de calificación del servicio, permite obtener nuevas ideas o planes de acción para seguir mejorando lo bueno y cambiar o replantear lo que no esté saliendo como es debido. Por eso la aplicación y seguimiento de este sistema es trascendental para la optimización del rendimiento.

11.4. Sistema utilizado para los registros contables

Se le ha preguntado a los administradores de los restaurantes qué programa o sistema utilizan para el registro y control de la parte financiera, donde el 77% de ha respondido que utilizan un software contable, siendo los más destacados trident, siigo, Zeus, entre otros. El 20% ha dicho que llevan todo este proceso a través de Excel. Finalmente el 3% aseguró que se llevan todos los registros de las cuentas en libros contables. Esto se puede evidenciar en la siguiente grafica.

Grafica No. 11



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

La tecnología es una herramienta que facilita en muchas ocasiones ciertos procedimientos en las empresas. En el caso de los restaurantes, la utilización de software especializados para el registro de la contabilidad genera muchos beneficios, porque además de la organización y fácil acceso a la información e interpretación de la misma, este proceso se puede ejecutar más rápido, manteniendo los pasos generales que se dan al momento de realizar los registros contables.

Los restaurantes siempre deben ir en pro de crecer como negocio y eso generará mayor información contable y financiera por lo que se hace necesaria la implementación de programas que brinden información exacta y de manera oportuna. En gran medida, una buena gestión empresarial requiere un adecuado manejo de la información contable.

12. PROCESO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA IMPLEMENTADA POR LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTORICO Y SUS ZONAS DE INFLUENCIA

La gestión administrativa debe ser considerada como parte fundamental de la organización, pues de ella depende el fracaso o éxito de la misma. No hay que olvidar que actualmente se vive en un mundo de constante competencia por lo que siempre se debe trabajar y buscar ir un paso adelante.

En la gestión administrativa juega un papel muy importante la dirección (gerencia o administración), las habilidades y estrategias utilizadas para la obtención de los objetivos planeados. Además de llevar a cabo las cuatro funciones fundamentales en la administración (planeación, organización, dirección y control), la gestión administrativa se encarga de manejar efectivamente los recursos de la empresa y hacer que estos ayuden a la consecución de los objetivos.

La empresa siempre debe ir en busca de actuar como un sistema donde cada uno de los integrantes de la misma trabaje en equipo, generando una productividad y rentabilidad satisfactoria. Trata por otra, la empresa de adentrarse en la satisfacción de objetivos, económicos, sociales y políticos, que reposan en las competencias que pueda tener el gerente.

En el presente proyecto se analizaron variables que ayudan a identificar cómo llevan a cabo el proceso administrativo los restaurantes objeto de estudio.

12.1. Planificación de los objetivos

La planeación de los objetivos se hace fundamental en la organización debido a que definen los procedimientos adecuados para alcanzar las metas, son la guía para que los restaurantes obtengan mayores beneficios de los recursos con los

que se cuentan, además de ayudarlos a tomar decisiones que vayan de acuerdo a las prioridades y fortalezas. Cuando se tiene una previa planeación de los objetivos se hace más fácil trabajar con los cambios externos que la empresa no puede controlar, pues si se tienen bien definidos los objetivos, se podrán adaptar a sorpresas que se den en el entorno.

Se les ha preguntado a los administradores si cuentan con planificación previa de los objetivos a corto y largo plazo y la realización de los mismos. El 97% de los restaurantes ha respondido que sí planea previamente los objetivos, sin embargo afirma que lo hacen a corto y mediano plazo, pues la manera como se desarrolla el negocio, según sus afirmaciones, no permite que se pueda hacer una planeación a largo plazo. Por otro lado, el 3% de la población ha respondido que no. (Ver grafica No. 12).

Grafica No. 12



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Es un gran avance para los restaurantes contar con administradores que planeen previamente sus objetivos, pues les permitirá además de trabajar

organizadamente y sabiendo lo que se quiere lograr, tener la oportunidad de ir realizando el proceso de retroalimentación donde se identifiquen las debilidades y fortalezas que la empresa tengan e implementar así, un plan de mejoramiento continuo.

En la gestión administrativa, la planeación de los objetivos es el punto de partida para el desarrollo del proceso productivo de la organización. Con la planeación de los objetivos se podrán disminuir los riesgos en la empresa, además de aprovechar al máximo los recursos que tiene la misma.

Por otro lado la planeación de los objetivos facilitará en gran medida el trabajo de cada uno de los colaboradores y permitirá emplear el correcto plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos.

De la formalidad y compromiso que se tenga en la organización dependerá la productividad y posicionamiento dentro del mercado.

12.2. Importancia del proceso administrativo en la obtención de los objetivos

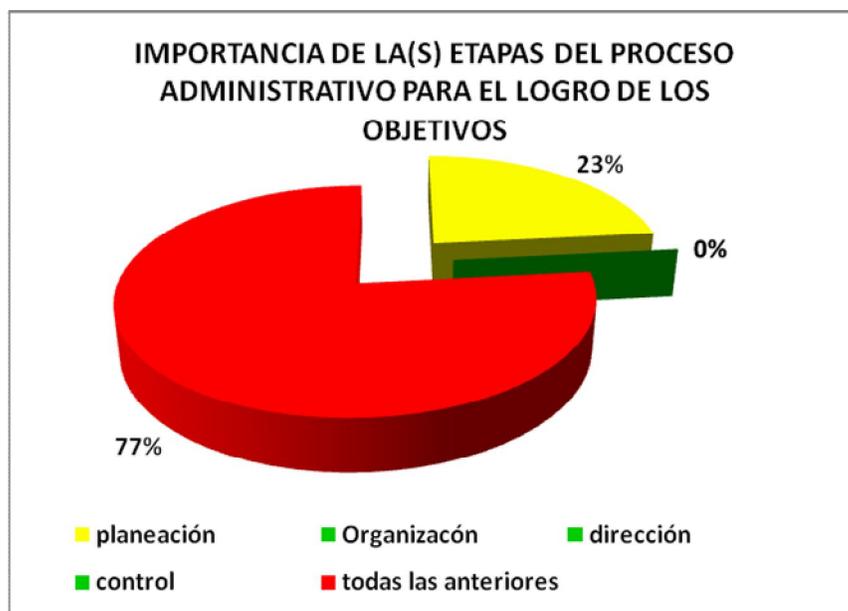
Es de saberse que el proceso administrativo es prioritario para realizar efectivamente las actividades de la empresa. Su importancia radica en simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez, eficiencia y eficacia. Además, la productividad de cualquier empresa está en relación directa con la aplicación de una buena administración y a través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de la comunidad, debido a que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Se les ha preguntado a los restaurantes objeto de estudio cual de las etapas (planeación, organización, dirección y control) del proceso administrativo consideran más importante para conseguir los objetivos propuestos.

El 77% de la población ha respondido todas las anteriores, mientras que el 23% afirmó que la planeación es la etapa más importante del proceso administrativo. Finalmente, ninguno de los restaurantes coincidió en contestar, organización, dirección o control. (Ver grafica No. 13).

Se evidencia en la respuesta de los administradores que para ellos es fundamental llevar a cabo las funciones administrativas en el desarrollo de sus actividades, sin embargo, varios de estos comentaron que se realizan espontáneamente y que no son rigurosos los procedimientos por la forma de negocio que estos manejan. El resto de la población que se decidió por la planeación, argumentaron que este paso es el que guía a todo el cuerpo de trabajo, una vez que se tenga claro lo que se va a hacer, aseguran que no tendrán ninguna contingencia mayor.

Grafica No. 13



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

En la gestión administrativa, el proceso administrativo ayuda a alcanzar de manera cohesiva y coherente los objetivos de la empresa. A través de este se pueden llevar a cabo las responsabilidades que se dan desde la gerencia hasta el área más operativa de la organización.

Cada uno de los pasos de este proceso provoca un gran impacto en los resultados que se quieren obtener. Los administradores de los restaurantes no solo deben pensar que la planeación por ser el paso que determina objetivos, estipula actividades y asigna recursos, es lo más importante, se necesita igualmente de la asignación de actividades y responsabilidades a las personas competentes, así como la estructura organizacional, se requiere de un buen líder que conduzca, dirija y motive en la realización de las actividades y finalmente se hace necesaria la medición de los resultados, la retroalimentación de lo puesto en práctica para

corregir errores y en general seguir mejorando la realización de las tareas en el negocio.

La gestión administrativa tiene como objetivo hacer las cosas bien y buscar las mejores estrategias para la consecución de los objetivos y lograr la productividad deseada. Es por eso que va de la mano con las funciones administrativas, las cuales se pueden ver como una secuencia lógica de actividades, donde se pretende esquematizar todo lo que se quiere hacer en la organización.

12.3. Estrategias utilizadas para la consecución de los objetivos

En el análisis realizado a los restaurantes, se ha indagado por las estrategias que estos utilizan para la consecución de los objetivos propuestos. Las estrategias expuestas fueron, estrategias competitivas, corporativas, funcionales, de negocio y otra. Siendo esta una pregunta con múltiple respuesta, se obtuvieron los siguientes grupos:

- a) El 53% de los restaurantes han respondido que implementan las estrategias competitivas y funcionales, la cuales hacen referencia al liderazgo en los costos, diferenciación, segmentación o especialización, crecimiento, reestructuración y las estrategias encaminadas a las áreas funcionales de la empresa, tales como marketing, finanzas, etc. Estas estrategias son implementadas por las áreas pero siempre decididas por el gerente.
- b) El 17% de los administradores han afirmado que utilizan las estrategias corporativas y de negocios.
- c) El 10% de la población aseguró que además de las funcionales y competitivas, en sus restaurantes se emplean las corporativas que corresponden la toma de decisiones de los negocios a desarrollar.

d) Otro 10% de los establecimientos han dicho que ponen en práctica las estrategias competitivas, corporativas y de negocios, donde esta última corresponde a cómo se va a manejar el negocio, cómo se llevará a cabo, qué tipo de producto o servicio se ofrecerá, etc.

e) finalmente, otra parte de la población (10%) dijo que se apoyan en todas las estrategias mencionadas anteriormente, dependiendo en la situación en la que el restaurante se encuentre. (Ver grafica No. 14)

Grafica No. 14



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Como se observa en la grafica, la mayoría de los restaurantes se empeñan en utilizar estrategias competitivas y funcionales, lo que quiere decir que se enfocan en ir un paso delante de la competencia a través de la diferenciación de los productos, innovación, incorporación de características atractivas al cliente. Por otra parte, estos negocios trabajan mucho apoyándose en las diferentes áreas de

su organización, es decir, concentrándose en estrategias que mejoren la realización de actividades en los puntos críticos del restaurante.

