

**DISEÑO DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA, OPERATIVA Y
COMERCIAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S.**

**EMILIO JOSÉ TORRES CARDONA
ANDREA LEIVA ROMERO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

**DISEÑO DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA, OPERATIVA Y
COMERCIAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S.**

**EMILIO JOSÉ TORRES CARDONA
ANDREA LEIVA ROMERO**

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público

**Asesor
LÁCIDES AGÁMEZ MOLINA**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2014

Cartagena D.T y C, Junio 2015

Señores:
Comité de Graduación
Programa Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Cartagena

Cordial saludo,

Por medio de la presente nos permitimos informar que el Proyecto Grado titulado **“DISEÑO DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA, OPERATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S.”** , el cual presentamos como requisito para acceder al título profesional como Contadores Públicos; sea tomado como referencia para los demás trabajos de grado que requiera.

Atentamente;

ANDREA C. LEIVA ROMERO

Código Estudiantil: **0500920022**

EMILIO TORRES CARDONA

Código Estudiantil: **0450920008**

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	8
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
0.2 OBJETIVOS	12
0.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
0.4 JUSTIFICACIÓN	14
0.5 MARCO TEÓRICO	15
0.6 METODOLOGÍA	28
0.7 CRONOGRAMA	34
0.8 PRESUPUESTO	35
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S. EN RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR	36
CAPÍTULO II. DISEÑO UN PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	46
CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO QUE PERMITA IDENTIFICAR TENDENCIAS Y NECESIDADES ACTUALES QUE TIENEN LOS CLIENTES	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS LA SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S. PARA QUE LOS PROPIETARIOS PUEDAN TOMAR MEJORES DECISIONES	65
CAPÍTULO V. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA, TENIENDO EN CUENTA SUS ÁREAS FUNCIONALES Y OBJETIVOS QUE PERSIGUE PARA FORTALECERSE, CRECER Y MEJORAR SU POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO CARTAGENERO	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sueldos del personal administrativo	41
Tabla 2. Sueldos del personal operativos (por día laborado)	41
Tabla 3. Bienes de capital y activos	42
Tabla 4. Evacuación de factores internos	43
Tabla 5. Evaluación de factores externos	43
Tabla 6. Lista de precios bebidas	44
Tabla 7. Funciones junta de socios propuesta	47
Tabla 8. Funciones Gerente General propuesta	48
Tabla 9. Funciones Secretaria General propuesta	50
Tabla 10. Funciones del Contador propuesta	52
Tabla 11. Funciones del Auxiliar Contable / Cajero propuesta	54
Tabla 12. Funciones del Jefe de Mercadeo propuesta	56
Tabla 13. Plan de acción área operativa	72
Tabla 14. Plan de acción área comercial	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional propuesta	46
Figura 2. Diagrama de flujo juna de socios	47
Figura 3. Diagrama de flujo Gerente general	49
Figura 4. Diagrama de flujo Secretaria general	51
Figura 5. Diagrama de flujo Contador Público	53
Figura 6. Diagrama de flujo Auxiliar Contable / Cajero	55
Figura 7. Diagrama de flujo Jefe de Mercadeo	57
Figura 8. Censo Comercial Cartagena de Indias, 2013	59
Figura 9. Balance General año 2013	65
Figura 10. Estado de resultados año 2013	66

*Dedicamos este trabajo de grado principalmente a Dios,
Porque sin Él nada de esto fuera posible
A nuestras familias, por hacernos entender
Que no teníamos derecho a renunciar o a rendirnos,
A nuestros amigos.*

0. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en su sector, pero para que esto suceda, se necesita un crecimiento regular y constante, lo que conlleva que las empresas estén continuamente actualizando sus procesos financieros operativos y comerciales.

Actualmente Disco Bar Aracataca S.A.S., se encuentra atravesando por un periodo de estancamiento que no le permite cumplir con este objetivo, hecho que conlleva a diseñar un plan de reestructuración para evaluar las diferentes áreas que conforman la empresa y así generar un plan de acción que sirva de base para identificar las necesidades y oportunidades presentes, así como fortalecer, crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado.

El plan de reestructuración que se pretende diseñar, se llevará a cabo con base en la información histórica de la empresa, así como el análisis de la situación actual de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. en relación con otras empresas del sector, el análisis de los procesos establecidos en relación a la venta y prestación de servicios para detectar posibles falencias en la ejecución de los mismos, la elaboración de un estudio de mercado que permita identificar tendencias y necesidades actuales que tienen los clientes y finalmente con el análisis de la situación contable y financiera actual del establecimiento para que los propietarios puedan tomar mejores decisiones.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. se inicia en el año 2003 bajo la razón social de El Bololó Ltda. y la operación de la Discoteca Bololó, un establecimiento nocturno ubicado en el barrio Nuevo Bosque Transversal 54 No. 41-241 que ofrecía la posibilidad de disfrutar de una buena rumba, rodeado de un sinnúmero de luces, buen sonido, música crossover para todos los gustos y la presentación de artistas en vivo. En sus primeros dos años, la discoteca llegó a albergar hasta 400 personas por noche de jueves a domingo, lo que le representó un posicionamiento y éxito rotundo entre los gustos y preferencias de un público perteneciente a estratos 2, 3 y 4 que llegó a identificarse con el sitio, convirtiéndolo en un referente casi que obligado de la diversión nocturna en la ciudad.

A raíz del crecimiento y la gran aceptación que tuvo este primer establecimiento en la comunidad cartagenera, sus dueños decidieron fundar en el año 2005 una segunda opción de entretenimiento nocturno en un local contiguo, manteniendo el mismo concepto, pero bajo el nombre de El Escándalo Bar Disco. Con una capacidad tres veces mayor a su predecesora, la nueva discoteca se daba el lujo de atender a 1200 clientes por noche.

No pasó mucho tiempo para que El Escándalo Bar Disco se convirtiera en un verdadero boom absoluto, con lleno total todas las noches y la organización de los más grandes eventos con presentaciones de artistas de la talla de Peter Manjarrés, Silvestre Dangond y Felipe Peláez. En este sendero de prosperidad se movieron ambos establecimientos por los siguientes cinco años, hasta cuando en el año 2010, la Discoteca Bololó es absorbida por El Escándalo Bar disco, transformándose en un gran fenómeno de masas donde se atendían a más de 1600 clientes por noche.

Pese a todo esto, llegó un momento en que poco importó el gran tamaño de la discoteca misma, ni los eventos que organizara o la antigüedad tuvieran en el mercado y una grave situación de desequilibrio financiero se hizo presente, la cual se caracterizó por la falta de liquidez y la imposibilidad de cumplir con obligaciones a corto plazo. Esta situación tuvo su origen en el desarrollo de malas políticas financieras, generada a su vez por la acumulación de graves errores estratégicos tanto en materia financiera, como operativa, comercial y administrativa.

En este orden de ideas, los días de gloria para El Escándalo Disco Bar fueron mermando; la inversión publicitaria decreció de manera drástica, los grandes eventos desaparecieron de la agenda del día y con ello los clientes se fueron retirando y las ventas disminuyeron, por lo que en el mes de septiembre del año 2012 entró en liquidación la sociedad El Bololó Ltda., y es así como nace Disco Bar Aracataca S.A.S., una empresa fundada por los mismos socios de El Bololó Ltda., que a su vez se dio a la tarea de administrar y sacar adelante al establecimiento El Escándalo Bar Disco, aunque las ventas no han vuelto a ser tan notables como en periodos anteriores y los ingresos operacionales bastante modestos.

Con el objetivo de evitar posibles situaciones de desequilibrio en El Escándalo Disco Bar, los socios de Disco Bar Aracataca S.A.S. han decidido contar con los servicios que le ofrece el equipo investigador del presente proyecto, esto con el ánimo de contar oportunamente con un plan de reestructuración financiera, operativa y comercial, que le permita identificar a aquellos factores claves de éxito que rentabilicen el negocio.

0.1.1 Formulación del Problema

¿En qué medida, el diseño de un plan de reestructuración financiera, operativa y comercial de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S, contribuirá al establecimiento de nuevas estrategias de crecimiento?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de reestructuración financiera operativa y comercial para la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. que permita el establecimiento de nuevas estrategias de crecimiento.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. en relación con otras empresas del sector.
- Analizar los procesos establecidos por la empresa en relación a la venta y prestación de servicios para detectar posibles falencias en la ejecución de los mismos.
- Diseñar un plan de estructura organizacional para la administración del personal de la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado que permita identificar tendencias y necesidades actuales que tienen los clientes.
- Analizar la situación contable y financiera actual de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. para que los propietarios puedan tomar mejores decisiones.
- Definir el plan de acción para la empresa, teniendo en cuenta sus áreas funcionales y objetivos que persigue para fortalecerse, crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado Cartagenero

0.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

0.3.1 Delimitación Espacial

En el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación documental y de campo en las instalaciones del establecimiento comercial Disco Bar Aracataca S.A.S., ubicadas en el barrio Nuevo Bosque Transversal 54 No. 41-241 de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C, Departamento de Bolívar.

0.3.2 Delimitación Temporal

El proyecto en su fase de investigación y formulación se ha venido desarrollando desde el mes febrero del 2014 y se prevé ser terminado (12) doce semanas después de aprobado el Anteproyecto.

0.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tendrá una importante incidencia sobre la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S., ya que les permitirá a sus socios contar el diseño de un plan de reestructuración financiera, operativa y comercial con el cual se determinen las mejores opciones que se deberían tomar para obtener cambios sustanciales en la misma y que se vean reflejados en el mercado.

En este sentido, con el desarrollo de la investigación propuesta, la empresa Aracataca Disco Bar S.A.S. tendrá a su disposición las herramientas necesarias para adelantar acciones o estrategias encaminadas a mejorar su posición en el mercado, contrarrestando las acciones de sus competidores, mejorando sus procesos internos enfocándose en la calidad y eficiencia de los mismos y afrontando los cambios que demande el entorno, lo cual se reflejará directamente en beneficios como creación de nuevas fuentes de ingresos, mejoramiento de la calidad de vida y bienestar para aquellas personas que están directa o indirectamente involucradas con su actividad económica.

En este sentido, cabe destacar que el desarrollo del estudio propuesto es totalmente viable, ya que se cuenta con el apoyo y aceptación de la empresa a raíz del bajo costo que le significa la ejecución del proyecto, toda vez que se cuenta con la participación de un personal idóneo y capacitado para ofrecerles resultados confiables y fidedignos.

Finalmente, la relevancia científica del estudio se orienta hacia la contribución de nuevas fuentes de consulta en lo teórico-conceptual para futuras investigaciones que sirvan como antecedente y material de consulta para temas afines.

0.5 MARCO TEÓRICO

Para la comprensión de este proyecto se hace necesario implementar elementos teóricos que permitan el desarrollo de una propuesta que fundamente la reestructuración de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S.

Por intermedio de estas teorías enfocaremos el estudio para establecer los conceptos que son importantes y necesarios para identificar los agentes que intervienen en la empresa y los que están afectando el manejo de esta, así las teorías que se expondrán permitirán determinar la viabilidad de la reestructuración financiera, operativa y comercial de Disco Bar Aracataca S.A.S.

0.5.1 Análisis Financiero

El análisis financiero es la base para llegar a un diagnostico financiero adecuado de la situación real por la cual atraviesa la empresa, de ahí la importancia de efectuar un eficaz y efectivo análisis. A continuación se señalaran diferentes puntos de vista de autores e investigadores acerca del análisis financiero:

El análisis financiero, de acuerdo a las apreciaciones del doctor Héctor Ortíz Anaya: “Se puede definir como un procesos que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros y complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a tomar sus respectivas decisiones”¹

¹ Ortíz Anaya Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia, Undecima edición, 2003. Cap. I.

El análisis, cualquiera que sea su finalidad, requiere de una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, ya que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativas en buenas, regulares y malas.

0.5.1.1 Consideraciones particulares sobre el análisis financiero

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, sobre el análisis financiero se puede agregar que, este se basa en el examen e interpretación de los estados financieros básicos, clasificados en doble forma, mediante la aplicación de todas las técnicas posibles, tales como los indicadores, análisis horizontal y vertical, elaboración de estados financieros derivados, flujo de fondos, conciliación del capital de trabajo y proyecciones financieras, entre otros.

En este sentido, el análisis financiero es un proceso que ayuda en la toma de decisiones, con base en el estudio y recomendaciones efectuadas por el analista.

0.5.1.2 Análisis financiero por medio de razones

Los indicadores financieros, determinados mediante la aplicación de razones son posiblemente la herramienta más utilizada para el análisis de los estados financieros.

Se utilizan con diversos propósitos:

- a) Como medida de comparación de cuentas o grupos de cuentas de un mismo estado financiero.
- b) Para determinar el comportamiento de las cuentas de una misma empresa, a lo largo del tiempo, mediante la comparación de sus balances, en un lapso significativo de su vida.

- c) Para comparar empresas de un mismo sector o industria.
- d) Par calcular indicadores promedios, tendencias y muchas otras modalidades que permitan efectuar el análisis financiero del pasado y proyectar el futuro de la empresas.

El análisis de razones contables, es una herramienta muy útil para emitir un diagnostico de situación financiera de las empresas, así como para determinar sus tendencias y usarlas en las proyecciones de las mismas.

Una vez se hayan aplicado las cuentas de los estados financieros, se procede a aplicar la herramienta de análisis de razones, para lo cual se seleccionan indicadores financieros, que permiten hacer las comparaciones pertinentes y sacara conclusiones sobre la situación financiera de la empresa objeto de estudio.

Existen algunas razones financieras que son más usadas que otras, porque en la mayoría de los casos, ofrecen información útil y valiosa para el análisis.

0.5.1.3 Razones de Liquidez

Se entiende por liquidez a la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas de corto plazo y llevar a cabo sus operaciones normales.²

Comparando los activos corrientes con los pasivos corrientes, se puede tener una idea de las expectativas de liquidez que pueda tener la empresa en el futuro inmediato.