La implementación de este tipo de estrategias, sobre todo por la condición de estos establecimientos de tener en común la ubicación privilegiada de las plazas, es imprescindible para competir, posicionarse y mantenerse en el mercado.

Los restaurantes que se apoyan en estrategias corporativas y de negocios, se centran en los productos a ofrecer y cuáles no son rentables. Además, prestan mayor atención a como llevar el negocio y el manejo que se le quiere dar al mismo. Estas estrategias son fundamentales debido a que permiten y ayudan a definir que se va a ofrecer al cliente y cómo se hará dicho proceso. No obstante, sería prudente que los restaurantes se apoyen en estrategias competitivas para afianzar su posición en el mercado.

De acuerdo a los objetivos de la empresa, los factores internos y externos, se deben tomar decisiones con respecto al tipo de estrategia que se va a efectuar. Los restaurantes pueden hacerse a un plan de acción e identificarse con ciertas estrategias en relación a las necesidades pero debe dejar la puerta abierta a nuevas estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados.

La utilización de estrategias influirá de manera decisiva en los beneficios futuros de la compañía. La elección de dicha estrategia determinará la consecución los objetivos a mediano y largo plazo en la organización, así como la adopción de medidas y uso de los recursos necesarios para lograr esos objetivos.

Es de suma importancia que la dirección de los restaurantes emplee estrategias que propicien el crecimiento y desarrollo de los mismos. Se hizo evidente en la entrevista que estos establecimientos buscan usar algún tipo de estrategia para hacer que el negocio se mantenga en la competencia y siga prosperando.

12.4. Indicadores de gestión para establecer una relación entre los objetivos planeados y los alcanzados.

En la entrevista realizada a los administradores de los restaurantes del centro histórico y sus zonas de influencia, se les ha pedido identificar con cual(es) indicador(es) de gestión trabajan para establecer una relación entre los objetivos planeados y los alcanzados.

Siendo esta una pregunta de múltiple respuesta, se obtuvieron las siguientes opciones:

- a) el 34% de la población establece la relación a través del desempeño financiero y la calidad del servicio, los cuales hacen referencia respectivamente a la rentabilidad, productividad y cumplimiento de los estándares de calidad.
- b) El 23% de los restaurantes, además de la calidad del servicio tienen en cuenta las ventajas competitivas y la innovación, donde estas tienen que ver respectivamente con la diferenciación o valor agregado del producto o servicio y la creación de nuevos productos o modificación de los ya existentes.
- c) Continuando con el 17% de los administradores añadieron a la calidad del servicio e innovación el desempeño financiero.
- d) El 13% de los establecimientos solo tienen en cuenta la calidad del servicio y la innovación.
- e) El 7% ha afirmado que hacen la relación con la utilización de recursos y calidad del servicio.

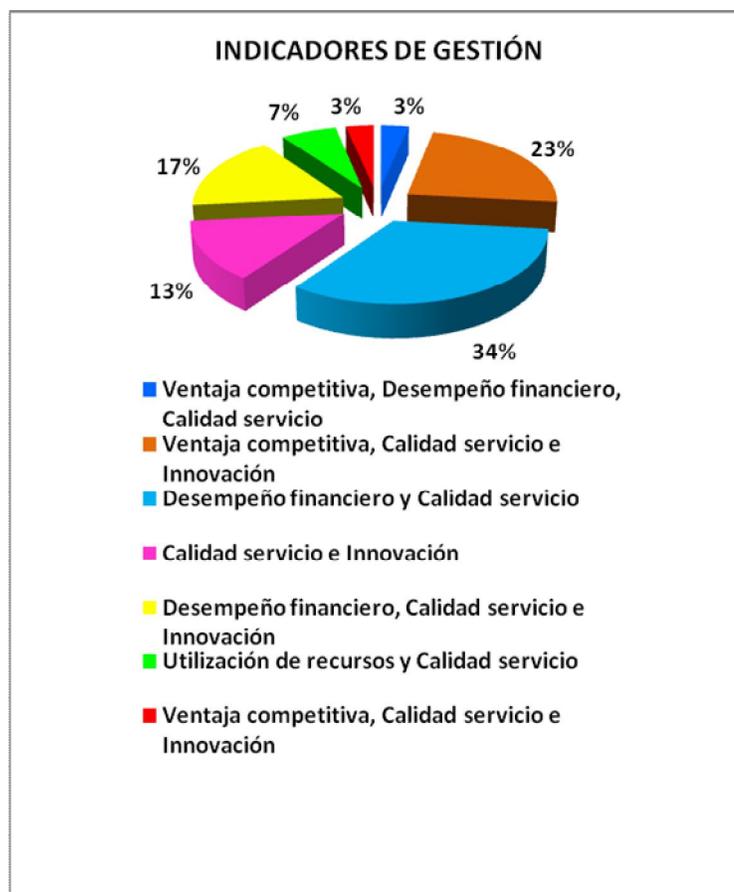
f) El 3% de la población usa como indicadores de gestión las ventajas competitivas, el desempeño financiero y calidad del servicio.

g) Finalmente, otro 3% de los restaurantes se identificó además de las ventajas competitivas y la calidad del servicio, con la innovación. (Ver grafico No. 15).

Es de saberse que los indicadores ayudan a medir que tanto se han cumplido los objetivos propuestos en un principio por la dirección. La idea es utilizarlo a lo largo del ciclo de vida de la organización para realizar constantes feedbacks que ayuden a mejorar el proceso productivo de la empresa.

Es interesante encontrar que los restaurantes manejan indicadores de gestión. Cada uno se ha identificado con uno o varios indicadores. Lo más importante es que la aplicación de dichos indicadores les permita ver cuáles son sus fortalezas y debilidades cuando se están realizando las tareas que darán con el logro de objetivos.

Grafica No. 15



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Para la gestión administrativa, los indicadores de gestión son una forma de identificar si se están alcanzando los objetivos y hasta qué punto. Permite además, comparar lo planeado con lo desarrollado. Esto ayuda definitivamente a mejorar el proceso productivo, mostrar problemas y corregir errores presentados.

Debido a que en el entorno siempre se encuentran factores que no pueden ser controlados por la organización, por medio de los indicadores se pueden reducir los riesgos y el desconocimiento de información, pues, de acuerdo a la indagación que se hagan en diferentes aspectos de la empresa se podrán prever

contingencias, hacer una retroalimentación y continuar el crecimiento en las actividades de la empresa.

En los resultados de la entrevista se pudieron evidenciar que muchos aplican la rentabilidad y productividad y cumplimiento de los estándares de calidad para establecer una relación entre lo planeado y lo conseguido. Estos indicadores de gestión son muy prácticos y es lo que prevalece en el negocio de los restaurantes. Quieren ver en términos de ganancias si han logrado lo que se han trazado en un principio. Para el proceso de gestión administrativa es vital medir la productividad y poder ver que se están haciendo las cosas de manera adecuada.

Otros indicadores utilizados por los restaurantes son la innovación y utilización de recursos, los cuales buscan encontrar cambios, mejoras en el producto, además de la optimización de los recursos al momento de llevar a cabo el proceso productivo.

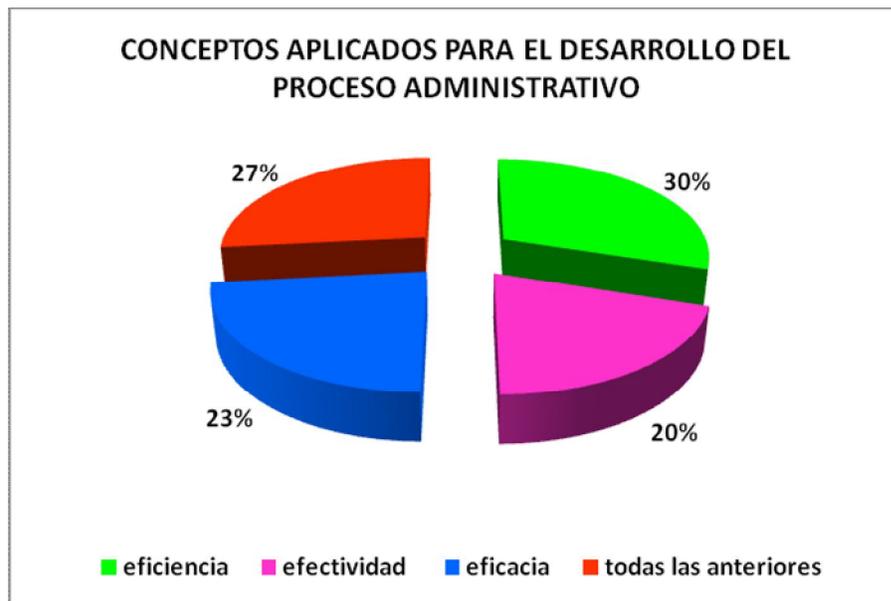
En la gestión administrativa de los restaurantes se presentan diversos indicadores de gestión que según estos se acoplan a las necesidades de su negocio y ayudan que se pueda lograr lo planeado previamente.

12.5. La eficiencia, eficacia y/o efectividad, conceptos tenidos en cuenta para el desarrollo del proceso administrativo.

Teniendo en cuenta que la eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, es hacer las cosas debidas; la eficiencia consiste en el buen uso de los recursos y lograr lo mayor posible con lo que se cuenta; la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los propuestos. Se ha hecho el análisis de la aplicación de estos

conceptos y se ha encontrado que el 30% de la población se identifica con el concepto de eficiencia, el 27% con todas las anteriores, el 23% afirma poner en práctica el concepto de efectividad y finalmente el 20% se queda con la eficacia. (Ver grafica No. 16).

Grafica No. 16



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Como se ha mencionado al comienzo del capítulo, la gestión administrativa siempre va en busca de manejar los recursos de la empresa de tal forma que esta pueda conseguir sus metas y objetivos. De ahí la importancia de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en todo el proceso productivo. Estos ayudan a optimizar los recursos, hacer las cosas correctamente y obtener los resultados esperados.

Encontrar las fortalezas de cada uno de estos conceptos, favorece notablemente a la gestión de los restaurantes porque sacar lo mejor de cada uno puede traer

resultados increíbles y a unos costos ideales. Siempre se debe ir en busca de alcanzar las metas administrando muy bien los recursos con los que se cuenta, es decir, se debe ser eficiente y eficaz.

Pero la empresa no solo debe ir en busca de alcanzar metas y economizar recursos, sino también apuntar a la calidad de dichas metas, su utilidad y funcionalidad. La efectividad va encaminada a obtener al máximo los resultados con calidad a un mínimo de costos.

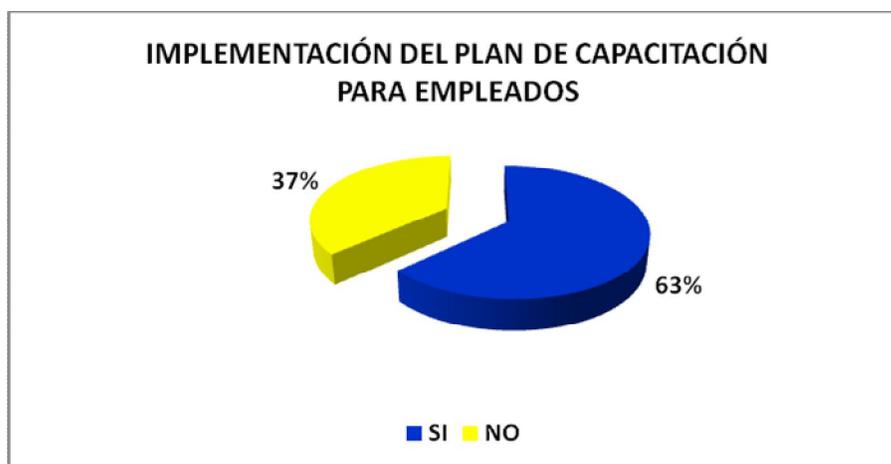
12.6. INVERSION EN CAPITAL HUMANO

12.6.1. Plan de capacitación y medios para su realización

El capital humano es la pieza clave de toda organización de todas y cada una de las actividades que se programen en la empresa. Se hace necesario contar con personal calificado y apto para llevar a cabo dichas actividades, razón por la cual se ha indagado si se cuenta con un plan de capacitación para los empleados.

Se ha encontrado que el 63% de los restaurantes objeto de estudio cuentan con un plan de capacitación, mientras que el 37% no cuenta con un plan formal, sin embargo, afirman que se realizan capacitaciones espontaneas o cuando sea requerido. (Ver grafica No. 17)

Grafica No. 17



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Los restaurantes son organizaciones que deben ir a la vanguardia de los tiempos por lo que se hace necesaria la constante actualización de conocimiento y métodos de trabajo de los empleados, para que no caigan en conceptos o procesos obsoletos. La capacitación contribuye además al desarrollo personal y a la proactividad del trabajador, las cuales son herramientas vitales para su desenvolvimiento dentro de la empresa.

Por otra parte los restaurantes deben invertir en capacitaciones que aumenten la motivación y la confianza de sus colaboradores con el fin de generarles un mayor sentido de pertenencia para con la empresa.

La implementación de capacitaciones dentro de la organización provocará un desarrollo administrativo, influenciará en la toma de decisiones e indiscutiblemente apuntará al incremento de las ventas en el restaurante. Las capacitaciones se convierten entonces en una inversión en el capital humano, donde los frutos se verán reflejados en el desarrollo de las actividades y los resultados de las mismas.

En el análisis de los medios que utilizan los restaurantes para la realización de las capacitaciones se observa que un 47% de la población utiliza personal de mayor experiencia, un mismo 47% de los restaurantes se apoyan en centros de enseñanza y capacitación finalmente un 3% ha dicho que busca outsourcing especializado, mientras que el otro 3% utiliza otros medios. Estos resultados se ven reflejados en la grafica No. 18.

Grafica No. 18



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Aunque la capacitación del talento humano es fundamental para el desarrollo profesional y personal de los miembros de la empresa, así como el provecho que esta quiera lograr al invertir en los empleados, los restaurantes deben evaluar minuciosamente que técnicas y medios de capacitación no representen exceso de costos y al mismo tiempo cubren las expectativas de ambas partes.

Es bueno que los restaurantes se apoyen en centros de enseñanza del estado, los cuales prestan sus servicios y brindan planes de capacitaciones a las empresas. El personal con mayor experiencia se convierte en una buena herramienta, siempre y cuando esté actualizado tanto empírica como teóricamente, además de tener la habilidad de transmitir sus conocimientos al resto de los empleados.

El outsourcing especializado resulta muy conveniente cuando se tienen claras las capacitaciones a desarrollar y además se cuenta con los recursos suficientes para su ejecución. Para muchas pequeñas y medianas empresas, como es el caso de los restaurantes, esta opción significa invertir una cantidad de dinero con la que probablemente no se cuenta.

Lo principal en el desarrollo de las capacitaciones es que siempre sean necesarias y vayan direccionadas a mejorar la gestión administrativa e incrementar la productividad de la organización.

12.6.2. Objetivo y periodo de actualización de las capacitaciones

Antes de llevar a cabo alguna capacitación se debe tener claro los motivos u objetivos por los cuales esta se quiere llevar a cabo.

En el análisis de esta variable se encontró que el 77% de los administradores realizan capacitaciones orientadas a la atención al cliente, el 10% se enfoca en la mejora de las ventas, el 7% se dedica a la actualización de un conocimiento específico, un 3% prefiere invertir en capacitaciones que motivar a sus empleados, mientras que el otro 3% afirma que se aprende en el día a día a través de la experiencia y la situaciones que se presenten en el espacio laboral. (Ver grafica No. 19).

Grafica No. 19



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

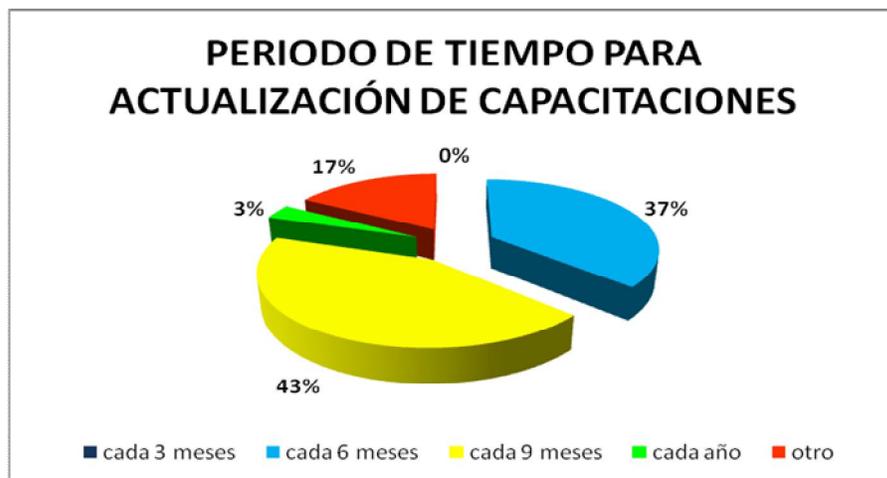
Como se observa en la grafica, los restaurantes se enfocan en capacitar a sus empleados para mejorar la atención al cliente, de esto se puede inferir que aunque aumentar las ventas es importante, para este tipo de empresas el punto crítico es el servicio ya que si no se logra brindar de manera satisfactoria es muy probable que los clientes decidan irse o no volver al sitio y esto conllevará una baja en la venta de los productos que se ofrecen.

Sin embargo, los restaurantes deben identificar qué tipo de capacitación realizar de acuerdo a las necesidades de los empleados y de la empresa, pues de lo contrario solo se incurrirá en un gasto de dinero sin suplir las expectativas.

Si se ejecuta en cada oportunidad un motivo diferente de capacitación, los empleados estarán dispuestos a recibir la información y se podrá considerar como un aprendizaje efectivo

En cuanto al periodo de tiempo que los restaurantes toman entre una capacitación y otra se observó que el 43% de estos realiza capacitaciones cada 9 meses, el 37% ha contestado cada 6 meses, el 17% ha asegurado que se realizan las capacitaciones en el momento que se considere conveniente y necesario, mientras que el 3% ha afirmado que lo hacen cada año. Esto se puede verificar en la grafica No. 20.

Grafica No. 20



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Si bien es cierto que las capacitaciones deben hacerse cuando son necesarias y van a generar un valor a los empleados y a la empresa, es preciso hacer una planeación previa y anticipada de las mismas con el fin asegurar su éxito. Cuando se realiza el proceso productivo de la empresa, normalmente se realizan

actividades de retroalimentación, el cual es un punto clave para identificar las debilidades que se puedan mitigar con la capacitación del personal.

12.7. Medios de comercialización externa e interna empleados por los restaurantes del centro histórico y sus zonas de influencia.

Los medios de comercialización buscan brindar a los clientes potenciales información sobre el producto o servicio que el restaurante ofrece, esto se hace con el fin de motivar al público hacia una acción de consumo.

En el análisis realizado acerca de los medios de comercialización externa implementados por los restaurantes, se evidenciaron las siguientes categorías:

- a) El 40% de la población utiliza el directorio telefónico e internet para informar a sus clientes de los servicios que ofrecen.
- b) Además de las dos anteriores, el 27% de los restaurantes se apoyan en alianzas estratégicas y en convenios.
- c) El 23% usa aparte del internet y directorio telefónico, la radio y en ocasiones el periódico.
- d) El 7% publica información a través del periódico e internet.
- e) Finalmente el 3% asegura que no necesita de medios de comercialización para informar o atraer a los clientes pues, por la ubicación de restaurante este se vende solo. (Ver grafico No. 21).