² Carrillo de Rojas Gladys. *Análisis y Administración Financiera, Texto y Casos. Quinta edición. 2000.*

a) Capital de trabajo (CT): Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entendiéndose por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año.

Está generalizado por la mayoría de los especialistas y literatura especializada el criterio de que Capital de Trabajo no es más que la diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente.

$$CT = AC - PC$$

Donde:

CT = Capital de trabajo

AC = Activo circulante

PC = Pasivo circulante

b) Razón Corriente (RC): La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Para determinar la razón corriente se toma el activo corriente y se divide por el pasivo corriente.

$$RC = AC / PC$$

Donde:

RC = Razón Corriente

AC = Activo Corriente

PC = Pasivo Corriente

c) Prueba Ácida (PA): Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios.

$$PA = (AC - I) / PC$$

Donde:

PA = Prueba Ácida

AC = Activo Corriente

I = Inventarios

PC = Pasivo Corriente

La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

La razón por la que se excluyen los inventarios, es porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas.

Para concluir con el análisis de liquidez, lo más importantes para tener en cuenta es la calidad de los activos corrientes en términos de liquidez y la premura de los pasivos corrientes.

0.5.1.4 Razones Operacionales o de Actividad

Se utilizan para medir la eficiencia de la administración en cuanto al manejo de los recursos de la empresa, y algunas de ellas ayudan a juzgar que tan confiables son las pruebas de liquidez.³

a) Rotación de Cartera (RTC): Es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.

Para el cálculo de la rotación de cartera se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo: Ventas a crédito / Promedio cuentas por cobrar

En este sentido, las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran⁴

b) Rotación de inventarios: Es el indicador que permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar

³ Carrillo de Rojas Gladys. *Análisis y Administración Financiera, Texto y Casos. Quinta edición. 2000.*

⁴ Tomado del documento *Rotación de Cartera*, disponible en: <http://www.gerencia.com/rotacion-de-cartera.html>

La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. $(\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N \text{ veces}$.

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

0.5.1.5 Razones de endeudamiento o Apalancamiento

Miden la posibilidad de financiar determinadas compras de activos de la empresa sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente.

Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

$\text{Endeudamiento Total (\%)} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$

Informa sobre el porcentaje de activos que están respaldando las deudas con acreedores.

$\text{Average (\%)} = \text{Total Pasivo} / \text{Capital}$

Indica cuantos pesos de pasivo tiene la empresa a terceros por cada peso de capital contable.

$\text{Concentración (\%)} = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$

Mide el porcentaje total de la deuda que la empresa debe pagar a corto plazo.

Financiación a largo plazo (%) = $\frac{\text{Capital} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo Total}}$

0.5.1.6 Razones de Rentabilidad

Pretenden medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

a) Margen bruto de utilidad: Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas})/\text{Ventas}$.

b) Margen de utilidades operacionales: Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

c) Margen neto de utilidades: Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.

d) Rotación de activos: Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Este indicador se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.

0.5.2 Métodos de Evaluación

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

a) Método de Análisis Vertical: Se le denomina también estático, porque se aplica a un mismo estado financiero, estableciendo comparaciones entre sus mismas partidas, verticalmente. Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando cifras de forma vertical

Este método de análisis permite averiguar, cuál de las partidas tienen predominio en el estado financiero que se estudia, pidiéndose ponderar porcentualmente las interrelaciones existentes entre las partidas y grupos de partidas de los estados.

b) Método de Análisis Horizontal: Consiste en la comparación de varios estados financieros consecutivos, partida por partida, en una forma correlativa horizontal. Para ello se toma como base de comparación, un estado financiero que sea representativo de la normalidad de la empresa; el cual generalmente se obtiene promediando varios, para eliminar las anomalías y fluctuaciones, todo de acuerdo con los principios de la estadística.

Para este tipo de análisis han de tomarse estados de una misma época del año, para evitar las distorsiones estacionales.

En todo caso, para que la comparación sea posible, tiene que haberse observado el principio de la consistencia en todos los estados que se analizan; de lo contrario se obtendrían interpretaciones erradas.

c) Punto de Equilibrio: Se toman en cuenta las ventas y los gastos de la empresa que corresponde para así encontrar el punto de equilibrio de la empresa. El punto de equilibrio corresponde al punto donde los gastos sean equivalentes a las ventas, en pocas palabras, donde no exista ni utilidad ni pérdida en la empresa. A partir de este punto cualquier incremento en ventas se transformaría en utilidades.

0.5.3 Diagnóstico Financiero

Para poder plantear la reestructuración financiera de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S., se hace necesario elaborar un diagnóstico de la situación financiera. Con esto se logra conocer en qué condiciones se encuentra la empresa, como está posicionada dentro del mercado o industria, cuáles son sus debilidades o fortalezas; tanto financieras como de mercado, producto, recursos humanos, planeación estratégica y de todos los elementos que esta última envuelve para su desarrollo⁵.

En el diagnóstico es importante considerar la información cuantitativa, cualitativa, histórica y proyectada.

0.5.3.1 Factores condicionantes

Los factores condicionantes son todos aquellos tanto interna como externos que son necesarios estudiar y tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis completo de la situación de la empresa, si bien los estados financieros y los análisis financieros nos da mucha información útil para tener una idea de la situación, se limita a la parte contable, los resultados financieros, sin tomar en

⁵ García Serna, Oscar León. *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Editorial García Serna Oscar León. Tercera Edición. 1999.

cuenta el clima organizacional, tasa de inflación del país, posicionamiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, los procesos burocráticos de la empresa, sería un estudio incompleto y en donde estaríamos estudiando un solo factor, por tal motivo es importante tomar en cuenta estos factores los cuales se presentan a continuación divididos en los siguientes grupos de clasificación: Factores macroeconómico, macroeconómico, operativos y de gestión financiera.

a) Factores Macroeconómicos: Tasa de inflación esperada, políticas cambiarias, tasa de interés pasivas y activas, crecimiento del PIB, balanza de pagos, gestión fiscal, exportación petrolera, nuevos impuestos, políticas comercial y arancelaria, comercio internacional, política de empleo y seguridad social.

b) Factores Microeconómicos: Sensibilidad a cambios económicos, contribución al PIB, situación actual, etapas de maduración, posibilidades de exportación, distribución del mercado, estacionalidad de los productos y ventas, grado de actualidad económica, materia prima, políticas de precios, convenios regionales, regulaciones gubernamentales, contrataciones colectivas, proyectos de inversión, perspectiva del cara al futuro.

c) Factores Operativos: Propiedad, Organización y Operativos. (Accionistas) Concentración de la propiedad, experiencia de la industria, relaciones con el sector económico. (Organización) Organigrama, experiencia directiva y ejecutiva, tiempo en la empresa, políticas de planificación, políticas de personal, rotación de personal, sistema de control, asesoría externa, dependencia de la casa matriz, importancia estratégica. (Operativos) Situación actual, etapa de madurez, capacidad de exportación, participación del mercado, cliente principal y grado de tecnología, materia prima, política de marcas y patentes, política de precios, fuerza de venta, canales de distribución, promoción y publicidad, proyecto de inversión, perspectiva, infraestructura de servicios

d) Factores de Gestión Financiera: Capital de trabajo, posición de liquidez, capacidad de endeudamiento, política de financiamiento de capital de trabajo, recursos ociosos, ciclo medio de inversión, ciclo medio de cobro, ciclo operativo, ciclo de pago y caja, exceso, factores de apalancamiento financiero, política sobre estructura de capital, políticas de financiamiento con deuda, políticas de financiamiento con patrimonio.

0.5.4 Fines de los análisis financieros

Tal y conforme se desprende de la definición que de la naturaleza del análisis financiero se hizo anteriormente, éstas técnicas y herramientas pueden confundirse con lo que es, propiamente, la información financiera. Por ello, explicar los fines u objetivos del análisis financiero no puede hacerse sin involucrar los propósitos de la información financiera.

Dichos objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan:

1. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
2. Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
3. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.

4. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y retorno.

5. Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos.

6. Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

0.5.5 El análisis de mercado

El análisis del mercado se utiliza para conocer la oferta (cuales son negocios similares y que beneficios ofrecen) y ara conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). Esto permitirá ofrecer nuevos productos y servicios o mejorar los que ya se brinden, de acuerdo con las exigencias del público objetivo.⁶

0.5.5.1 Elementos de análisis para estudiar mercados

Cualquier estrategia de mercado debe ser consciente del entorno y los factores externos que rodean la actividad comercial que se está desarrollando. En este sentido es importante analizar los elementos claves del entorno para poder determinar las estrategias más acertadas e introducir o posicionar exitosamente la idea comercial en un mercado específico.⁷

En cualquier análisis de mercado, los siguientes elementos merecen un espacio para ser atendidos y entendidos estratégicamente.

⁶ Tomado de: www.gerencie.com

⁷ Raimond D. Herman; Coronado P, Hugo Alberto. Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado, Bogotá. Editorial Norma. 1986.

a) Factores demográficos: Es determinar la tipología básica del mercado a analizar. Se tienen en cuenta factores como: Tamaño de la población, movilidad, rasgos característicos básicos, crecimiento etc.

b) Patrones de compra: Ingreso del mercado objetivo, formas de pago utilizados habitualmente, formas de compra (mercado mayorista o minorista, ventas directas o indirectas) etc.

c) Factores ambientales: Clima, ambiente de trabajo, disponibilidad de recursos básicos y técnicos, regulaciones ambientales por parte del Gobierno, aceptación o rechazo ambiental a la actividad comercial etc.

d) Factores económicos: Crecimiento económico, inflación, tasas de interés, tasa de cambio, riesgo crediticio, porcentaje histórico de pagos, riesgo país (si es el caso) etc. Dichos factores pueden resultar claves en el desarrollo del negocio sobre todo a mediano y largo plazo.

e) Competencia: ¿Quiénes son?, ¿Cuál es su poder y market share en el mercado?, ¿Cuál es su respaldo?, ¿Cuál es su Good Will?, ¿Cómo venden? ¿Cómo compran?, ¿Cómo producen?, ¿Cuánto producen?, ¿Cuál es su capacidad potencial?, ¿Que barreras a la entrada generan? ¿Cuáles son las amenazas de competir con ellos?, ¿Cuál es el riesgo de competir con ellos?

0.6 METODOLOGÍA

La metodología a desarrollar señalará el nivel de profundidad de la investigación con lo cual se abordará el objeto de conocimiento.

0.6.1 Naturaleza de la investigación

El presente trabajo está enmarcado dentro de un tipo de investigación *Cuantitativa*, ya que utiliza magnitudes numéricas que serán tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

0.6.2 Tipo de Investigación

El proyecto de enmarca bajo el formato de una investigación de tipo *Descriptiva* y *Proyectiva*⁸, Primero; porque enfatiza en la descripción del problema tal como se presenta y, Segundo; porque diseña y aplican una propuesta metodológica como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

0.6.3 Población

0.6.3.1 Unidad de Estudio: Clientes que frecuentan el establecimiento comercial de jueves a domingo, por ser los días en los que la discoteca ofrece sus servicios al público.

⁸ Hurtado de Barrera, Jackeline. *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas, Ediciones Quirón – Sypal. 2008.

0.6.3.2 Tamaño: 956 personas entre hombres y mujeres, mayores de edad, que frecuentan al establecimiento entre jueves y domingo, de acuerdo al reporte facilitado por la administración del establecimiento.

0.6.3.3 Identificación: Medición previa llevada a cabo por la administración del establecimiento durante el mes de abril de 2014.

0.6.4 Determinación de la Muestra

0.6.4.1 Tipo de Muestreo: Analizando la clasificación y la definición de los diferentes tipo de muestreo⁵, teniendo en cuenta que los datos que arrojará el estudio son de carácter cuantitativo, se concluyó que el tipo de muestreo más conveniente era el *Muestreo aleatorio Simple y sin reemplazo*.

En cuanto al tamaño de la muestra representativa para la población en estudio, teniendo en cuenta que la población es finita, estadísticamente la formula que se aplico fue la siguiente:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{e^2 + p \cdot q}{Z^2 N}}$$

Donde:

$n = ?$, Tamaño de la muestra

$N = 956$, Población de estudio

$Z = 1.96$, El valor de Z para un nivel de confianza de 95%

$e = 0.05$, Margen de error de muestreo

$p = 0.5$, Probabilidad de éxito

$q = 0.5$, Probabilidad de fracaso

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{0.5*0.5}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{0.5*0.5}{956}}$$

$$n = \frac{0.25}{0.0009131}$$

$$n = 273.79 \sim 274$$

0.6.5 Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se hará necesario recurrir a técnicas e instrumentos de recolección de datos; tales como:

0.6.5.1 Encuestas: Las cuales están orientadas a reunir información necesaria para la estructuración de la presente investigación, mediante la identificación de tendencias y necesidades actuales que tienen los clientes, permitiendo con esto hacerse una idea sobre la viabilidad comercial del establecimiento Disco Bar Aracataca S.A.S. y su situación actual frente a otras empresas del sector.

Para ello, se pretende llevar a cabo doscientos setenta y cuatro (274) sondeos durante dos fines de semana seleccionados al azar, teniendo en cuenta como criterios de inclusión, a personas mayores de 18 años, que sepan leer y escribir, conscientes y orientados. En este sentido, se aplicarán una encuestas dirigidas, cerradas, estructuradas, guiadas, controladas y estandarizadas, siguiendo un

procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o guía de la encuesta, es decir, por una serie de preguntas que se prepararan de antemano⁹.

Las preguntas serán presentadas exactamente como figuran en el cuestionario y en su mismo orden, de tal manera que no se le permite al entrevistador introducir modificaciones. Las preguntas serán de tipo cerradas, es decir, se le proporcionan al entrevistado una serie de alternativas de respuesta donde debe expresar su grado de acuerdo o desacuerdo o bien sea jerarquizando sus opciones en base a una escala de Likert.

Se considera como el mejor momento para la realización de las encuestas, al momento de que el usuario pretenda ingresar al establecimiento, y para conveniencia del equipo investigador se ofrecerá orientación personalizada para el diligenciamiento de la encuesta, lo que permitirá reducir en gran medida los errores de no respuesta tan comunes en este tipo de estudios. Para ello se seleccionaran, entrenaran y capacitaran a dos (2) encuestadores externos al establecimiento, con el fin de garantizar la imparcialidad, la objetividad y la validez del proceso.

La investigación en esta fase será de enfoque cuantitativo fundamentándose en el resultado de cifras estadísticas las cuales se derivaran de la tabulación de las encuestas.

0.6.5.2 Entrevistas: Permitirá conocer de primera mano información relacionada al funcionamiento o la forma como se llevan a cabo los diferentes procesos involucrados en el quehacer diario del establecimiento comercial Disco Bar

⁹ PLOMÉ, Alina. Entrevistas y cuestionarios: técnicas para la elaboración de preguntas y recolección de respuestas en investigación. Universidad Nacional del Rosario. Argentina.

Aracataca S.A.S., en relación a a la venta y prestación de servicios para detectar posibles falencias en la ejecución de los mismos.

0.6.5.3 Observación directa: Consiste en visitar a las diferentes áreas del establecimiento en aras de observar y definir como se están llevando a cabo los diferentes procesos.

0.6.5.4 Consulta a textos especializados: De temas directamente relacionados con planes de reestructuración financiera, operativa y comercial en empresas de servicios, la Investigación de Mercados y el Marketing de Servicios, recortes de prensa, Internet e información suministrada por entes especializados, como la Cámara de Comercio de Cartagena, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, DANE y proyectos similares al suscrito.

0.6.5.5 Análisis de documentos: Alusivos a la actividad económica de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S., tales como: Protocolos de Servicios, Procesos, Informes de Gestión (Comercial, de Operaciones etc.), Organigrama, Plataforma Estratégica (Misión y Visión), Documentos de información contable y financiera (Estados financieros).

0.6.6 Plan de Tabulación, presentación y análisis de la información

Una vez aplicados los diferentes instrumentos de recolección de datos, estos se procesaran para su clasificación y tabulación mediante la utilización de herramientas como: Diagramas de pastel, gráficas de barra, histogramas frecuencias lo cual le permitirá a los investigadores llevar a cabo un mejor diagnostico de los datos obtenidos y una mejor presentación de estos.

El análisis o interpretación final, estará basado en el resultado de todas las técnicas utilizadas, llevando a palabras lo que los cuadros y gráficos arrojan.

0.7 CRONOGRAMA

El proyecto se realizará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades

ACTIVIDAD		febrero	marzo	abril	mayo	junio
1	Revisión Bibliográfica	■	■	■		
2	Elección del tema		■	■	■	
3	Construcción de la propuesta			■	■	■
4	Presentación				■	■
ACTIVIDAD		julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
5	Desarrollo del Anteproyecto	■				
6	Presentación	■				
7	Recolección de datos		■	■		
8	Organización de la información			■	■	
9	Análisis e interpretación de resultados			■	■	
10	Transcripción del documento final				■	■
11	Presentación					■

Fuente: Autores del proyecto, 2014.

0.8 PRESUPUESTO

El desarrollo de la investigación implica una inversión de tipo económico, ya que exige aseguramientos y recursos que se dedicarán, -en la medida que se requieran-, para alcanzar los objetivos del proyecto. Esto se materializa a través de costos estimados basados en un plan lógico que dan forma al siguiente presupuesto.

COSTOS	UTILIDAD	CANT	VR UNITARIO	ESTIMACIÓN
1 Computador portátil	Digitación y diagramación información	1	\$ 800.000	\$ 800.000
2 Material bibliográfico	Consulta de información	500	\$ 100	\$ 50.000
3 Fotocopias encuestas	Recolección de información	300	\$ 100	\$ 30.000
4 Resma de papel carta	Impresión de informes y documentos	2	\$ 7.000	\$ 14.000
5 Carpetas-fólderes - AZ	Presentación de informes	10	\$ 50.000	\$ 50.000
6 Lápices-Lapiceros	Elaboración de borradores	20	\$ 30.000	\$ 30.000
7 Transporte	Movilización investigadores x 10 meses	200	\$ 1.800	\$ 360.000
8 Memoria USB 16 GB	Almacenamiento de la información	1	\$ 50.000	\$ 50.000
9 Empastado	Presentación Trabajo de Grado	2	\$ 60.000	\$ 120.000
10 encuestadores	Realización trabajo de campo	2	\$ 80.000	\$ 160.000
11 Imprevistos (5%)	Costos adicionales no considerados			\$ 83.200
TOTAL COSTO DEL PROYECTO				\$ 1.747.200

Fuente: Autores del proyecto, 2014.

CAPÍTULO I

1. IDENTIFICACIÓN SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S. EN RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR

1.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

La empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. se inicia en el año 2003 bajo la razón social de El Bololó Ltda. y la operación de la Discoteca Bololó, un establecimiento nocturno ubicado en el barrio Nuevo Bosque Transversal 54 No. 41-241 que ofrecía la posibilidad de disfrutar de una buena rumba, rodeado de un sinnúmero de luces, buen sonido, música crossover para todos los gustos y la presentación de artistas en vivo. En sus primeros dos años, la discoteca llegó a albergar hasta 400 personas por noche de jueves a domingo, lo que le representó un posicionamiento y éxito rotundo entre los gustos y preferencias de un público perteneciente a estratos 2, 3 y 4 que llegó a identificarse con el sitio, convirtiéndolo en un referente casi que obligado de la diversión nocturna en la ciudad.

A raíz del crecimiento y la gran aceptación que tuvo este primer establecimiento en la comunidad cartagenera, sus dueños decidieron fundar en el año 2005 una segunda opción de entretenimiento nocturno en un local contiguo, manteniendo el mismo concepto, pero bajo el nombre de El Escándalo Bar Disco. Con una capacidad tres veces mayor a su predecesora, la nueva discoteca se daba el lujo de atender a 1200 clientes por noche.

No pasó mucho tiempo para que El Escándalo Bar Disco se convirtiera en un verdadero boom absoluto, con lleno total todas las noches y la organización de los más grandes eventos con presentaciones de artistas de la talla de Peter Manjarrés, Silvestre Dangond y Felipe Peláez. En este sendero de prosperidad se movieron ambos establecimientos por los siguientes cinco años, hasta cuando en

el año 2010, la Discoteca Bololó es absorbida por El Escándalo Bar disco, transformándose en un gran fenómeno de masas donde se atendían a más de 1600 clientes por noche.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Disco Bar Aracataca S.A.S es una empresa persona natural régimen común dedicada a ofrecer servicios de ocio y entretenimiento disfrutar a través sus Discoteca crossover El Escandalo Bar Disco, donde se puede disfrutar de una buena rumba crossover con los amigos y familiares, celebración de eventos con beneficios especiales como cumpleaños, grados, matrimonios, integraciones empresariales y universitarias.

1.3 MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS

1.3.1 Misión

Somos una empresa dedicada al rubro de diversión y esparcimiento nocturno ubicado en la Ciudad de Mariano Roque Alonso. Nuestro servicio se basa en brindar un lugar divertido, amigable, y sobre todo confortable, compuesto por personas bien capacitadas con infraestructura y equipamientos modernos.

Nuestra filosofía es mantener buena atención, y calidad en todo el servicio, en donde el cliente se sienta interesado a visitar nuevamente el local.

1.3.2 Visión

En el año 2016 estaremos consolidados a nivel regional como la organización líder en el rubro de servicios de diversión nocturna y esparcimiento, siendo a la vez un establecimiento con muy buena reputación entre sus clientes, capaz de

organizar los mejores eventos, buscando la excelencia del servicio mediante el trabajo perseverante de todos los integrantes de esta organización.

1.3.3 Política de Calidad

Para Disco Bar Aracataca S.A.S., la calidad es un elemento esencial de nuestra razón de ser y ello nos compromete a investigar, diseñar e implementar servicios que atiendan las necesidades de nuestros clientes y demás partes interesadas, superando sus expectativas. Para ello mejoramos continuamente todos los procesos y las competencias de nuestro recurso humano.

1.3.4 Objetivos

- Lograr la excelencia en la prestación del servicio.
- Mejorar el desempeño y la competitividad
- Mejorar continuamente todos los procesos aumentando su eficacia y eficiencia.
- Mantener nuestro posicionamiento a nivel nacional e internacional con la firme convicción de la calidad de nuestros servicios

1.4 ORGANIGRAMA



1.5 FLUJO DE OPERACIONES SEGÚN FUNCIONES

Según el organigrama Disco Bar Aracataca S.A.S. se encuentra dirigida por:

Gerente general: dirige la empresa y es propietario a la vez.

Administrador: el encargado de todo lo relacionado con los bancos, roles de pagos, manejo de clientes, manejo de proveedores en conjunto con el Gerente General.

Contador: es el responsable de registrar y controlar todo movimientos financieros que la empresa realice como enlace dependencia e ingresos propios, procesando la información necesaria para emitir los estados financieros correspondientes. Está bajo la subordinación directa y exclusiva del Gerente General.

Secretaria: es la responsable de hacer llevar con toda la empresa una excelente comunicación y transmitir cada decisión que el gerente o el administrador hayan tomado.

Barman: es el encargado de atender a los clientes en la barra del bar, preparando y sirviendo diferentes tipos de tragos, cocteles y bebidas y dominando protocolos de comportamiento mediante el uso de modales exquisitos en el trato interpersonal.

Meseros: son las personas que tienen como oficio atender a los clientes, proporcionándoles alimentos, bebidas, y asistencia durante su permanencia en el establecimiento.

Animador: es el encargado de poner a los clientes en actividad, invitándolos a participar en de las dinámicas propias de la discoteca, incentivando el consumo de alimentos y bebidas.

Seguridad: como bien lo indica su nombre, son personas encargadas de proporcionar seguridad, comprobar las edades de algunos clientes y negar la entrada al lugar basado en criterios tales como la embriaguez, comportamiento agresivo, entre otras normas.

Cajero: es la persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargado al consumidor esa cantidad y recibir el pago por los servicios proporcionados en el establecimiento.

1.6 RECURSOS ACTUALES

1.6.1 Humanos

La empresa Disco Bar Aracataca S.A.S., cuenta con dos áreas diferentes; un área administrativa y un área operativa

El personal administrativo está compuesto por:

- Gerente General
- Administrador
- Contador Público
- Auxiliar Contable
- Secretaria
- Cajero

Considerando esto, se tiene que los rubros de sueldos y beneficios que tiene el personal administrativo es el siguiente:

Tabla 1. Sueldos del personal administrativo

Cargo	Cant	Sueldo
Gerente General	1	\$ 1.500.000
Administrador	1	\$ 1.000.000
Contador Público	1	\$ 800.000
Auxiliar Contable	1	\$ 616.000
Secretaria	1	\$ 616.000
Cajero	1	\$ 616.000
Total Administrativo		\$ 5.148.000

Fuente: Disco Bar Aracataca S.A.S.

El personal operativo está compuesto por ocho (8) personas, los cuales están repartidos de la siguiente forma:

Tabla 2. Sueldos del personal operativos (por día laborado)

Cargo	Cant	Vinculación	Sueldo.
Barman	1	Eventual	\$ 60.000
Meseros	4	Eventual	\$ 40.000
Animador	1	Eventual	\$ 100.000
Seguridad	2	Eventual	\$ 50.000
Total Operativos			\$ 250.000

Fuente: Disco Bar Aracataca S.A.S.

1.6.2 Problemas

Los principales problemas encontrados en este análisis de sueldos es que hay un alto costo ya que la empresa cuenta con unas ventas media para el soporte de estas, de igual manera la empresa no cuenta con una política o sistema de selección del personal, lo cual ha desencadenado en problemas de falta de

personal sin experiencia y la curva de aprendizaje se alarga, hecho que genera un costo adicional que asumir.

1.7 BIENES DE CAPITAL Y ACTIVOS

Tabla 3. Bienes de capital y activos

Maquinaria y equipos	\$ 22.995.000
Equipos de oficina	\$ 4.350.000
Equipo de computación	\$ 2.785.550
Vehículos	\$ 24.000.000
Valor Total	\$ 54.130.550

Fuente: Disco Bar Aracataca S.A.S.

1.7.1 Construcciones y edificios

El edificio donde funciona la empresa Disco Bar Aracataca (El Escandalo Disco Bar) cumple con las necesidades requeridas básicas para el funcionamiento normal. Actualmente el establecimiento constituido por 5.100 metros cuadrados, cuatro (4) ductos de ventilación aéreos, cuatro (4) baños sanitarios y en el techo seis (6) lámparas de luces multipropósito.

1.7.2 Maquinaria y equipo

Se encontró que las necesidades no están cubiertas debido a que la empresa necesita invertir en cierta maquinaria especializada para poder cubrir la demanda por sus servicios, atender a las exigencias de los clientes y poder ofrecer una mayor variedad de productos de esparcimiento y diversión, por lo que es necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

1.7.3 Equipo de oficina

Los muebles y enseres existentes se encuentran en buen estado y cumplen con las necesidades actuales de la empresa.

1.7.4 Equipo de computación

El equipo de cómputo está en buen estado y no es necesario hacer una nueva adquisición o cambio.

1.7.5 Vehículo

Con respecto al vehiculó este cumple con lo necesario y está en buen estado.

1.8 ANÁLISIS PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)

Se realizó la evaluación de factores internos por medio del método PCI el cual determino las fortalezas y debilidades que tiene la empresa clasificándolas, como mayor y menor dando como resultado una ponderación que determina la situación actual de la empresa con respecto a los factores internos.