Además del sitio tan atractivo para los clientes, que es donde los restaurantes se encuentran ubicados, se hace necesario implementar un plan de promoción por medio del cual los clientes se interesen en visitar dichos establecimientos.

Como se observa en los resultados, la mayor parte de los restaurantes se apoya en el directorio telefónico e internet para promocionar y dar a conocer sus servicios.

Hoy en día el internet es una herramienta tecnológica que la gente ha adaptado a sus necesidades. Muchas personas recurren a este medio cuando quieren encontrar un sitio a donde ir, sea un hotel, discoteca o en este caso un restaurante. A través de internet normalmente se puede generar una idea del estilo del restaurante aunque no sea una página web directa del negocio. Muchos de esto no tienen un sitio web propio, sin embargo, aplican marketing por internet utilizando redes sociales, revistas online, entre otras.

En el caso del directorio, este es un elemento de los más tradicionales, donde las empresas ofrecen los datos básicos, con el logo de la misma. Este sistema es más utilizado por las personas que son ajenas a las herramientas tecnológicas y que prefieren usar el método común para encontrar cualquier tipo de servicio. Es por esto que no se debe obviar la idea de emplear este método para atraer clientes.

En la grafica que a continuación se muestra, se puede identificar que otro gran porcentaje de la población recurre a alianzas estratégicas, es interesante porque estos se apoyan en organizaciones reconocidas y actúan además como servicio complementario en este caso. Los hoteles y las agencias de viajes trabajan en conjunto con muchos restaurantes para promocionar sus servicios y normalmente ofrecen precios especiales si han descubierto el sitio por este medio.

Los restaurantes que además del directorio e internet se apoyan en periódicos, usualmente dirigen su atención a los clientes locales que también hacen parte de su segmento de mercado. Esto demuestra que estos establecimientos no solo

considera clientes potenciales a aquellos que vengan de otras partes, sino también la comunidad de Cartagena.

Aunque un mínimo porcentaje ha contestado que no tiene la necesidad de promocionar el restaurante pues se encuentra en una zona privilegiada de la ciudad, se debe tener en cuenta que la competencia cada vez se hace más fuerte y que al cliente se le debe implantar la idea de ir al restaurante, no solo por ubicarse en alguna plaza histórica, sino porque este tiene todo para llenar las expectativas de los que lo visitan.

Grafico No. 21



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Los medios de comercialización son parte crucial de la gestión administrativa, porque dependiendo del plan de promoción y de la imagen que quieran proyectar, se logrará una mayor captación y fidelización de clientes.

La promoción y el dar a conocer el negocio es uno de los pasos previos e importantes a dar para el reclutamiento de clientes perdidos y nuevos. Esto permitirá a la gerencia tomar decisiones y generar estrategias de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Dentro de los medios de comercialización interna se ha percibido que el 83% de los restaurantes utilizan descuentos para promocionar sus servicios, mientras que el 10% prefiere usar cupones. El 7% se ha identificado tanto con cupones como con los descuentos. Ninguno de los administradores ha coincidido con los festivales, concursos o prueba de productos. (Ver grafica No.22).

Grafica No.22



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Las estrategias, como la aplicación de descuentos o dar vales o cupones que realizan los restaurantes para retener y atraer más clientes, se convierten en un punto importante porque se adhieren a una parte sensible del consumidor, como es el caso del dinero. Los descuentos y cupones alientan al cliente a comprar y luego que este acceda, dependerá completamente del restaurante hacer que sea una grata experiencia y decida volver en próximas ocasiones.

Los establecimientos como estos deben hacer estrategias que beneficien a ambas partes. Pues no se puede incurrir en sobrecostos y no conseguir el objetivo que es fidelizar al cliente y hacer que en un futuro incluya al restaurante en la lista de sitios a los que desea regresar.

12.8. ROTACION Y CONSUMO DE CLIENTES

12.8.1. Meses del año con mayor rotación de clientes

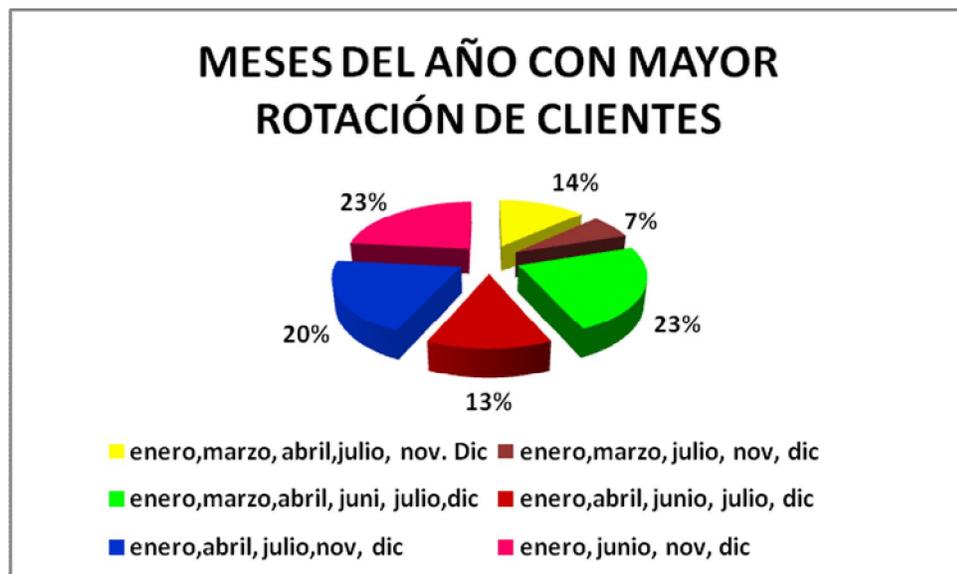
Al momento de preguntarles a los restaurantes por los meses donde mayor rotación de clientes hay, se pudieron obtener las siguientes opciones:

- a) El 23% ha dicho que enero, marzo, abril, junio, julio y diciembre son los meses donde mayor rotación de clientes hay.

- b) Otro 23% ha comentado que los meses más concurridos son enero, junio, noviembre y diciembre.

- c) El 20% ha coincidido con los meses enero, abril, julio, noviembre y diciembre.
- d) El 14% ha contestado, enero, marzo, abril, julio, noviembre y diciembre.
- e) El 13% ha considerado a enero, abril, junio, julio y diciembre como los meses con mayor visita de clientes.
- f) Finalmente el 7% de la población ha concordado que enero, marzo, julio, noviembre y diciembre es el tiempo donde mayor rotación de clientes hay. (Ver grafica No.23).

Grafica No. 23



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Cartagena es una ciudad turística por excelencia, y en ciertas épocas del año los restaurantes y en general los atractivos turísticos manejan un cierto tipo de

clientes (turistas). Durante este tiempo muchos de los establecimientos empeñan y ofrecen toda su energía y atención a este grupo de personas. Para los restaurantes, esta parte del año es donde mayores utilidades se obtienen. Sin embargo, en los meses que no son considerados como temporada alta, se debe trabajar con los clientes locales y que vienen por cortas instancias a la ciudad, como es el caso de empresarios, personas que vienen por asuntos laborales, congresos, festivales, conferencias, etc.

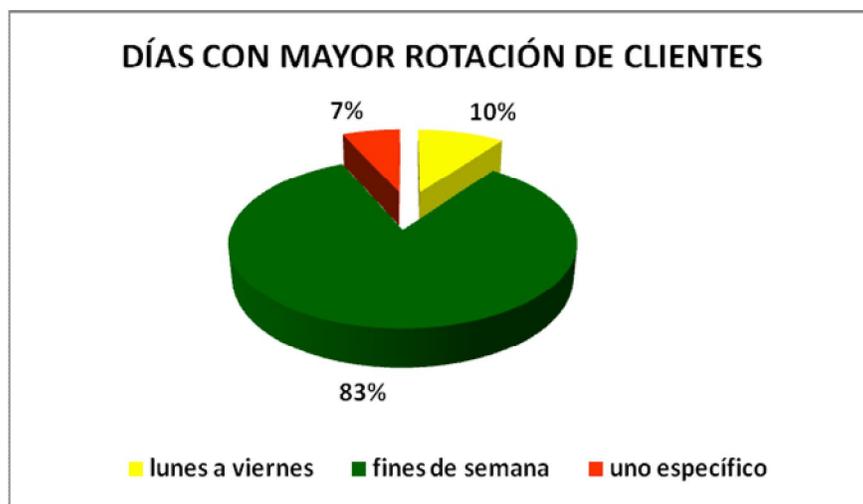
En los meses que no son de temporada alta, la administración de los restaurantes se dedica a la captación de clientes locales y de empresas. Sin embargo, se debería tener siempre una constancia con estos clientes que también resultan importantes para la productividad del negocio.

12.8.2. Días de mayor rotación y número de clientes atendidos en esos días.

La población de los restaurantes en su mayoría ha coincidido que los días de mayor rotación de clientes son los que comprenden el fin de semana, esto se puede inferir de los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los administradores de los respectivos establecimientos. Se puede observar que el 83% de la población ha dicho que los fines de semana son los de mayor circulación de clientes, el 10% ha respondido de lunes a viernes y finalmente el 7% de los restaurantes ha manifestado que hay un día específico con mayor cantidad de visita de clientes, en donde se ha hecho la anotación que ese día es el viernes. (Ver grafica No. 24).

Saber qué días en la semana hay mayor rotación de clientes ayuda aplicar estrategias de atracción al cliente y a mantener los que frecuentan dichos establecimientos. Las organizaciones deben sacar siempre el mayor provecho de las temporadas donde mayor se genere la venta de productos o servicios.

Grafica No. 24



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

De igual forma casi la totalidad de la población con el 93% ha expresado que en los días de mayor flujo de clientes se atienden a más de 30 personas, mientras que solo el 7% brinda sus servicios de 21 a 30 personas. Ninguno de los restaurantes se ha identificado con las primeras opciones que van de 0 a 10 y de 11 a 20 clientes. (Ver grafica No. 25).

Como se puede observar en la grafica anterior los fines de semanas son los días en los que la gente prefiere disfrutar de este tipo de servicios. La administración de los restaurantes debe implementar estrategias de marketing que abarque algo más que solo vender un servicio. Es en los momentos de mayor rotación de clientes donde se debe estar alerta a todo lo que se realiza en la empresa.