Tabla 4. Evacuación de factores internos

FACTOR INTRENO CLAVE	Ponderación	Calificación	Total ponderación
Fortalezas			
Personal con experiencia	10%	4	0,40
Veriedad de productos	10%	3	0,20
Teconologias adecuadas en los procesos	5%	3	0,15
Precios competitivos	5%	3	0,15
Materias prima de calidad	10%	4	0,40
Ubicación estratégica de la empresa e instalaciones locativas	20%	4	0,80
Debilidades			
Exceso de tardanza en el servicio	15%	1	0,15
No existe un manual de procedimientos administrativos	5%	2	0,10
Poca publicidad	5%	1	0,05
No tienen un programa de capacitación definicio para empleados	5%	1	0,05
No existe un claro proceso de seleccón de personal	5%	2	0,05
Las decisiones son centralizadas en la gerencia general	5%	2	0,05
Total	100%		2,55

Fuente: Autores del proyecto, 2014.

Para la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. su mayor fortaleza en la cual se ha enfocado desde el principio es su ubicación estratégica y las instalaciones que posee para tender a clientes.

Por otra parte su principal debilidad está en el exceso de tardanza en la prestación del servicio, específicamente en lo que tiene que ver con la atención de pedidos.

1.9 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

Se realizó la evaluación de factores externos por medio del análisis POAM el cual indica cuales son las oportunidades de la empresa.

Tabla 5. Evaluación de factores externos

FACTOR EXTERNO CLAVE	Ponderación	Calificación	Total ponderación
Oportunidades			
Mercado en crecimiento del país	10%	1	0,10
Competitividad en el sector	13%	4	0,52
Crecimiento de imagen	15%	2	0,30
Comercialización del producto	11%	2	0,22
Amenazas			
Alta rivalidad entre competidores	15%	1	0,45
Difícil situación económica	10%	2	0,20
Altos costos de financiamiento	16%	1	0,16
Cambio en el comportamiento de las variables macroeconómicas	10%	1	0,10
Total	100%		2,05
Uno (1): deficiente, Dos (2): Promedio, tres (3): arriba del promedio, cuatro (4): excelente, para calificar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa.			

1.10 ANALISIS DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Disco Bar Aracata S.A.S. presta Servicios de entretenimiento a través de la Discoteca El Escandalo Bar – Disco, con rumba tradicional abierta a partir de los jueves desde las 7:00 P.M. hasta las 4:00 A.M. Entre sus principales servicios que ofrece se encuentran la presentación de reconocidos artistas a nivel nacional e internacional, la organización de eventos sociales, el alquiler de sus instalaciones para eventos empresariales, matrimonios, grados y fiestas de integración,

garantizando comodidad, ambiente climatizado, sonido digital y un amplio parqueadero para clientes.

Asís mismo, Disco Bar Aracataca S.A.S. pensando en la seguridad y tranquilidad de sus clientes, ofrece el servicio de conductor elegido el cual consiste en que la discoteca pone a su disposición un empleado calificado y con pase de conducción quien manejará su vehículo y lo trasladará hasta la puerta de su casa. El costo del servicio es solamente el valor del transporte de regreso del empleado a la Discoteca.

Tabla 6. Lista de precios bebidas

Producto	Normal	Producto	Normal
Botella Aguardiente valle	\$ 74.000	Botella Vodka smirnoff	\$ 100.000
Botella Ron Premium o caldas	\$ 80.000	1/2 Vodka smirnoff	\$ 55.000
1/2 Ron Premium o caldas	\$ 41.000	Botella baileys	\$ 100.000
Botella Ron bacardi limon	\$ 104.000	1/2 baileys	\$ 55.000
1/2 Ron bacardi limon	\$ 57.000	Botella Tequila jose cuervo	\$ 120.000
Botella brandy 5 estrellas o domec	\$ 80.000	1/2 Tequila jose cuervo	\$ 65.000
1/2 brandy 5 estrellas o domec	\$ 41.000	Botella Tequila don julio	\$ 500.000
Botella Whisky buchanas 12 años	\$ 190.000	Botella Champaña don perignon	\$ 1.000.000
1/2 Whisky buchanas 12 años	\$ 100.000	Botella coñac remy martin	\$ 300.000
Botella Whisky buchanas 18 años	\$ 300.000	Botella piña colada	\$ 70.000
Botella Whisky sello negro	\$ 190.000	Botella vino concha y toro	\$ 80.000
1/2 Whisky sello negro	\$ 100.000	Cerveza club colombia o brava	\$ 5.000
Botella Whisky Chivas 12 años	\$ 190.000	Cerveza clausen lata	\$ 4.000
1/2 Whisky Chivas 12 años	\$ 100.000	Cerveza coRona	\$ 6.000
Botella Whisky Chivas 18 años	\$ 300.000	Cerveza buckler o heiniken lata	\$ 6.000
Botella Whisky Chivas 21 años	\$ 1.000.000	Cerveza Aguila lighth	\$ 4.000
Botella whisky old parr 12 años	\$ 190.000	Vaso de gaseosa o limonada	\$ 2.000
Botella Whisky old parr 15 años	\$ 300.000	Botella de agua	\$ 3.000
Botella Vodka finlandia	\$ 120.000	Jarra de gaseosa o limonada	\$ 10.000
1/2Vodka finlandia	\$ 65.000	Tonica	\$ 2.500
Botella Vodka absolut	\$ 120.000	Bebidas energeticas (red bull, phamton)	\$ 12.000
1/2 Vodka absolut	\$ 65.000	Paquete cigarrillos (kent,belmont, kool)	\$ 4.000

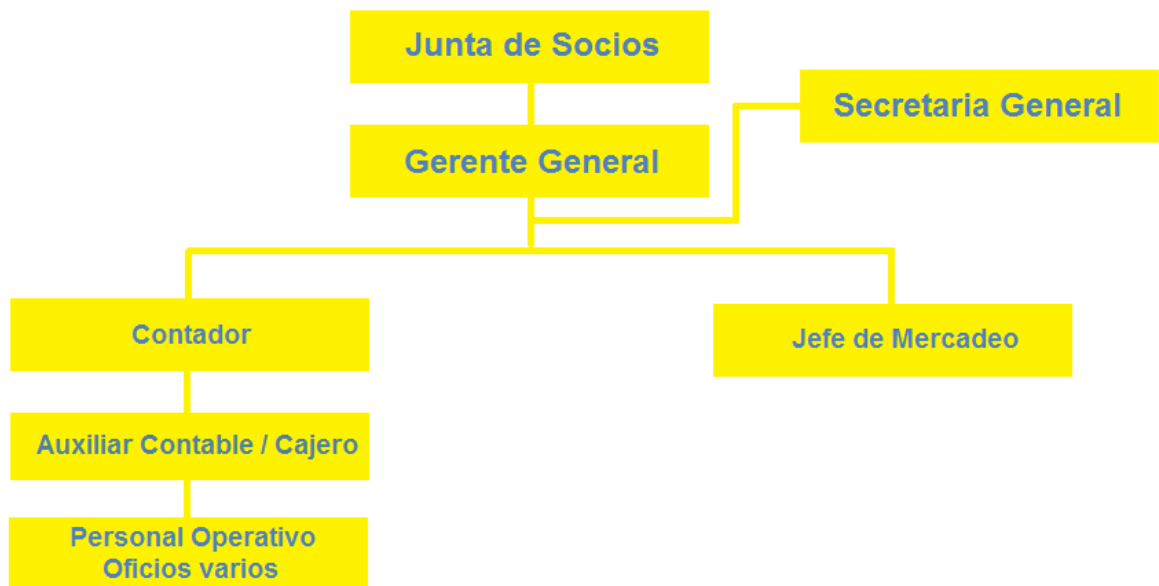
Fuente: Disco Bar Aracata S.A.S. 2014

CAPÍTULO II

2. DISEÑO UN PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Para Disco Bar Aracataca S.A.S., es de vital importancia poder contar con más departamentos y más personal capacitado para que faciliten el proceso de satisfacción del cliente, para ello se pronostica la estructura organizacional que tendrá en 5 años y de acuerdo se determinan los diagramas de funciones respectivos de cada integrantes.

Figura 1. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Autores del proyecto, 2014.

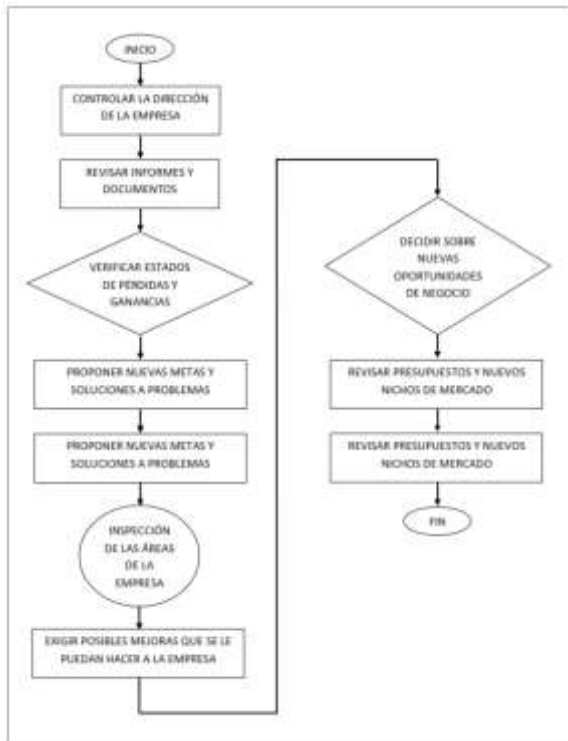
Para poder implementar esta estructura organizacional es necesario contar con sus respectivos diagramas de funciones por áreas y por cargos.

Tabla 7. Funciones junta de socios propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Comercial, Administrativa, Operativa y Financiera.	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Junta de socios	Ninguno
Propósito del cargo	
Controlar la dirección de la empresa a donde quieren llegar y que se quiere hacer, revisar todas las actividades que realice el gerente general sus funciones y progresos	
Información actividad del cargo	
Función general: Controlar y revisar la dirección de la empresa.	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Ingenieros industriales, administradores, economistas, mercadólogos	
Conocimientos generales: Administración, producción, finanzas, mercadeo y Contabilidad.	
Experiencia: Conocer la línea de mercado.	
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 28 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Emilio José Torres Cardona	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 2. Diagrama de flujo junta de socios



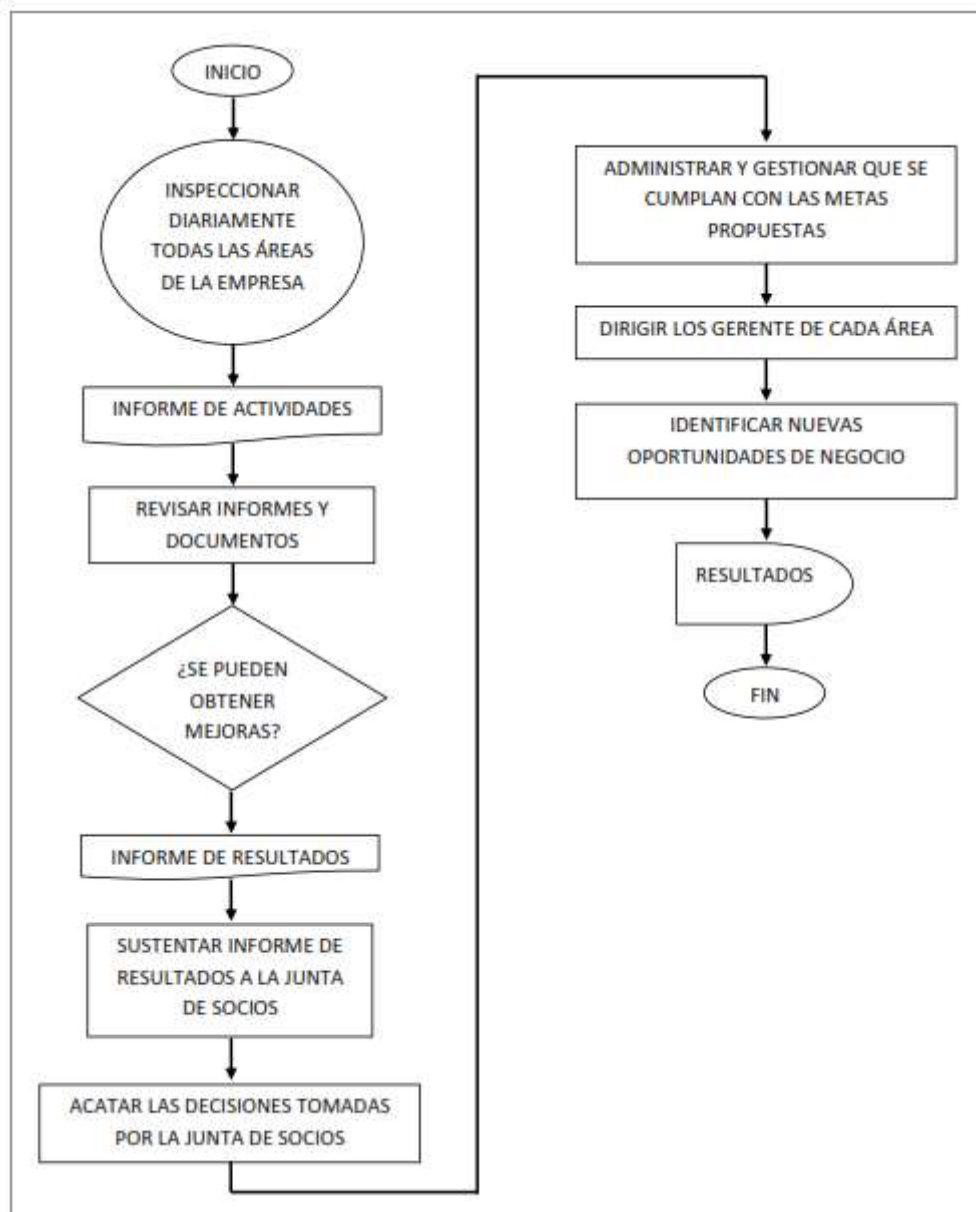
Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Tabla 8. Funciones Gerente General propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Administrativa	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Gerente general	Junta de socios
Descripción del cargo	
Este cargo requiere de una persona líder dinámica, que ejerza en una posición estratégica.	
Propósito del cargo	
Gestionar y controlar la dirección de la empresa de manera eficiente y tomando las mejores decisiones posibles. Crear, implementar y mantener estrategias para el buen direccionamiento de la empresa que le permita mostrarse como una empresa responsable y cumplida	
Información actividad del cargo	
Función general: Controlar y gestionar el direccionamiento de la empresa, Buscando la mejor financiación de proyectos tareas u otros procesos en los cuales la empresa se vea beneficiada.	
Funciones y actividades específicas: Informar a la junta directiva de las decisiones que se tomaron últimamente. Entregar un informe mensual del estado de la empresa. Entregar anualmente un informe del crecimiento. Acatar las decisiones tomadas por la junta directiva. Crear y liderar el proceso de planeación estratégica, estableciendo los objetivos necesarios para su desarrollo. Desarrollar procedimientos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Ser un líder para desarrollar los planes y estrategias determinados por la junta de socios. Fomentar trabajo en equipo entre los gerentes de área para un mejor desempeño interno. . Vigilar que todas las tareas y actividades designadas sean cumplidas a cabalidad. Mejorar y medir continuamente los resultados alcanzados por la empresa según lo planteado en la planeación estratégica. Mantenerse en contacto con proveedores y clientes para el desarrollo de nuevos mercados.	
Información responsabilidades del cargo	
Responsabilidades por bienes: Todos los elementos y equipos que se encuentren dentro de la empresa sellos, cheques, llaves de la empresa y documentos importantes para la empresa.	
Responsabilidades por información confidencial: Información que tenga que ver con la empresa	
Responsabilidades por valores: Manejo financiero y legal de la empresa	
Responsabilidades por personas: Todas las personas que se encuentren trabajando para la empresa, visitantes, y proveedores.	
Responsabilidades por dirección y control personal a cargo: Todas las áreas de la empresa	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Administrador, contador, economista, mercadólogos.	
Conocimientos generales: Procesos de producción, logística, entretenimiento, mercadeo, finanzas.	
Experiencia: Dos años de experiencias en las áreas relacionadas.	
Competencias y habilidades de pensamiento	
Competencias: Comunicativa, Convinciente Decisivo, Argumentativa, Intelectuales, Personales, Interpersonales, Organizacionales Tecnológicas, Empresariales o para la creación, de empresa.	Habilidades: Comprensión, Juicio, Ocurrente, Capaz, Intuición, Empatía, Saber escuchar Solución de problemas, Negociación.
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 28 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Emilio José Torres Cardona	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 3. Diagrama de flujo Gerente general



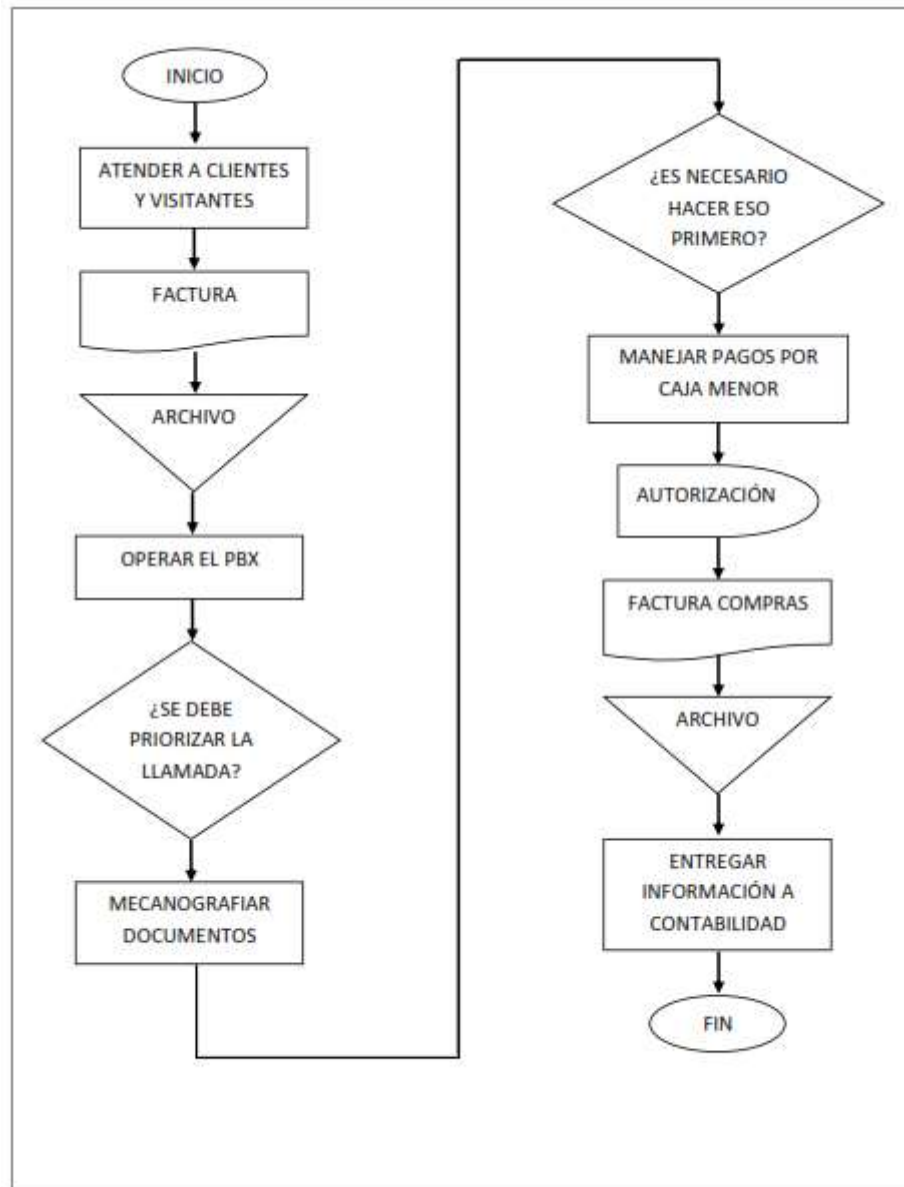
Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Tabla 9. Funciones Secretaria General propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Administrativa	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Secretaria general	Gerente general
Descripción del cargo	
Este cargo requiere de una persona eficiente, amable, dinámica y servicial.	
Propósito del cargo	
Facilitar las actividades diarias del gerente y de varios miembros de la empresa.	
Información actividad del cargo	
Función general: Facilitar la comunicación y el buen funcionamiento de la empresa.	
Funciones y actividades específicas: Acatar las órdenes del gerente. Atiende y coordina al o a los visitantes ya sea personalmente o telefónicamente facilitándoles la hora de atención y tramites de documentos. Llamar a los clientes para recuperar cartera atrasada. Mecanografiar textos y cartas que le sean solicitados. Operar el Pbx, el fax, el correo electrónico y la fotocopiadora Coordinar los pedidos de requerimiento de insumos Agilizar el alistamiento de pedidos con los proveedores Atender a la junta de socios y acatar sus ordenes	
Información responsabilidades del cargo	
Responsabilidades por bienes: Un computador, sellos de la empresa, llaves de las oficinas, una impresora, un fax, y una fotocopiadora.	
Responsabilidades por información confidencial: Información que tenga que ver con la empresa	
Responsabilidades por valores: Cheques, sellos, control de caja menor, pagos a proveedores, cobros a clientes.	
Responsabilidades por personas: Ninguna.	
Responsabilidades por dirección y control personal a cargo: Servicios generales.	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Secretariado bilingüe y sistematizado.	
Conocimientos generales: Servicio al cliente, Ingles, Microsoft Excel, Microsoft Word, Mecanografía. Ortografía, Redacción, Contabilidad.	
Experiencia: Dos años de experiencias en las áreas relacionadas.	
Competencias y habilidades de pensamiento	
Competencias: Comunicativa, Argumentativa, Tecnológicas, Serviciales.	Habilidades: Hablar en público, Organización Contabilidad básica, redacción.
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 28 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Emilio José Torres Cardona	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 4. Diagrama de flujo Secretaria general



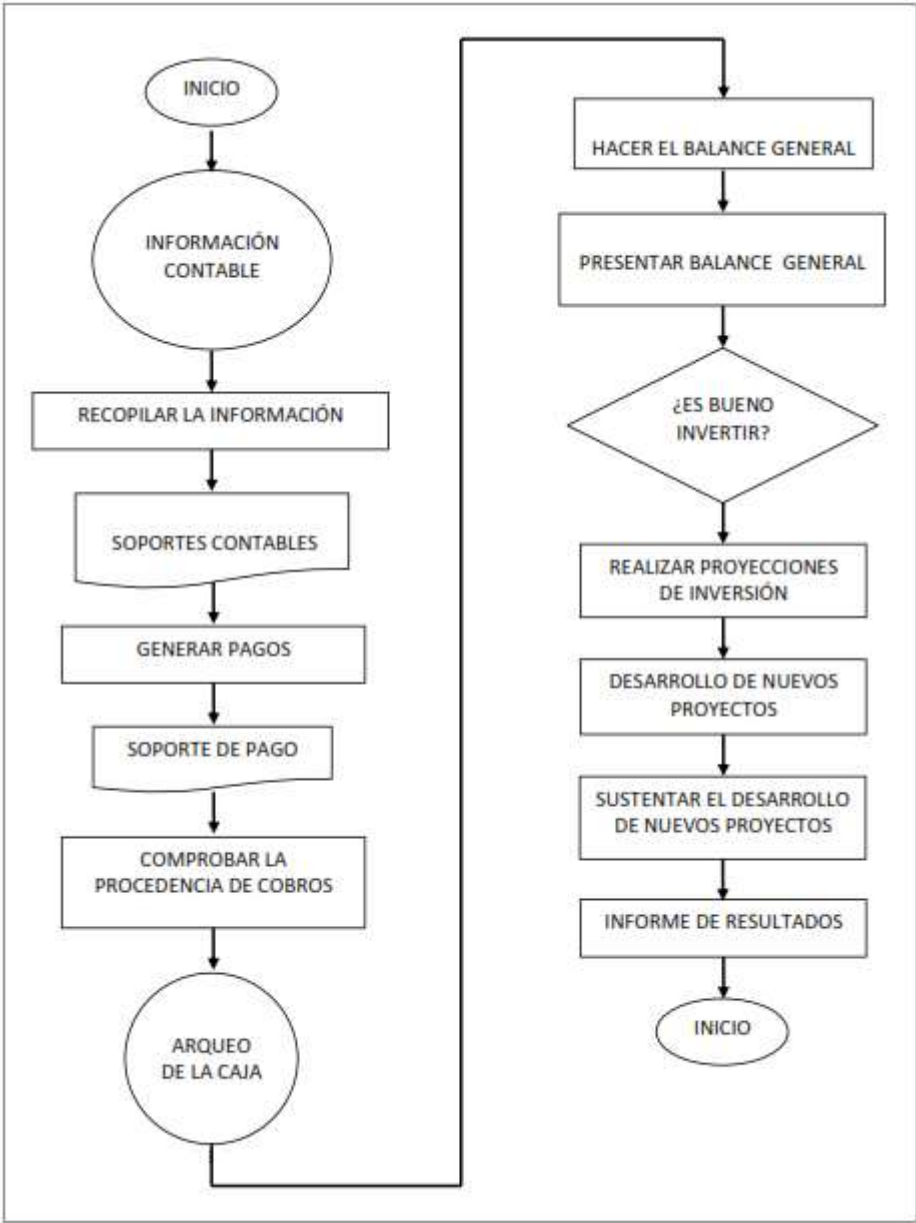
Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Tabla 10. Funciones del Contador propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Financiera	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Contador	Junta de socios
Descripción del cargo	
Hacerse cargo de todos los procesos contables de la empresa, con el fin llevar los documentos exigidos por el estado en regla y cumplir con la normativa de la ley colombiana.	
Propósito del cargo	
Coordinar todas las actividades contables de la empresa para lograr mejorar la productividad de la planta, mediante la emisión de informes confiables y oportunos.	
Información actividad del cargo	
Función general: Registrar y controlar todo movimiento financiero que la empresa realice como enlace, dependencia, e ingresos propios, procesando la información necesaria para emitir los estados financieros correspondientes	
Funciones y actividades específicas: Conocimientos especiales en: Manejó de paquetes contables, liquidaciones de retención en la fuente, IVA, aportes a la seguridad social y fondos de pensiones. Elaborar la conciliación Bancaria mensual obteniendo así un correcto movimiento de cheques girados, notas débitos y créditos de la cuenta Bancaria. Verificar el arqueo de caja. Velar por el buen manejo del dinero de la empresa y de terceros. Suministrar la información solicitada, en forma oportuna. Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas en Colombia. Preparar la información financiera para ser presentada a la empresa mensualmente o a al entidades que lo requieran. Tener sistematizado los registros contables para que la empresa en el momento que requiera información estadística o de otra índole, la obtenga de forma oportuna y veraz. Preparar comprobantes de Depreciación. Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.	
Información responsabilidades del cargo	
Responsabilidades por bienes: Todos los elementos y equipos que se encuentren dentro de la empresa sellos, cheques, llaves de la empresa y documentos importantes para la empresa.	
Responsabilidades por información confidencial: Proyectos, pliegos, informes. Estadística, bonos, cuentas bancarias, títulos valor etc.	
Responsabilidades por valores: Cheques, sellos, pagares, documentos estadísticos y documentos contables que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.	
Responsabilidades por personas: Ninguna.	
Responsabilidades por dirección y control personal a cargo: Ninguna.	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Profesional en Contaduría Pública.	
Conocimientos generales: Contabilidad, Administración, Finanzas, Gestión y evaluación de proyectos, Manejo de personal, Estadística.	
Experiencia: Dos años de experiencias en las áreas relacionadas.	
Competencias y habilidades de pensamiento	
Competencias: Comunicativa, Convincente, Argumentativa, Decisivo, Intelectuales.	Habilidades: Comprensión, Juicio, Capaz, Empatía, Saber escuchar, Solución de problemas, Negociación, Oratoria, Numéricas
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 29 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Andrea Leiva Romero	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 5. Diagrama de flujo Contador Público