Grafica No. 25



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

En la gestión administrativa se deben jugar con los factores internos y externos de que influyen en las actividades de la empresa.

Los restaurantes pueden controlar el servicio estos brindan a los clientes, las promoción del establecimiento, pueden desarrollar y estructurar su sistema empresarial de tal forma que se trabaje en pro de generar el mayor número de clientes. Sin embargo, no puede controlar factores económicos ajenos a la empresa, la entrada de nuevos competidores y la complejidad como tal que presenta el entorno.

La gestión administrativa de los restaurantes debe trabajar con estrategias que permitan maximizar la productividad en los días donde mayor rotación de clientes hay y así mismo buscar la forma de atraer clientes en días nos tan concurridos, a través de las promociones o eventos interesantes.

12.8.3. Consumo promedio de los clientes

De acuerdo con la grafica que se observa a continuación, el 43% de los clientes tiene un consumo promedio de \$80.000 a \$110.000, el 30% de \$50.000 a \$80.000, el 20% de \$110.001 a \$200.000, el 7% de \$20.000 a \$50.000 y ninguno ha coincidido con la opción de más de \$200.000. Conocer el consumo de promedio de clientes ayuda a los restaurantes a generar estrategias claves que generen alta rentabilidad. (Ver grafica No.26).

Grafica No. 26



Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

El hecho de saber el consumo de promedio de los clientes hace que el empresario se haga una idea del tipo de cliente al cual se está enfrentando, además de las preferencias de cierto tipo de alimentos o bebidas al momento de consumir. Se pueden hacer actualizaciones e innovaciones en los productos o servicios ofrecidos.

Con esta información la gerencia puede gestionar estrategias y ayudar a segmentar su mercado, haciéndose una idea del aspecto social y económico y en el cual se desenvuelven dichos clientes.

13. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL Y ADMINISTRATIVA PARA COMPARAR LOS MODELOS ACTUALES Y LOS ESTABLECIDOS Y COMPROBADOS, EN SISTEMAS SIMILARES AL CASO DE Cartagena

Tabla No.2. Indicadores de gestión administrativa

Modelos	Indicadores de Gestión Administrativa		
	Eficiencia y Eficacia	Competitividad	Posicionamiento y Crecimiento Organizacional
Modelos actuales de los restaurantes en Cartagena	<ul style="list-style-type: none"> El 20% de los restaurantes combina en sus procesos los conceptos eficiencia, eficacia y efectividad. El 30 aplica solo el concepto de eficiencia y 23% la eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> El 53% de la población recurre a estrategias competitivas y funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> El 43% de los restaurantes se vale del internet y directorio telefónico para promocionar y darle publicidad a sus servicios. El 77% de la población orienta sus capacitaciones a atención al cliente y el 10% a las ventas.
Modelos establecidos de los restaurantes consolidados como destino gastronómicos. (Ejemplo, ciudad de Lima, Perú).	<ul style="list-style-type: none"> En 2010 generó más de 431 millones de dólares por el consumo de alimentos de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> En una escala del 1 al 10 los turistas le han dado un 8,43 en cuanto a la diferenciación en los precios (bajos), innovación de los productos y la calidez y ambiente en el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> El crecimiento del subsector gastronómico genera un incremento del 10% según el mincetur. El 42% de la población encuestada tomó la decisión de viajar a Perú influenciado por la gastronomía de la ciudad.

Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Encuesta realizada por la compañía Arellano Marketing a los turistas en la ciudad de Lima,

2010. Boletín receptivo: encuesta nivel de satisfacción del turista 2009 (Promperu).

Para la realización de la comparación entre los modelos de gestión administrativa de Cartagena y Lima, se tuvieron en cuenta la eficiencia y eficacia, donde el 20% los restaurantes objeto de estudio, relaciona dichos conceptos para el desarrollo del proceso administrativo. Por su lado Mincetur (ministerio de comercio exterior y turismo en Perú) afirmó que se generaron más de 431 millones de dólares por medio de la gastronomía y el mayor porcentaje se debe a los restaurantes de la ciudad de Lima. Se destaca que esta última aprovecha al máximo sus recursos y se beneficia de lo mínimo que pueda brindar tanto la empresa como el entorno.

La buena gestión administrativa está íntimamente relacionada con estos términos, pues, estos buscan sacar el mayor beneficio de los recursos con lo que se cuentan y hacer una buena utilización de los mismos. Lima ha venido trabajando arduamente en la mejora y aprovechamiento de las bondades que tiene la ciudad y el país en general, así como el talento humano para llevar a cabo todas actividades que conducen a la obtención de los propósitos.

También se debe tener en cuenta que para el buen funcionamiento y llevar a cabalidad la implementación de estos conceptos, se debe trabajar en el crecimiento del talento humano, dando importancia a la capacitación del mismo ya que entre las personas más capacitadas estén, mayor será el crecimiento y asertividad en las decisiones de la gerencia así como la productividad en el negocio.

En cuanto a la competitividad, el 53% de los restaurantes en Cartagena se apoya en estrategias de competitividad y funcionales, las cuales reflejan sus resultados en el valor agregado que le dan a los productos, obtener una mayor participación en el mercado a través del incremento en las ventas. En el caso de Lima, refleja su competitividad en la diferenciación de precios, innovación de productos y la particularidad de un servicio y ambiente cálido y único. De ahí que los turistas han dado un promedio de 8,43 en una escala del 1 al 10. Para el éxito de la gestión

administrativa es vital utilizar estrategias competitivas que ayuden a garantizar el posicionamiento y la permanencia en el mercado.

Lima se ha ganado el título de destino gastronómico a nivel nacional e internacional, demostrando no solo que anualmente se registra un incremento del 10% en el sector, sino también por el reconocimiento de la importancia que tiene la gastronomía para las personas que visitan la ciudad. Actualmente se encuentra nombrada como la capital gastronómica de Latinoamérica, conmemoración concedida en el mega evento fusión Madrid en 2006. Este crecimiento desmedido se debe a la labor realizada entre los restaurantes de la ciudad, Promperu y el ministerio de comercio exterior y turismo, donde estos últimos han invertido muchísimo en la promoción y publicidad del turismo gastronómico de Lima y de otras ciudades reconocidas por su talento gastronómico en Perú.

La gestión administrativa de los restaurantes de Cartagena, debe considerar fundamental la asociación y alianzas estratégicas con otros restaurantes y/o entidades que estén realmente interesadas en el desarrollo integral del subsector restaurante en la ciudad.

Tabla No. 3. Indicadores de gestión empresarial

Modelos	INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIALES		
	NIVEL ORGANIZACIONAL	NIVEL DE CAPACITACION	CALIDAD DE SERVICIO
Modelos actuales de los restaurantes en Cartagena	•El 90% de los restaurantes no tienen un organigrama debidamente estructurado y el 80% no maneja un manual de funciones.	•el 63% de los restaurantes no cuenta con un plan de capacitación debidamente establecido.	•El 90% de los restaurantes objeto de estudio implementan el protocolo de servicios en la atención al cliente.
Modelos establecidos de los restaurantes consolidados como destino gastronómicos. (ejemplo, ciudad de Lima, Perú)	•El 92% de los visitantes recomiendan la ciudad por el esfuerzo, organización y trabajo que han logrado en los últimos años.	•En una escala del 1 al 10, los turistas le dieron 8,63% al desempeño y manejo de los empleados en los restaurantes de la ciudad de Lima.	•En una escala del 1 al 5, los turistas califican el servicio de los restaurantes de Lima de 4.2 y el 92% de los turistas recomiendan sin duda los restaurantes de la ciudad.

Fuente: Entrevista aplicada a los administradores de los restaurantes objeto de estudio.

Encuesta realizada por la compañía Arellano Marketing a los turistas en la ciudad de Lima, 2010. Boletín receptivo: encuesta nivel de satisfacción del turista 2009 (Promperu).

En la matriz presentada en la tabla No.1, se realiza una comparación de los modelos empresariales manejados por los restaurantes del centro histórico de Cartagena y los lugares considerados destinos gastronómicos (tomando a Lima como ejemplo). En esta, se pueden evidenciar las diferencias existentes en la gestión administrativa y empresarial de dichos modelos.

En la tabla se observa que el 90% de los restaurantes no cuenta con un organigrama y el 80% no se apoyan en el manual de funciones. Estos deben

determinar sí estructurar formalmente al cuerpo de empleados ayudará al mejoramiento del desempeño de los mismos en el proceso productivo del restaurante. Los restaurantes de las plazas de centro histórico y sus zonas de influencia reflejaron una particularidad en la entrevista, y es que están muy arraigados al comportamiento y modo de hacer las cosas de acuerdo a lo que les ha dado la experiencia. En la cultura organizacional de estos restaurantes no predomina la cohesión interna, es decir, las áreas se manejan independiente la una de la otra, no como un sistema, lo que hace que sea más difícil la adaptación a los cambios del entorno.

En el caso de la ciudad de Lima, Promperu asegura que el esfuerzo de trabajo durante los últimos años, donde se han mejorado las actividades realizadas en los restaurantes y en las exigencias del mercado, se han visto reflejadas en las estadísticas, que dicen que el 92% de los turistas recomiendan a la ciudad para disfrutar de los mejores restaurantes. Cabe resaltar que Lima es considerada como principal destino gastronómico en Latinoamérica no solo por solo por la variedad de platos que ahí se ofrecen, sino también por los enormes avances y cambios en el desarrollo administrativo y empresarial (afirmado por la comisión del Perú para la exportación y el turismo, Promperu).

En el indicador de nivel de capacitación, el 63% de los restaurantes objeto de estudio no manejan un plan de capacitación. Hay que considerar que la capacitación del personal es fundamental para la sensibilización y disposición para los cambios que la empresa necesite. Definitivamente la capacitación si se da por los motivos adecuados puede producir un efectivo desempeño en la gestión empresarial y administrativa y por ende, ocasionar un incremento de las ventas.