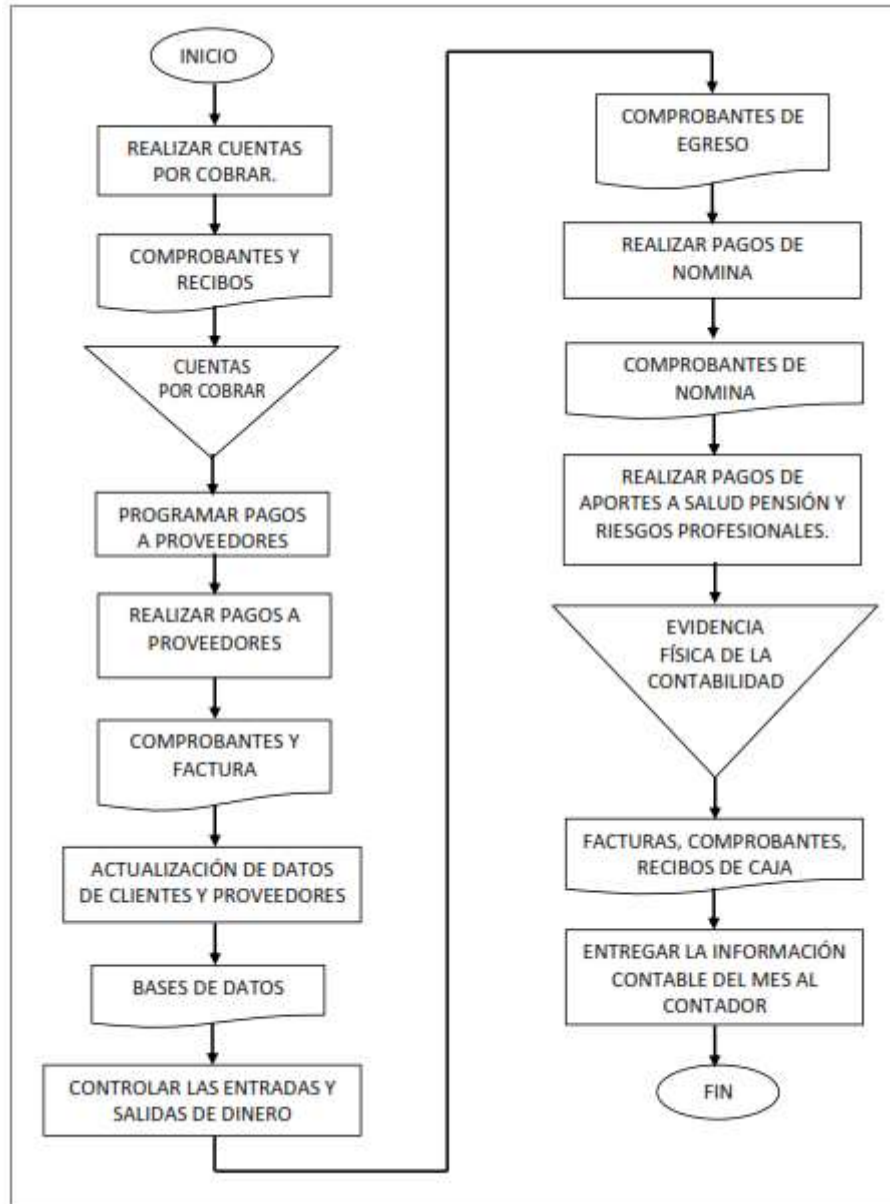
Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Tabla 11. Funciones del Auxiliar Contable / Cajero propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Operacional	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Auxiliar Contable / Cajero	Contador – Gerente General
Descripción del cargo	
Este cargo es primordial para facilitar el manejo contable de la empresa, así como el manejo de la caja registradora y los procesos de facturación.	
Propósito del cargo	
Mejorar las actividades contables y financieras facilitando y haciendo más eficiente el manejo contable y financiero.	
Información actividad del cargo	
Función general: Manejo de caja registradora y Coordinación de la entrega y recepción de documentos esenciales para la contabilidad y el buen funcionamiento de la empresa.	
Funciones y actividades específicas: Acatar las órdenes del gerente administrativo y financiero y así mismo las del contador. Hacer y entregar facturas a clientes Controlar el pago de cuentas por cobrar atrasadas. Llevar el control de pagos de nómina, archivos y archivos de los empleados. Controlar las entradas y salidas de dinero. Coordinar la entrega de información al contador y al gerente financiero Realizar los pagos a proveedores. Realizar los pagos de aportes a salud pensión y arp. Elaborar reportes de ingresos y egresos. Actualizar continuamente la información de clientes y proveedores Programar pagos a proveedores. Manejo de cuentas en bancos.	
Información responsabilidades del cargo	
Responsabilidades por bienes: Mercancía entregada a clientes y mercancía que entregan los proveedores.	
Responsabilidades por información confidencial: Facturas, lista de clientes y lista de proveedores	
Responsabilidades por valores: Cheques por pagar, efectivo que se encuentre en la empresa, cheques por pagar, sellos y pagares.	
Responsabilidades por personas: Compañeros de trabajo.	
Responsabilidades por dirección y control personal a cargo: Clientes y visitantes de la empresa.	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Bachiller comercial, Técnico en comercio exterior, Técnico en contabilidad..	
Conocimientos generales: Contabilidad, Finanzas, Estadística.	
Experiencia: Dos años de experiencias en las áreas relacionadas.	
Competencias y habilidades de pensamiento	
Competencias: Comunicativa, Argumentativa, Tecnológicas, Serviciales.	Habilidades: Analíticas, Tecnológicas, Organización, Numéricas.
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 29 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Andrea Leiva Romero	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 6. Diagrama de flujo Auxiliar Contable / Cajero



Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Tabla 12. Funciones del Jefe de Mercadeo propuesta

INFORMACIÓN GENERAL	
ÁREA: Administrativa	
Denominación del cargo	Cargo superior inmediato
Jefe de Mercadeo	Gerente General
Descripción del cargo	
Este cargo necesita de una persona capaz de responder por las funciones de mercadeo y ventas de la empresa en las operaciones del día a día permitiendo fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la empresa.	
Propósito del cargo	
Crear e implementar estrategias de mercadeo para orientar las decisiones estratégicas de la dirección analizando las fortalezas debilidades y amenazas del mercado.	
Información actividad del cargo	
Función general: Buscar la mejor manera de mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa facilitando el alcance de los objetivos y metas de la gestión de ventas.	
Funciones y actividades específicas: Acatar las decisiones tomadas por la junta de socios y/o el gerente general Elaborar y gestionar el plan de marketing. Fundamentar la orientación que se le quiere dar al producto. Evaluar cuidadosamente las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Hacer la programación de visitas a clientes Realizar estrategias para suplir las necesidades del mercado. Detectar las oportunidades de negocio que se presenten en el momento. Estimar la eficiencia en los resultados obtenidos por la empresa en cada acción que se planten. Proponer acciones correctivas en los que tengan que ver con el direccionamiento del mercadeo. Manejar la imagen de cada producto que sale de la empresa. Entregar mensualmente un informe de mercadeo Crear estrategias de ventas.	
Información responsabilidades del cargo	
Responsabilidades por bienes: Toda la mercancía que entra y sale de la empresa.	
Responsabilidades por información confidencial: Toda clase de información que demuestre el manejo de mercadeo y publicidad de la empresa.	
Responsabilidades por valores: Publicidad relacionada con la empresa.	
Responsabilidades por personas: Ninguna.	
Responsabilidades por dirección y control personal a cargo: Clientes y visitantes de la empresa.	
Información requisitos mínimos del cargo	
Preparación académica: Mercaderista y Publicista.	
Conocimientos generales: Mercadeo, Publicidad, Ventas, Atención al cliente.	
Experiencia: Dos años de experiencias en las áreas relacionadas.	
Competencias y habilidades de pensamiento	
Competencias: Comunicativa, Argumentativa, Tecnológicas, Serviciales.	Habilidades: Analíticas, Tecnológicas, Organización, Numéricas e intelectuales.
Información, elaboración y aprobación	
Fecha Elaboración: 29 de noviembre /2014	Fecha revisión y aprobación:
Elaborado por: Andrea Leiva Romero	Revisado y aprobado por:
FIRMA Y SELLO	

Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

Figura 7. Diagrama de flujo Jefe de Mercadeo



Elaborado por: autores del proyecto, 2014.

CAPÍTULO III

3. ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE MERCADO QUE PERMITA IDENTIFICAR TENDENCIAS Y NECESIDADES ACTUALES QUE TIENEN LOS CLIENTES

De acuerdo al censo comercial más importante del país, Infocomercio¹⁰, que realizó Servinformación en el 2013, el turismo continúa siendo uno de los factores que más mueve la economía local en Cartagena de Indias. Una de las razones por las que los restaurantes, los bares, cafés internet y los servicios de telefonía entraron entre los diez primeros establecimientos que más hay en esta ciudad.

Para ese entonces se tuvieron en cuenta 125 establecimientos en 50 ciudades y Cartagena representa el 1,47% de los establecimientos del país.

El informe señala que el comercio continúa en fuerte crecimiento en Cartagena, no en vano pues esta es una de las ciudades que más turismo atrae, incluso de los mismos colombianos. De acuerdo con la corporación de turismo en Cartagena, en el 2013 1'447.280 turistas, entre nacionales y extranjeros, entraron a La Heroica.

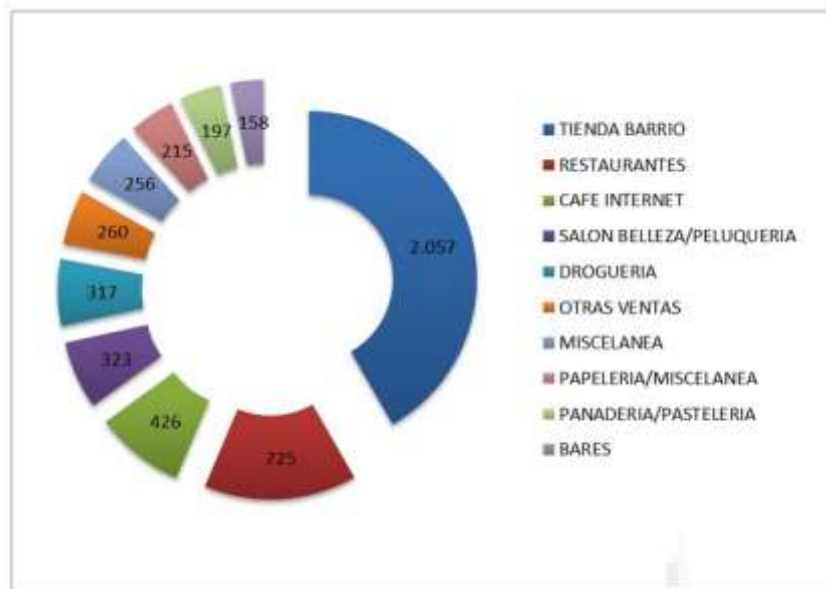
Esta es una de las razones por las cuales los restaurantes ya llegaron al segundo puesto entre los establecimientos que más mueven la economía local con 725, una prueba más que la ciudad amurallada se está convirtiendo en una parada gourmet.

¹⁰ Infocomercio es el censo de establecimientos comerciales más completo que se hace en Colombia, en el que se entregan todos los datos geo-referenciados y clasificados según la tipología del establecimiento. El último operativo de campo se realizó entre junio y noviembre de 2011, en el cual se recorrieron, en su totalidad, 107.175 manzanas de las 5 principales ciudades del país, incluidas sus áreas metropolitanas, identificando donde están y cómo son los establecimientos comerciales de 65 tipologías distintas.

Y por supuesto los bares también hicieron parte de este ranking con 157 establecimientos de este tipo.

Para los turistas también hay la facilidad de los café internet, con 422 establecimientos, y los 152 locales de servicios de telefonía, posicionándose en el tercer y octavo puesto del top 10 de los locales comerciales de la ciudad amurallada.

Figura 8. Censo Comercial Cartagena de Indias, 2013



Fuente: <http://www.servinformacion.com/>

En primer lugar, como en el resto del país, las tiendas de barrio son el tipo de establecimiento más importante en el comercio de Cartagena, con 2047 locales, conformando un 31% del comercio en la ciudad.

Los salones de belleza son los cuartos en la lista con 325, seguidos de las droguerías, con 315, las misceláneas, con 253, y las papelerías, con 215, convirtiéndose en el 17% del comercio de Cartagena.

Finalmente entre los 10 primeros negocios más importantes de Cartagena están los kioscos, con 135 locales, sorprendiendo al ponerse por encima de los almacenes de ropa, los casinos de juego y ocales de otras ventas.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

El sector de los bares, restaurantes y discotecas se encuentra en el sector terciario o de servicios, el cual incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

El análisis de mercados es muy importante para saber que percepción tiene el cliente, conocer sus necesidades y expectativas acerca del nuevo producto o servicio, determinar el perfil del usuario, definir las tendencias en cuanto ocio y entretenimiento del nicho de mercado escogido etc. Este tipo de investigación consiste en escuchar a los clientes con sus percepciones, seleccionando muestras representativas de población para realizar sondeos de opinión mediante grupos de discusión, con el fin de crear un clima idóneo que dé como resultado puntos de vista del cliente o usuario.