En cuanto a la calidad del servicio en los restaurantes, el 90% de los establecimientos analizados en Cartagena implementan el protocolo de servicio. Por parte de la ciudad de Lima, los turistas califican el servicio de los restaurantes de esta ciudad con un 4.2 en una escala del 1 al 10 y el 92% recomienda venir a dichos establecimientos. Esto demuestra los altos estándares de calidad que ahí se manejan y que gracias al seguimiento de los estándares de calidad en el

servicio, combinado con el carisma y toque personal de cada colaborador del restaurante se pueden lograr los objetivos planeados.

Los sitios que han logrado posicionarse en el mercado nacional e internacional, lo han hecho gracias al provecho que han sacado de los recursos con los que cuentan, ya sea el capital humano, financiero, costumbres y aspectos culturales que ayudan a definir por cual línea de negocio encaminarse.

Los destinos gastronómicos implementan modelos de gestión administrativa y empresarial que les permiten alcanzar los objetivos y metas que estos se proponen. Como lo muestra el cuadro, estos restaurantes generan resultados óptimos, y además reflejan la búsqueda constante de crecimiento. Aspectos como el posicionamiento, crecimiento organizacional, competitividad e innovación, son tenidos muy en cuenta y aplicados de la forma más efectiva para el incremento en la rentabilidad y productividad de los establecimientos.

Los restaurantes de Cartagena se encuentran en proceso de desarrollo. Estos tratan de hacer una adecuada gestión administrativa y empresarial dentro del proceso productivo, sin embargo, compactarse y armonizar cada uno de los elementos de la organización como un sistema, requiere de cambios y replanteamiento entre la planeación de los objetivos y la ejecución de los mismos.

14. CONDICIONES MÍNIMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y ADMINISTRATIVA PARA QUE CARTAGENA SE CONSOLIDE COMO UN DESTINO GASTRONÓMICO.

Muchas ciudades alrededor del mundo se han logrado convertir en un destino gastronómico, en donde muchos de los turistas que ahí se dirigen lo hacen con el fin de conocer y disfrutar de las comidas que los restaurantes de dichas regiones ofrecen.

Países como España, Perú, México, Francia, Tailandia, China, Grecia, Argentina, entre otros, son una muestra que no solo se necesita contar con un plato exquisito, una combinación de sabores y olores, sino que también se requiere de un arduo trabajo en equipo para lograr convencer a los clientes que además visitar estos lugares por sus atractivos turísticos, la gastronomía es una buena razón y una grata forma de conocer muchos aspectos culturales de dichos países.

En Colombia, Bogotá ha logrado adentrarse en las ciudades más reconocidas por su gastronomía, además de la variedad de comidas nacionales e internacionales que ahí se ofrecen, la gestión por parte de este gremio cada vez se fortalece y ratifica con los resultados los altos niveles de organización y formalidad.

Como se ha mencionado antes, adicional a la oferta de diversos sabores, platos (nacional e internacional), y los beneficios propios que generan la arquitectura de la ciudad, se deben tener a consideración los siguientes puntos para mostrarle los clientes que la gastronomía Cartagenera es un motivo poderoso para visitar la ciudad.

- Creación de asociaciones que se encarguen de promover el gremio de los restaurantes a nivel nacional e internacional. Este tipo de organización ayuda además a detectar fortalezas, debilidades e identificar la posición de los restaurantes en el mercado por medio de estudios.

Las asociaciones son el puente de los restaurantes para llegar como equipo y competir con otros destinos de interés para el cliente. Estas luchan por un objetivo en común y permiten que dichos establecimientos visualicen mas allá de lo que pueden obtener si se encuentran compitiendo solos en el mercado.

Por otra parte la promoción y publicidad del establecimiento, utilizando el entorno natural (plazas, murallas, mar edificaciones históricas, etc.) es de suma importancia para despertar la curiosidad y necesidad de los clientes. Apoyarse en otros atractivos turísticos puede demostrar que Cartagena ofrece un servicio integral y le da opciones a aquellos que la visitan.

- Los restaurantes de Cartagena deben apuntar a la categorización y certificaciones, que sean requeridas para el buen funcionamiento y reconocimiento de los altos estándares de calidad. Es necesario que los restaurantes se informen y comiencen a gestionar dichas certificaciones a través de las normas sectoriales creadas en colaboración con la asociación colombiana de Industria Gastronómica (Acodrés), las cuales buscan una mejora continua en la preservación y proyección de calidad del sector restaurante. Entonces, entre más alto sea el estándar de calidad, los establecimientos serán calificados con mas tenedores, los cuales representan la categoría del sitio.

Dentro de los principales estándares de calidad a alcanzar son, el servicio de bebidas y alimentos al cliente de acuerdo con los estándares establecidos, es decir, elaboración de productos en el tiempo, calidad y cantidad señalados en las recetas, etc.; infraestructura básica en los establecimientos de la industria gastronómica; manejo de recursos cumpliendo las variables definidas de la empresa.

La categorización en los restaurantes además de proporcionarles la titulación, le genera al mismo un enorme crecimiento del valor agregado, mayor competitividad en el mercado y más confiabilidad al cliente.

Los restaurantes de igual forma deben apoyarse y trabajar en conjunto con la corporación turismo de Cartagena, la cual se encuentra liderando un proyecto de competitividad, donde busca que los restaurantes se certifiquen en calidad

turística, esta corporación es un eje integrador en las políticas de turismo en la ciudad.

- Plan de Marketing y comercialización, este es fundamental para la promoción y publicidad de los restaurantes de la ciudad. Es vital dar a conocer todos los servicios que ofrece el gremio gastronómico a los visitantes. De este plan dependerá el nivel de propagación de la información y el interés que se quiere despertar en los clientes potenciales y la fidelización de los que ya se tienen.
- La calidad de los productos y materia prima son un punto importante a tener en cuenta. Estos deben ser únicos y destacados en relación a los demás. La variedad de productos y su diferenciación genera un valor agregado a los restaurantes.
- Demostrar que a través de la gastronomía de la ciudad se pueden conocer muchos aspectos de la cultura y tradición cartagenera que son temas demasiado importantes para muchos turistas que desean venir a este lugar.
- Calidad en la estructura física de los establecimientos, así como la originalidad en los mismos. El procurar mantener un lugar acogedor y agradable al cliente, es una manera de hacerle saber lo fundamental que es este para el negocio.
- El servicio al cliente es un punto crítico para los restaurantes. los grandes destinos gastronómicos se caracterizan por la hospitalidad, amabilidad y protocolo que manejan al momento de atender a las personas. Del buen servicio depende la imagen que se pueda empezar a propagar en el país y fuera de él.
- La innovación es un concepto que debe permanecer en la gestión de todos y cada uno de los restaurantes, ir en busca de mejorar los servicios con los que ya se cuentan y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- En el ambiente tan globalizado en el cual se vive hoy, la tecnología se convierte en un factor indispensable. La creación y utilización de páginas webs, Redes sociales, alianzas estratégicas es el inicio para que el mundo conozca y se interese en la gastronomía de Cartagena.

- Para que los restaurantes de Cartagena se consoliden como destino gastronómico, estos deben contar con un sistema de gestión empresarial formal, en el cual se presente una estructura organizacional definida y cada uno de los colaboradores tenga claridad del papel que juega dentro de la empresa; Se debe contar con un cuerpo de empleados que suplan cada una de las necesidades del restaurante, es decir, que se tengan los cargos necesarios y con las personas idóneas para el desarrollo de los mismos; el manual de funciones y la inducción son imprescindibles para la ineficiencia en el puesto de trabajo y el desconocimiento de las funciones, normas y políticas de la empresa.

- Dada la formalidad que estos deben empezar a implementar, los restaurantes de exigir unos requisitos mínimos para la contratación del personal en las diversas áreas, el capital humano debe estar preparado en conocimiento y experiencia para realizar las respectivas actividades. En el caso del gerente, el cual es clave en la empresa, pues éste será el líder, la persona que esté al frente de todo y dirija la gestión dentro y fuera de la empresa. Es por eso que se requiere de una persona capacitada y dispuesta a enfrentar las situaciones y los nuevos retos que se van presentando en el camino.

- Todos los aspectos mencionados anteriormente, no se pueden llevar a cabo sin una debida estructura de gestión empresarial y administrativa. Los restaurantes deben empezar cada uno por consolidarse como una empresa formal donde se establezcan los objetivos, se implementen estrategias para conseguir los mismos. Se debe presentar una estructura donde cada una de las actividades se realicen de manera coordinada.

La aplicación de modelos administrativos permitirá a este tipo de organizaciones manejar los recursos con los que cuenta y generar la productividad deseada, dando de esta forma el primer paso para entrar en la competencia de lugares más apetecidos por los turistas y clientes en general.

- La planeación de los objetivos a corto y largo plazo, así como los planes de acción de la misma, provocará una mayor organización y cohesión en el desarrollo de las actividades. Para que se dé una buena gestión administrativa es preciso

tener claro lo que se va a hacer y cómo se va a llevar a cabo, para de esta forma estar mejor preparados si hay que actuar rápidamente frente a cambios que se den en el proceso.

- Identificar estrategias de acuerdo a las necesidades generales del restaurante y de cada una de sus áreas. Todo esto con el fin de optimizar recursos, facilitar la realización de actividades y obtener los resultados esperados.
- Los restaurantes deben ir siempre en busca de crecer y ampliar la visión del negocio, para esto se hace necesario saber que tanto están cumpliendo con los objetivos y emprender un plan para conseguirlos. Los indicadores de gestión son ideales para medir la productividad de la empresa y otros aspectos de la misma. Con la comparación de los objetivos propuestos y los alcanzados se puede realizar una actividad de retroalimentación donde se analicen las variables que influyen en los resultados.
- El capital humano es la pieza clave en el desarrollo del proceso productivo. El personal debe estar preparado y capacitado para enfrentar las situaciones que se presenten en el día a día. De ahí la importancia de las capacitaciones y los periodos de actualización de las mismas. Hay que tener en cuenta que las capacitaciones influyen trascendentalmente en las ventas y en la gestión gerencial como tal.
- Conocer el entorno, identificar qué factores se pueden controlar y cómo afrontar los que no. Si los restaurantes quieren hacer parte de un gremio y consolidarse como destino gastronómico, necesita estudiar el ambiente en el cual se desenvuelve, esto incluye la cultura, costumbres, desarrollo económico y social de la ciudad, entre otros, saber las características que poseen y presentar un producto y servicio sólido que pueda ser identificado como algo único.
- Los restaurantes deben aprovechar y trabajar por mostrar de forma integral el servicio que ofrecen en las temporadas que estos dicen son las más concurridas para acentuar la imagen y generar futuro interés de los que los visitan.
- Los medios de comercialización tanto externo como interno son de gran ayuda para dar a conocer el negocio, para recordarle a los clientes que están ahí y

para fidelizar a los que ya se tienen y hacerles sentir que son lo más importante para la organización. La promoción es un arma fuerte para mostrarse a nivel nacional e internacional. Que donde quiera que se vaya los restaurantes de Cartagena sean una razón fundamental para visitar la ciudad.