El negocio de los bares, discotecas y restaurantes en el mundo representa un mercado de enorme magnitud. En Colombia esta línea de negocios representaron en el 2013 un aporte al PIB del 10,95% traducido en cifras en más de \$49 billones de pesos, según el DANE. Dicha industria es entonces un símbolo de crecimiento económico para el país, ofrece miles de empleos, además de rentabilidad a sus propietarios, por lo que abrir alguno de estos tres negocios, siempre resultará atractivo, pues hay un amplio mercado lleno de opciones y novedades.

3.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo para este proyecto está conformado por hombres y mujeres, entre 18 y 55 años, con un poder adquisitivo medio-alto pertenecientes a de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cartagena, que bien pueden ser extranjeros, parejas, empresarios y referidos de los visitantes a la discoteca.

3.2 PERFIL DEL CLIENTE

El cliente de la Discoteca El Escándalo se caracteriza primordialmente porque son hombres y mujeres de Cartagena, mayores de edad, con la peculiaridad de que frecuentan el bar los viernes y sábados, les gusta el género musical de la música crossover, perteneciente a los estratos 2, 3 y 4 y que residen en los barrios aledaños al establecimiento. Su poder adquisitivo oscila entre uno y cuatro salarios mínimos legales vigentes.

3.3 PRODUCTO/SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA

Disco Bar Aracataca S.A.S., a través de su establecimiento la Discoteca El Escandalo, ofrece uno de los mejores ambientes musicales crossover de la ciudad de Cartagena, en donde se puede bailar, compartir unas bebidas, disfrutar de una extensa galería de videos y presentaciones de bandas folclóricas y agrupaciones en vivo. Los productos que se ofrecen en la Discoteca El Escandalo son los siguientes:

Cervezas nacionales: Águila, Águila light, Costeñita, Costeña, Club Colombia, Póker, Redd's y Pilsen. *Cervezas importadas:* Peroni y Blucker. *Licores nacionales:* Ron Medellín añejo (3 años, 8 años y 12 años), Aguardiente Antioqueño, Aguardiente Antioqueño sin azúcar, Ron Viejo de Caldas (3 años), Ron Tres Esquinas (sello negro, sello rojo, dry y tradicional). *Licores*

internacionales: Old Parr (12 años y 18 años), Buchanan´s (12 años y 18 años), Tequila José Cuervo (reposado y tradicional), Absolute Vodka y Ginebra Gordon`s. Otros, gaseosas y refrescos: Coca cola (Zero y tradicional), Kola Román, Sprite, Quatro, Pony Malta, Squash, Agua Manantial, Smirnoff Ice y Redbull. Cocteles: Cuba libre.

3.4 ENCUESTA PERCEPCIÓN DE SERVICIO

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de la Discoteca El Escandalo Bar Disco, los resultados más importantes fueron los siguientes:

3.4.1 ¿Cómo califica usted el servicio de la Discoteca El Escandalo Bar Disco?

El 56.5% lo consideran bueno, el 27.5 % excelente y solo un 16 % entre regular y malo, estos resultados indican que su calidad de servicio no es considerada en gran porcentaje como regular o malo, con las estrategias a realizar se enfocaran en aumentar el porcentaje de excelente. Todos los bares pueden llegar a tener calificaciones similares cuando los consideran con un criterio bueno y es ahí donde poco a poco aumenta el porcentaje silencioso de abandonos, debido a que esta parte que consideraba bueno un bar pasa a otro donde llegan a ser excelente únicos y diferenciadores, con esto se quiere llegar a implantar políticas que aumenten su estándar en la calidad del servicio, como una sonrisa inicial, una pregunta adecuada, una pedido tomado de forma eficaz y eficiente.

Los productos en la línea de bares son muy semejantes, lo que diferenciara a Disco Bar Aracataca S.A.S., será desde este momento su calidad en la atención, brindado por un personal altamente calificado y capacitado para detectar y descubrir los deseos de los consumidores, no solo como tomadores de pedidos

sino como buenos vendedores y que nazca sentido de pertenencia hacia la empresa.

3.4.2 ¿Qué le mejoraría usted a la calidad del servicio?

El 53 % de los encuestados sugirió mejorar el tiempo en la toma de pedido, que es una debilidad que se reforzaran por medio de los formatos face to face que se aplicaran por el administrador del establecimiento, que medirán el tiempo de atención y la calidad de respuestas en pedidos que realice el empleado para sus clientes, detectando las falencias de los empleados, tomando correctivos de inmediato y haciendo estricto seguimiento. Este factor es clave para aumentar la satisfacción del cliente en el establecimiento y ser caracterizados por ofrecer un pedido adecuado e inmediato.

3.4.3 Califique de uno (1) a tres (3) los productos que ofrece la carta de El Escandalo Bar Disco.

Las ponderaciones fueron de 1 a 3 (siendo 1 excelente, 2 bueno, 3 malo) factores como: la temperatura, presentación, higiene y complementos (vasos y servilletas). En la temperatura el 44% la califico excelente, el 53% bueno y el 3% malo; en base a estos resultados los factores como la temperatura de los productos vendidos en el bar se encuentra en un buen punto para el mercado objetivo. En la presentación el 33% la califico excelente, el 64% bueno y el 4% malo, por lo tanto la forma como se presentan los diversos productos en El Escandalo Bar Disco actualmente están en óptimas condiciones. En la higiene el 34% de los encuestados afirmo que es excelente, el 65% bueno y el 2% malo, es decir El Escandalo Bar Disco se encuentra con los estándares óptimos para la satisfacción de los clientes. En cuanto a los complementos (vasos y servilletas), el 34% expreso la excelencia, el 65% bueno y el 2% malo, por lo tanto la calidad de dichos elementos se encuentra en buen estado y presentación.

3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES

Los clientes son la razón de ser de toda compañía y al mismo tiempo determinan su éxito o desilusión. Los clientes adquirirán uno u otros servicios siempre que este les ofrezca mayores ventajas que los competidores.

Cualquiera que ofrezca algo en un mercado abierto tiene que enfrentarse a la competencia, por eso se hace necesario saber quiénes son los principales competidores, que cuota del mercado representan, como operan y cuáles son los puntos fuertes y débiles

En la actualidad, en la ciudad de Cartagena hay diversidad de lugares donde se puede bailar y disfrutar de la mejor música crossover, pero son pocos los que tienen un servicio especial y atractivo como lo presentan Disco Bar Aracataca S.A.S., a través de su Discoteca El Escandalo Bar Disco.

Los competidores principales de manera directa son:

Mirror's Cervecería Bar Disco: es un lugar de música crossover de muy buen servicio y excelentes instalaciones ubicado en el barrio Los Alpes a pocos pasos de la Avenida Pedro de Heredia.

Mango Biche Disco Bar: antigua Discoteca Tríbala, ubicada en la Avenida Pedro de Heredia, sector Chipre, especializada en música crossover.

Vueltabajero: sitio Especializado en Música Salsa, Venta de Licores, Reuniones Sociales, Eventos Sociales, Diversión y Cultura en la Ciudad de Cartagena.

El York, Salsa y Vallenato: establecimiento con asistencia asidua de personas ubicado en la Transversal 54 # Mz. A Lt. 5 Cartagena, Bolívar.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS LA SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA DISCO BAR ARACATACA S.A.S. PARA QUE LOS PROPIETARIOS PUEDAN TOMAR MEJORES DECISIONES

Para la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S sus estados financieros reflejan la actualidad de una empresa con tendencia al estancamiento económico que se ha dado a causa de la poca rotación de la cartera y la baja rentabilidad que deja esta, aunque tenga un decrecimiento en las ventas se ha sostenido en el mercado pero sus utilidades son muy bajas con respecto a la inversión.

Figura 9. Balance General año 2013

DISCO BAR ARACATACA S.A.S.			
NIT. 806014470-3			
BALANCE GENERAL			
Periodo 01 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTES		CORRIENTES	
CAJA	82.000	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5.649.739
Caja General	82.000	Bcos. Nacionales	5.649.739
BANCOS Y CORPORACIONES	95.817.024	PROVEEDORES	15.878.207
Bancos nacionales	95.817.024	Nacionales	15.878.207
DEUDORES	55.000.000	CUENTAS POR PAGAR	3.581.147
Clientes	48.007.437	Costos y gastos	700.000
Anticipo de Impuestos	6.992.563	Acreedores	2.473.000
INVENTARIOS	11.000.000	Impuestos retenido	408.147
Materia prima	11.000.000	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	3.518.960
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	<u>161.899.024</u>	Iva e Ica por pagar	3.518.960
FIJOS		TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>28.628.053</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		TOTAL PASIVOS	<u>28.628.053</u>
Construcciones y edificac.	46.700.685	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipo	25.994.095	CAPITAL DE PERS. NATURALES	59.290.000
Equipos de Oficina	5.593.017	UTILIDAD DEL EJERCICIO	10.667.948
Equipo de Computación	2.766.000	RESULTADO DE EJER. ANT.	146.380.194
Vehiculos	22.500.000		
Depreciación Acumul.	-20.486.626		
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>83.067.171</u>	TOTAL PATRIMONIO	<u>216.338.142</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>244.966.195</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>244.966.195</u>

Fuente: Disco Bar Aracata S.A.S.

Figura 10. Estado de resultados año 2013

DISCO BAR ARACATACA S.A.S.		
NIT. 806014470-3		
ESTADO DE RESULTADOS		
Periodo 01 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2013		
	VENTAS BRUTAS	143.334.923
(-)	COSTO DE VENTAS	60.349.387
=	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	82.985.536
	GASTOS OPERACIONALES DE ADMON.	
	DOTACIONES	32.759
	IMPUESTOS	2.036.000
	ARRENDAMIENTOS	6.000.000
	SEGUROS	11.232
	SERVICIOS EN EGENERAL	48.280.246
	GASTOS LEGALES	1.695.638
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	600.000
	GASTOS DE VIAJE	51.600
	DEPRECIACION	8.211.911
	DIVERSOS	4.118.823
(-)	TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON.	71.038.209
=	UTILIDAD OPERACIONAL	11.947.327
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	
(+)	INGRESOS NO OPERACIONALES	622
	FINANCIEROS	622
(-)	EGRESOS NO OPERACIONALES	1.280.002
	FINANCIEROS	1.249.271
	EXTRAORDINARIO	15.371
	GASTOS DIVERSOS	15.360
	GASTOS IMPTOS RENTA	0
=	UTILIDAD NO OPERACIONAL	10.667.948
=	UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	10.667.948

Fuente: Disco Bar Aracata S.A.S.

4.1 INDICADORES FINANCIEROS

Para tener visión general de lo que está sucediendo en la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. es necesario comprobar por medio de los estados financieros la

capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones de pago y para esto analizaremos los estados financieros desde hace 5 años

- Razones de liquidez
- Razones de rotación de activos
- Razones de apalancamiento
- Razones de rentabilidad

Luego de determinar cada uno de los cálculos podemos determinar el estado de la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S y analizar cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

4.1.1 Razón de Liquidez

4.1.1.1 Razón circulante

Razón corriente=Activo Circulante/Pasivo circulante	2013	2012	2011	2010	2009
	5,66	6,17	7,36	5	2,69

Elaborado por: Los autores

Partiendo de los resultados obtenidos se encuentra que en el año 2009 se obtuvo un índice de 2.69, creciendo en el 2010 a un 5.00 luego en el 2011 sigue un crecimiento de 7.36 y en el año 2012 tuvo un decrecimiento a 6.17 y finalizando en el 2013 con un decrecimiento mostrando un índice de 5.66. Se observa que este indicador muestra que aunque la empresa haya tenido un crecimiento y decrecimiento en su índice de razón circulante lo cierto es que mientras la empresa obtenga un activo circulante superior que el pasivo circulante tendrá la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo.

4.1.1.2 Prueba acida

Prueba Acida = Activo Circulante-Inventario/Pasivo Circulante	2013	2012	2011	2010	2009
	5,27	5,73	7,34	4,94	2,59

Elaborado por: Los autores

En esta razón financiera lo que indica que por cada peso que debe (\$1) tubo en el 2009 dos coma cincuenta y nueve pesos (2.59) de activo circulante, en el año 2010 tuvo cuatro coma noventa y cuatro pesos de activo circulante, en el 2011 siete coma treinta y cuatro pesos (7.34) de activo circulante para el 2012 tuvo cinco coma setenta y tres pesos (5.73) de activo circulante y en el 2013 cinco coma veinte siete pesos (5.27) de activo circulante, lo cual indica que la empresa siempre ha tenido una solvencia económica buena, en el año donde menos tuvo con que pagar cada peso que debía tenía un dos coma noventa y nueve pesos (2.99) y en el mejor de los años 2011 con siete coma treinta y cuatro pesos (7.34) es decir que la empresa siempre ha tenido como cumplir con sus obligaciones financieras.

4.1.1.3 Razón de Capital de Trabajo

Razón de capital de trabajo=Activo Circulante-Pasivo circulante/Ventas	2013	2012	2011	2010	2009
	0,93	0,73	0,72	0,53	2,59

Elaborado por: Los autores

El resultado de este índice indica que el capital de trabajo que tiene la empresa como porcentaje o proporción de las venta, para el año 2009 es de 0.37 porciento mostrando un índice positivo, en el año 2010 es de 0.53%, en el 2011 de 0.72 porciento, en el 2012 de 0.73 por ciento y para el año 2013 sigue incrementando teniendo como resultado un porcentaje de 0.93 lo cual nos indica que la empresa ha mantenido con capital de trabajo positivo y aunque no es un porcentaje o proporción alta si nos demuestra que es estable.

4.1.1.4 Razón promedio de cobro

Razón de promedio de cobro=Cuentas por cobrar*360 días/Ventas a crédito	2013	2012	2011	2010	2009
	138,14	192,32	282,01	210,11	131,32

Elaborado por: Los autores

Esta razón financiera muestra en días cuanto se demoran en pagar las cuentas por cobrar en el año es decir en convertirse en dinero efectivo, lo cual indica que para el año 2009 donde las ventas son de 124.699.695 pesos retornando en 131.32 días, en el 2010 las ventas fueron menores ya que las ventas son de 114.447.470 pesos retornando índice que aumento 210.11 días, para el 2011 las ventas tuvieron un incremento dando como resultado ventas de 184.076.716 pesos con un índice superior al año anterior aumento a 282.01 días, para el año 2012 las ventas son disminuidas a 163.007.218 pesos pero su retorno disminuyo a 192.32 días y en el año 2013 las ventas son de 143.334.923 pesos disminuyendo tomando como referencia el año inmediatamente anterior y su retorno disminuyo a 138.14 días es decir que la empresa en los últimos años ha estado disminuyendo en sus ventas pero ha mejorado en la efectividad de cobro luego hay que reconocer que la efectividad de cobro en la empresa es muy baja tardan demasiado en volver efectivo el dinero a la empresa.

4.1.1.5 Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar=Ventas/Cuentas por cobrar	2013	2012	2011	2010	2009
	2,61	1,87	1,28	1,7	2,74

Elaborado por: Los autores

Este ratio al igual que el anterior indica cual es la efectividad de la cobranza y en este caso nos indica el periodo promedio de cobranzas en el año es decir cuántas

veces al año hay rotación de las cuentas por cobrar, es decir que para el año 2009 la rotación de las cuentas son de 2.74 veces al año, en el año 2010 la rotación es de 1.7 veces al año , en el 2011 es de la rotación es de 1.28 veces al año, para el 2012 la rotación es de 1.87 veces al año y en el 2013 la rotación es 2.61 veces al año ratios que nos indican que la efectividad de cobro para la empresa es muy bajo ratificando el análisis anterior.

4.1.2 Razón de apalancamiento

4.1.2.1 Razones de deuda

Razones de deuda=Deuda total/Total de activos	2013	2012	2011	2010	2009
	0,34	0,27	0,23	0,17	0,3

Elaborado por: Los autores

Para establecer las razones de deuda se tomó en cuenta la deuda total sobre el total de activos y encontramos que para la empresa son para el 2009 de 0.30% y en el 2010 de 0.17%, para el 2011 es de 0.23%, para el 2012 es de 0.27% y en el año 2013 es de 0.34% lo cual indica que la deuda de la empresa es baja y se mantiene en un promedio constante.

4.1.2.1 Razones Deuda Capital

Razones deuda capital=Deuda total/Capital de accionistas	2013	2012	2011	2010	2009
	0,13	0,11	0,09	0,1	0,2

Elaborado por: Los autores

En este encontramos que por cada unidad monería invertido por dueño en el 2009 hay un 0.20 de deuda, en el año 2010 tiene un 0.10 de deuda para el 2011 tiene un 0.09 de deuda, para el 2012 tiene 0.11 de deuda y en el 2013 tiene un índice de deuda de 0.13 por lo anterior podemos analizar que la empresa ha tenido un índice de deuda bajo ya que la participación sobre los capitales de la empresa son pocos como lo indica cada uno de estos.

4.1.3 Razones de Rentabilidad

4.1.3.1 Razón de margen de utilidad bruta

Razón margen de utilidad bruta=Utilidad bruta/Ventas	2013	2012	2011	2010	2009
	0,58	0,6	0,54	0,53	0,7

Elaborado por: Los autores

Por medio de este indicador se determina cuál es el margen de utilidad que deja la empresa con relación a las ventas y de la misma manera se podrá determinar la eficiencia de las operaciones de venta y los precios ya que al tomar la utilidad bruta sobre las ventas se determina cual es el porcentaje de utilidad obtenido sobre los productos vendidos, para el año 2009 tiene un margen de 0.70 % en el 2010 tiene un margen de 0.53%, para el 2011 tiene un margen de utilidad 0.54% en el 2012 tiene un margen de 0.60 % y en el 2013 el margen de utilidad es de 0.58% es así como estos resultados muestran que el porcentaje de utilidad es alto.

4.1.3.2 Razón margen de utilidad neta

Razón margen de utilidad neta=Utilidad neta/Ventas	2013	2012	2011	2010	2009
	0,07	0,09	0,37	0,11	0,24

Elaborado por: Los autores

Este indicador refleja ver que por una unidad monetaria invertida en el año 2009 obtuvo una utilidad monetaria de 0.24%, en el 2010 la utilidad monetaria fue de 0.11%, en el 2011 la utilidad monetaria fue de 0,37, en el 2012 obtuvo una utilidad monetaria de 0.095 y en el 2013 fue de 0.07 % de utilidad monería lo cual indica que la utilidad neta ha venido decreciendo a raíz de los gastos operativos que son muy altos con relación a las ventas.

CAPÍTULO V

5. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA, TENIENDO EN CUENTA SUS ÁREAS FUNCIONALES Y OBJETIVOS QUE PERSIGUE PARA FORTALECERSE, CRECER Y MEJORAR SU POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO CARTAGENERO

Tabla 13. Plan de acción área operativa

Área Funcional	Operaciones					
Estrategia Básica	Diseñar un programa de motivación laboral para directivos y empleados para mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente					
Indicador Global	Existencia de un programa de motivación para empleados, de acuerdo a los objetivos de la empresa.					
Actividad	Acciones	Responsable	Ostaculos	Meta	Tiempo de ejecución	Recursos
Organizar talleres orientados a elevar la motivación y el autoestima del trabajador.	Establecer contactos con entidades especializadas o personal experto para que desarrollen programas educativos con temas de interés como; autoestima, autorrealización, gerencia de uno mismo, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y atención efectiva del cliente.	Gerencia General	Determinar la cantidad y calse de recursos humanos, materiales y financieros requeridos para esta labor. Cruce de dos o más actividades.	Propiciar un buen clima organizacional y desarrollar un sentido de pertenencia hacia la organización.	6 meses	Humanos.y materiales
Determinar sistemas de recompensas para el trabajador	1) Determinar los premios, bonificaciones y demas incentivos de acuerdo a las metas trazadas. 2) Diseñar los formatos a través de los cuales se aplicaran los indices de desempeño para cada empleado. 3) Difundir al personal que labora en la empresa las nuevas politicas a implementar para estimular su participación activa y productiva en el proceso de toma de decisiones.	Junta de socios	El diseño justo de los formatos para no crear una falsa idea de preferencia. 2) Falta de caliridad en los perfiles. 3) Capacidad de los socios para asumir esa nueva posición.	Lograr que la empresa establezca espacios de concentración más ágiles.	6 meses	Técnicos, humanos , materiales y financieros.
Concientizar al equipo de la necesidad de crear una cultura de servicio al cliente que identifique a la empresa	Asignar personal responsable por cada área donde se genere un evento de servicio.	Gerencia General	Resistencia a la gerencia de la cultura.	Teniendo en cuenta el valor.	1 mes	Humanos.y materiales
Conocer el tipo de servicio actual	Determinar la situación real del servicio ofrecio al cliente	Gerencia General	Desconocimiento y resistencia a la realidad	Establecer una diagnostico exhaustivo que permita determinar estrategias.	2 meses	Técnicos y humanos.
Crear un plan de entrenamiento para el personal	Diseñar e implementar un plan de entrenamiento acorde a las estrategias.	Gerencia General	Disponibilidad de recursos económicos	Plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del grupo y de la empresa	2 meses	Técnicos, humanos y financieros
Crear e implementar procesos y procedimientos para la prestación del servicio	Revisar y replantear los procesos y procedimientos , acorde a la estrategia de servicio planteada.	Gerencia General	Duración del proceso (Tiempo)	Procesos y procedimientos ajustados a la estrategia.	2 meses	Técnicos y humanos
Definir la promesa de servicio	Diseñar una promesa de servicio acorde a la realidad de la empresa y los clientes	Gerencia General / Jefe de Mercadeo	Promesa de servicio no acorde a las necesidades del cliente.	Existencia de una promesa de servicio	2 meses	Técnicos, humanos y financieros
Comunicar la promesa con los clientes	Establecer una canal de comunicación para divulgar a los clientes la promesa de servicio	Gerencia General / Jefe de Mercadeo	Canal no efectivo	Cliente informado sobre promesa de servicio declarada por la empres.	1 mes	Técnicos, humanos y financieros

Fuente: Autores del proyecto, 2014.

Tabla 14. Plan de acción área comercial

Área Funcional		Comercial				
Estrategia Básica		Diseñar un programa de comercialización para El Escandalo Bar - Disco				
Indicador Global		Existencia de un programa de comercialización ágil, que se refleja en un aumento de las ventas y el número de clientes				
Actividad	Acciones	Responsable	Ostaculos	Meta	Tiempo de ejecución	Recursos
Conocer la clientela	Desarrollar un Instrumento que permita caracterizar la clientela del negocio.	Gerencia General / Jefe de Mercadeo	Instrumento incompleto	Determinar el perfil del cliente, ¿Quiénes son los clientes? ¿Cómo son los clientes potenciales? ¿Cuánto comprar? ¿Cuál es la frecuencia de compra?	3 meses	Técnicos, humanos.
Proyectar las tendencias de ventas	Registrar la ventas, determinar comportamiento mensual	Gerencia General / Jefe de Mercadeo	Ninguno	Obtener un promedio mensual de ventas que permita establecer estrategias	1 mes	Técnicos, humanos.
Conocer cual es la participación del servicio en el mercado	Investigar el número de clientes potenciales y el número de veces al año que compran o consumen los productos.	Jefe de Mercadeo	Tamaño de la muestra seleccionada	Determinar el mercado en unidades del producto, número de unidades vendidas en el año y porcentajes de participación en el año.	2 meses	Técnicos, humanos.
Determinar la razón por la cual los clientes compran el producto o servicio	Determinar los motivadores de compra, los hábitos de consumo de los clientes a través del análisis.	Jefe de Mercadeo	No contar con un proceso de observación que permita captar información.	Contar con información precisa sobre comportamiento de compra, para generar estrategias de ventas.	2 meses	Técnicos, humanos.
Investigar sobre canales de distribución adecuados para el negocio	Desarrollar un análisis de los posibles canales de distribución del producto/servicio	Jefe de Mercadeo	Imposibilidad de implementar el canal seleccionado en el corto plazo y la no disponibilidad de los recursos.	Determinar factores como línea de producto	6 meses	Técnicos, humanos y financieros

Fuente: Autores del proyecto, 2014.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

A nivel interno, se pudo destacar que la empresa Disco Bar Aracataca S.A.S. posee grandes debilidades como también de muchas fortalezas. En el caso de las primeras se encontró que no existen programas de motivación para los empleados que repercute directamente en la calidad de servicio al cliente interno y externo, razón por la cual se proponen estrategias orientadas a mejorar este aspecto, así como la participación del empleado en el proceso de toma de decisiones.

Disco Bar Aracataca S.A.S no cuenta con programas solidos de mercadeo que permitan atacar nuevos mercados y a desarrollar nuevos conceptos en el negocio de la rumba y el entretenimiento de fiestas que la ayuden a mejorar su posición competitiva, por ello se propone un plan de acción destinado para este fin.

Finalmente, es oportuno señalar que Disco Bar Aracataca S.A.S se ha mantenido durante varios años en el mercado, gracias a la tenacidad y empuje que ha caracterizado a su actual gerente y propietario para manejarlo, por tanto, se cuenta con la mayor disposición de adelantar un plan estratégico que de seguro traerá enormes beneficios para la empresa y sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Primero que todo se recomienda a los directivos adelantar un proceso de sensibilización a los empleados a fin de que éstos puedan brindar su máxima colaboración en el desarrollo del plan de acción propuesto y asumir este compromiso para que los objetivos puedan lograrse a cabalidad.

Se sugiere también emprender los planes descritos en cada estrategia en el menor período de tiempo, ya que es de trascendental importancia, prevenir las acciones futuras que puedan obstaculizar las metas que se persiguen.

Por otra parte, es relevante que tanto los empleados como los directivos tengan pleno conocimiento de las tareas a realizar, ya que se puede correr el riesgo de no cumplirse con los objetivos tal como se propusieron, dado que una tarea normalmente depende de la otra para poder lograr los propósitos.

Por último es importante tener en cuenta que este plan estratégico no debe quedar plasmado en el papel sino que debe convertirse en la herramienta que producirá mejoras significativas y contribuirá al desarrollo de sus empleados brindándoles la oportunidad de ser sujetos activos dentro de este proceso y proyectarlos hacia el futuro, lo cual redundará directamente en el sentido de pertenencia que tendrán para con la organización y en el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

Barrantes Barrantes, A. (2001). Auditoría Financiera y Operativa en los sectores Público y Privado. Bogotá: Legis.

Berenson, M.L. (1991). Estadística para administración y economía. México: Editorial Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para administración y economía. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Carrillo de Rojas Gladys. (2000). Análisis y Administración Financiera, Texto y Casos. Quinta edición.

Catacora, F. (1998). Sistemas y Procedimientos Contables. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice hall.

García Serna, Oscar León. (1999). Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Editorial García Serna Oscar León. Tercera Edición.

Hernández Torres, M. (2000). El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. Bogotá: Folletos Gerenciales, año IV, Número 6.

Kotler, Philip. (2007). Fundamentos de Marketing. México, D.F. Prentice Hall.

Martínez, C. (1998). Estadística y Muestreo. Bogotá: Mc Graw Hill.

Medina Delgado, C. (2004). Metodología de la investigación para estudiantes de contabilidad. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico en Humacao.

Méndez Álvarez, C. (2001). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Ortiz Anaya Héctor. (2003). Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia, Undécima edición, Cap. I.

Pinilla Forero, J. (2001). Teoría Básica de la Auditoría Integral. Bogotá: Legis.

PLOMÉ, Alina. (2001). Entrevistas y cuestionarios: técnicas para la elaboración de preguntas y recolección de respuestas en investigación. Universidad Nacional del Rosario. Argentina.

Santandreu, E. (2000). Valoración venta y adquisición de empresas. Bogotá: Edición Gestión.