15. CONCLUSIÓN

El presente proyecto de investigación, en el cual se han indagado y analizado las características del sistema de gestión empresarial y administrativo en los restaurantes de las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia, se ha obtenido lo siguiente:

- El sistema de gestión empresarial de los restaurantes se caracteriza por manejar algunos elementos de una estructura administrativa formal, sin embargo, se hace evidente el largo camino que estas empresas deben seguir antes de convertirse en una unidad armónica, donde cada una de las áreas trabajen por el mismo objetivo.

Se demostró por ejemplo que el 90% de los restaurantes no cuenta con un organigrama debidamente establecido, lo que quiere decir que los empleados no han visualizado cual es su posición en la empresa y el grado de responsabilidad que estos puedan tener.

En cuanto a los puestos de trabajo que normalmente tienen los restaurantes, se pudo observar que se apoyan en los cargos críticos del negocio y estos se encargan de realizar múltiples tareas que en muchos casos no tienen que ver con su especialidad. Los cargos que la mayoría (33%) considera necesarios son los meseros, administrador, cajero, chef y contador; otros incluyen auxiliar de cocina y personal de seguridad o servicios generales. Teniendo en cuenta el proceso productivo del restaurante, se debe contar además de los cargos ya mencionados, con el apoyo de un Barman para aquellos que tengan la venta de bebidas alcohólicas, un maître, cuando sea necesario un host que se encargue de recibir y acomodar a los clientes, etc.

Las funciones y el plan de inducción de los empleados es un tema que los administradores de los restaurantes normalmente manejan verbalmente y solo al momento del ingreso. El 80% ha dicho que no tiene un manual de funciones y el

60% no ha gestionado un plan de inducción para los empleados nuevos, lo que demuestra que los empleados no tienen la oportunidad de familiarizarse con las normas, políticas y reglas de la empresa, además de darse una idea del desarrollo de las tareas en cada una de las áreas funcionales de la misma. Por otro lado, estos no pueden saber con seguridad cuales son todos y cada uno de sus deberes y asignaciones. No se puede olvidar que la importancia del manual de funciones y el plan de inducción es dejarle claro al empleado el funcionamiento general de la empresa y sus respectivos lineamientos y directrices.

En el aspecto de la selección como tal, se pudo percibir que al momento de contratar el personal, el 57% de los restaurantes tienen en cuenta la educación, experiencia y aspecto físico (presentación personal), los cuales son los requisitos mínimos básicos a tener en cuenta. Otro porcentaje incluyó el género como requisito fundamental para la vinculación del trabajador.

En cuanto al tipo de contrato de los empleados, los administradores utilizan comúnmente el contrato laboral y de prestación de servicio. Esto lo hacen dependiendo del cargo que desempeñen dentro de la empresa, pues según ellos, hay actividades de cierta responsabilidad que requieren de personal fijo y directamente laborando para la empresa pero en otros casos la contratación por prestación de servicios resulta conveniente por la clase de tarea, además de los costos que se ahorran al no pagar parafiscales.

La calidad del servicio debería ser un tema vital para los restaurantes, pues de este depende en gran medida una mayor captación y fidelización de clientes. Además de presentar platos con productos frescos y excelente sabor, el protocolo de servicio es una herramienta indispensable para el éxito de la venta. El 90% de los administradores aseguran que su servicio está regido por dicho protocolo, lo que refleja la importancia y puntos críticos de su actividad económica. No obstante, lo ideal es que todos los negocios estén relacionados con estos conceptos desde el momento que deciden abrir sus puertas al público, pues en

innumerables ocasiones, las quejas u observaciones surgen por la deficiente atención al cliente.

De la necesidad de saber que piensan los clientes del servicio ofrecido y de igual forma del interés de muchas personas en expresar sus sentimientos en caso de sentirse muy satisfechos o muy decepcionados con la atención que han recibido en un establecimiento, se hace necesaria la presencia de una herramienta que supla esta necesidad. El sistema de calificación del servicio es un medio por el cual ambas partes pueden salir beneficiadas. El 53% de los restaurantes usa el formato de evaluación de la calidad del servicio para conocer las opiniones o ideas que tengan los clientes, sin embargo el 23% solo reciben sugerencias, quejas o felicitaciones cuando los clientes lo desean y verbalmente. Este porcentaje de la población debe ir en busca de materializar estas sugerencias de los clientes debido a que ellos son la razón de ser de la organización.

Las herramientas tecnológicas facilitan hoy en día muchos procesos que son de mucho y cuidado y fundamental para la empresa, este es el caso de la contabilidad. Los registros e informes contables son los que muestran en términos financieros con que cuenta la empresa y en qué situación se encuentra. El 77% de los restaurantes implementan software contables para el registro de las cuentas de los mismos. Los que no utilicen este tipo de programa debe comprender que estos permiten una fácil interpretación de la información, además de la organización de la misma que será importante para la toma de decisiones.

- Es evidente que el modelo de gestión administrativa aplicado por los restaurantes objeto de estudio, requieren de reformas que ayuden a posicionar a los restaurantes dentro del rango de empresas que se guían por los principios administrativos y logran mejores resultados.

Un principio fundamental en la administración y dirección de la empresa es la planeación de los objetivos a corto y largo plazo. El 97% de los restaurantes planea sus objetivos antes de emprender el plan de acción, lo que les facilita la

organización y desarrollo de actividades e ir corrigiendo errores que se den en el proceso.

Si bien es cierto que el punto de partida es la planeación, no se pueden obviar o demeritar los pasos siguientes del proceso administrativo, pues de ellos dependen el exitoso cumplimiento de los objetivos y actividades previamente planeadas. El 77% de los restaurantes aplica el proceso administrativo y se apoya en estrategias para intentar asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo.

Los restaurantes requieren de la optimización y maximización de los recursos para lograr la productividad ideal. Por otro lado, contar con el personal idóneo y capacitado, reduce los niveles de riesgos al fracaso de toda organización. Se debe tener en cuenta orientación de la capacitación, es decir, la que exija de acuerdo a las necesidades del restaurante. Normalmente estos establecimientos capacitan al personal para mejorar la calidad del servicio e incrementar las ventas y las llevan a cabo por medio de personal con mayor experiencia o centros de enseñanza y capacitación.

La gestión administrativa de los restaurantes basa su propuesta de comercialización externa e interna en utilización de internet y directorio telefónico, aplicación de descuentos y entrega de cupones. Algunos de ellos emplean alianzas estratégicas con otras empresas del mismo sector económico, como es el caso de los hoteles y agencias de viajes. La promoción y publicidad de la empresa genera una mayor captación de clientes y confirma la fidelidad de aquellos que ya habían estado en el sitio. El cliente necesita sensibilizarse y aprender a llegar a los puntos que le hacen tomar la decisión de conocer o volver al restaurante.

Finalmente, se puede decir que los restaurantes de los restaurantes del centro histórico, en comparación con los establecimientos de aquellas ciudades consideradas destinos gastronómicos, necesitan trabajar en las condiciones mínimas para alcanzar este título porque a pesar de que actualmente tienen en cuenta conceptos de gestión administrativa y empresarial, no han logrado compactarse y funcionar como un sistema, donde cada uno de sus elementos están armónicamente relacionados y funcionando por el objetivo general de la empresa.

16.RECOMENDACIONES

Los restaurantes de las plazas del centro histórico y sus zonas de influencia deben trabajar por definir la estructura administrativa de acuerdo a las necesidades que su actividad principal tenga, mejorar los servicios y productos ofrecidos y contemplar la posibilidad de incursionar en nuevos negocios; apuntar siempre a los altos estándares de calidad del servicio; crear en conjunto con otros restaurantes asociaciones que trabajen por el crecimiento y reconocimiento de los mismos, aprovechar las costumbres y tradiciones y cultura cartagenera para crear una identidad que atraiga aun mas a los turistas interesados en visitar la ciudad.

La estructura de gestión empresarial y administrativa permitirá afianzar y consolidar a los restaurantes como una empresa que lleva a cabo procesos formales que utilizan productivamente todos los recursos con los que cuentan, desde la estructura física, materia prima, hasta el capital humano que realiza las actividades del proceso productivo.

Un aspecto fundamental que todos los restaurantes deben incluir en su lista de prioridades, mejoras y cambios, es el de trabajar por la categorización y certificación de calidad con el Icontec.

Los restaurantes deben guiarse y cumplir las normas sectoriales de Icontec para restaurantes, donde tienen que apuntar a manejar altos estándares de calidad en el servicio ofrecido, infraestructura básica de este tipo de establecimientos, constante proceso de mejora continua para mantener la certificación una vez que se obtenga, manejo adecuado de los recursos asignados en la empresa, entre otros.

La categorización resulta ser una herramienta imprescindible para ser competitivo y lograr reconocimiento en el mercado por parte de los clientes y la propia competencia. Para este proceso los restaurantes pueden contar con el apoyo y la ayuda de la Corporación Turismo de Cartagena y entidades del gobierno que apoyen el crecimiento del turismo gastronómico.

BIBLIOGRAFÍA

➤ LIBROS

Ansoff, H.I. the concept of strategic management. Journal of business policy. Summer, 1972.

Barnard, C. La teoría de la autoridad. En: Harwood, F. clásicos de la administración. México, Limusa. 1980.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. 1990.

Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

Fayol, H. Administración Industrial General. Buenos Aires, El Ateneo, 1980.

Flamholtz, E. organizational control systems as a managerial tool. California management Review, 22 (2): 51, Winter, 1979.

Koontz, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global.10ª Edición. México. Ed. Mc Graw Hill.1994.744p.

Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril. Curso de administración moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. 6ta. Edición. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill. 1976.

Lickert, R. Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao, Deusto, 1969, pág. 324.

March, J. Simon, H. Organizations cuarta edición, New York, John Wiley, 1963.

Mendoza, José María. Las funciones administrativas. Un enfoque estratégico y táctico. 2da. Edición revisada. Colombia. Ediciones Uninorte. 1995.

Ministerio de Industria y Turismo. Plan Sectorial de Cartagena, 2003-2006.

Ministerio de comercio, industria y comercio. Vice ministerio de turismo. Plan sectorial de turismo 2008- 2010, "Colombia, destino turístico de clase mundial". Marzo 2008.

Newman, W. constructive control. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1975. Pág. 25

➤ **REVISTAS Y PUBLICACIONES**

ACODRES. CENTRO Nacional de Consultaría. Participación de los Restaurantes en la Economía Colombiana; [Material Grafico Proyectable]. 1ª Edición. Colombia, 2004. 79 Diapositivas.

Alianza del observatorio del Caribe colombiano, Cámara de comercio de Cartagena. Estudio competitividad turística. Enero 2010.

Cámara de comercio de Cartagena. Edición especial cuaderno de coyuntura. 10 años.

Cámara de comercio de Cartagena. Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de Cartagena, 2010.

Cámara de comercio de Bogotá. Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina 2010. Posicionamiento competitivo de la Región Bogotá – Cundinamarca.

Informe económico de la jurisdicción económico de la cámara de comercio de Cartagena. Abril 10 de 2010.

Operación de Restaurantes en Colombia cuarta edición. ACODRES. 2004. 3ª Edición.

Padrón Castillo Jorge. Del Real Garrido María. Diagnostico integral del subsector de restaurantes del sector turístico de Cartagena. Cartagena. 1999.

Plan de competitividad turística de Bogotá 2015. Bogotá turismo.

Periódico el universal de Cartagena. Aumentan viajeros en Cartagena. Septiembre 22 de 2010.

Proexport Colombia, promoción de turismo, inversión y exportaciones. Canal gourmet estrenará serie sobre gastronomía colombiana con chef Leonor Espinosa. Enero 06 de 2011.

➤ **PAGINAS WEB**

Boletín receptivo, encuesta nivel de satisfacción del turista 2009. Promperu.
<http://www.promperu.gob.pe>

Corporación turismo de Cartagena de Indias, encuentro de autoridades de turismo
Administración del Turismo Regional.

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/eventos/XXIEncuentro.Cali2010/EncuentroAutoridadesTurismoRegional.pdf>

La calidad en el servicio.

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

Román. Alejandro. Pablos Giovanni. La organización como función de la administración. <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>

Organización como función administrativa.

<http://www.mitecnologico.com/Main/OrganizacionComoFuncionAdministrativa>

Ministerio de comercio exterior y turismo en Perú.

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>

Ministerio de comercio, industria y turismo.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>

Calidad en el servicio.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

Caballano Alcántara José Luis. La competitividad empresarial

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/competitividadempresarial](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/competitividadempresarial)

Asociación de destinos para promocionar el turismo gastronómico. 08 de septiembre de 2008.

<http://termometroturistico.es/valladolid-sede-de-la-primera-reunion-de-la-asociacion-de-destinos-para-la-promocion-del-turismo-gastronomico.html>

Perú como destino turístico. Universidad Pontificia Católica del Perú. 15 de diciembre de 2007. <http://revistas.pucp.edu.pe/willay/node/523>

¿Cuáles son los retos actuales de la economía peruana? El comercio.pe. 15 de abril de 2010.

<http://elcomercio.pe/gastronomia/461914/noticia-cuales-son-retos-actuales-gastronomia-peruana>

Anexo 1.

Entrevista para la caracterización de la gestión administrativa y empresarial de los restaurantes ubicados en las plazas del centro histórico y sus zonas influencias.

NOMBRE DEL RESTAURANTE _____

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

CUESTIONARIO

1. ¿existe una planificación previa de objetivos a corto y largo plazo y la realización de los mismos?

Si _____ No _____

2. De las siguientes estrategias, ¿Cuál usa usted para la consecución de objetivos propuestos? Esta es una pregunta con múltiple respuesta.

- a) Estrategias competitivas.
- b) Estrategias corporativas.
- c) Estrategias funcionales.
- d) Estrategia de negocio.
- e) Otra, ¿Cuál?

3. ¿De los siguientes indicadores de gestión, con cual o cuales se identifican para establecer una relación entre los objetivos planeados y los alcanzados?

- a) Ventaja competitiva.
- b) Desempeño financiero.
- c) Utilización de recursos.

- a) Calidad de servicio.
- b) Innovación.
- c) Ninguno de los anteriores.

4. Siendo la planeación, organización, dirección y control las etapas del proceso administrativo, ¿cuál cree usted que es la más importante para la alcanzar los objetivos trazados en el restaurante?

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.
- e) Todas las anteriores.

5. La eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, es hacer las cosas debidas; la eficiencia consiste en el buen uso de los recursos y lograr lo mayor posible con lo que se cuenta; la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los propuestos. Teniendo definidos los anteriores conceptos, ¿a cuál de estos le apunta el restaurante para el desarrollo del proceso administrativo?

- a) Eficiencia.
- b) Efectividad.
- c) Eficacia.
- d) Todos los anteriores.

6. ¿Presenta el restaurante un organigrama debidamente estructurado?

Si_____ No_____

7. ¿De los siguientes cargos con cuál o cuáles cuenta el restaurante?

- a) Gerente o administrador.
- b) Meseros.
- c) Cajero.
- d) Contador.
- e) Chef.
- f) Auxiliar de cocina.
- g) Personal de seguridad.
- h) Servicios generales.
- i) Otro, ¿Cuál?

8. ¿Posee la organización un manual de funciones debidamente socializado entre los trabajadores?

SI_____ NO_____

9. ¿Qué requisitos se tienen en cuenta para la selección del personal? Esta es una pregunta de selección múltiple, con múltiple respuesta.

- a) Experiencia.
- b) Nivel de educación.
- c) Aspecto físico.
- d) Genero.
- e) Recomendación.

10. En el caso del administrador o gerente, ¿Qué nivel de estudio tiene?

- a) Básica primaria
- b) Secundaria
- c) Técnico profesional
- d) Universitario
- e) Postgrado

f) Otros, ¿Cuáles?_____

11. ¿Qué tipo de contrato maneja el restaurante en la vinculación de los empleados?

- a) Contrato verbal
- b) Contrato laboral
- c) Contrato de prestación de servicios
- d) Otro, ¿Cuál?_____.

12. ¿existe un plan de inducción elaborado para el ingreso de los empleados a sus respectivas áreas laborales?

SI_____ NO_____

13. ¿Cuál es el periodo de tiempo empleado para la inducción del personal que ingresa a laborar en el restaurante?

- a) De 1 a 3 días
- b) De 4 a 7 días
- c) De 1 a dos semanas
- d) De 3 a 4 semanas
- e) Otro, ¿cuál?_____

14. Teniendo en cuenta que la capacitación ayuda en el desempeño y en el desarrollo de las actividades en general del restaurante ¿cuenta el restaurante con un plan de capacitación para los empleados?

SI_____ No_____

15. Para la actualización y capacitación del personal se recurre a:

- a) Outsorsing especializado en el tema de restaurantes.
- b) Personal con mayor experiencia dentro de la misma empresa
- c) Centros de enseñanza y capacitación laboral

- d) Otros. ¿Cuáles? _____
16. ¿Cada cuánto el restaurante hace actualización de capacitación para el personal?
- a) Cada 3 meses
 - b) Cada 6 meses
 - c) Cada 9 meses
 - d) Cada año
 - e) Otro, ¿cuál? _____
17. Las capacitaciones implementadas en el restaurante están orientadas a:
- a) Mejora de las ventas
 - b) Atención al cliente
 - c) Actualización de conocimiento específico
 - d) Motivacional
 - e) Otra, ¿Cuál? _____
18. Al elaborar los registros contables del negocio, ¿Qué sistema utiliza?
- a) Software contable, ¿cuál? _____
 - b) Excel
 - c) Libros Contables
 - d) otro, ¿cuál? _____
19. ¿Cuáles son los días en que mayor rotación de clientes hay?
- a) Lunes a viernes
 - b) Fines de semanas
 - c) Uno específico, ¿cuál? _____

20. ¿Indique de los siguientes meses del año cuáles son los que mayor rotación de clientes presentan?

- | | | |
|------------|---------------|--------------|
| a) Enero | f) Junio | k) noviembre |
| b) Febrero | g) Julio | l) diciembre |
| c) Marzo | h) agosto | |
| d) Abril | i) septiembre | |
| e) Mayo | j) octubre | |

21. ¿cuál es el número de clientes atendidos en los días de mayor flujo de clientes?

- a) 0 a 10
- b) 11 a 20
- c) 21 a 30
- d) Más de 30

22. ¿Cual es consumo promedio de los clientes?

- a) \$20.000 a \$50.000
- b) \$50.001 a \$80.000
- c) \$80.001 a \$110.000
- d) \$110.001 a \$200.000
- e) Más de \$200.000

23. ¿Cuáles son los medios de comercialización externa implementados por el restaurante? Esta pregunta es de múltiple respuesta

- a) Periódicos
- b) Convenios o alianzas estratégicas
- c) Radio
- d) Televisión
- e) Internet
- f) Directorio telefónico
- g) Ninguno

24. ¿Cuáles son los programas de comercialización interna utilizados por el restaurante?

- a) Cupones
- b) Prueba de productos
- c) Concursos
- d) Festivales
- e) Descuentos

25. ¿Los empleados del restaurante siguen las pautas del protocolo de servicio para la atención al cliente?

SI_____ NO_____

26. ¿Con que tipo de sistema de calificación del servicio ofrecido se identifican en el restaurante?

- a) Buzón de sugerencias
- b) Cliente incognito
- c) Evaluación del protocolo de servicio
- d) Evaluación de la calidad del servicio
- e) Otro, ¿Cuál?

