

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS
RESTAURANTES DE LA ZONA ALEDAÑA A LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD JAVERIANA DE BOGOTÁ**

**LUZ MARÍA ARANGO GUZMÁN
CARLOS FERNANDO MARTÍNEZ ALBARRACÍN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bogotá, D. C. Noviembre de 2007**

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 MARCO TEORICO	11
1.5 OBJETIVO GENERAL	22
CAPITULO 2	25
DIAGNÓSTICO	25
CAPÍTULO 3	35
CONFORMACIÓN DEL PROCESO ASOCIATIVO	35
CAPÍTULO 4	51
GESTIÓN DE PROYECTOS	51
CAPÍTULO 5	84
EVALUACIÓN DE PROYECTOS	84
CONCLUSIÓN	104
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS	111
ANEXO 1	111
ANEXO 2	120
ANEXO 3	143
ANEXO 4	149
ANEXO 5	155
ANEXO 6	157
ANEXO 7	162

CAPÍTULO 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos treinta años la economía mundial ha tenido cambios profundos, la enorme explosión de conocimiento en todos los ámbitos, la globalización y las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, han obligado a las empresas y a los gobiernos, a interesarse por estos temas.

Alfred Marshall, economista inglés de finales de siglo XIX, comento sobre las bondades de la cooperación empresarial, pero solo a partir del siglo XX se le dio verdadera importancia a este tema, debido a los cambios mencionados anteriormente. La cooperación empresarial se justifica para proveer un bien o servicio en el cual hay economías de escala (los empresarios pueden unirse para compartir información, infraestructura, insumos, etc.). Además, también se justifica desde el punto de vista de transferencia de conocimiento y de reducción en los costos de transacción¹.

Colombia lleva más de una década inmersa en un esquema económico mundial caracterizado por relaciones económicas más abiertas entre de los diferentes países. El perfil de consumidores a los que deben atender las empresas colombianas son variados y detallados, y empresas de todo el globo compiten por atenderlos.

De acuerdo con Confecámaras, del total de empresas que renovaron en 2004 su registro mercantil, el 92% fueron microempresas y el 6.2% fueron pequeñas empresas. Esta es una muestra de la estructura empresarial colombiana,

¹ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

caracterizada por unidades de negocios que les resulta difícil competir de manera sostenible en el mercado debido a que agregan poco valor a los productos, cubren mercados locales reducidos, no alcanzan economías de escala e incorporan muy pocas innovaciones tecnológicas a los procesos y productos².

Por estas y otras razones, la competitividad de países como Colombia, debe pasar por la construcción de asociatividad empresarial, bien sea a través de redes empresariales, cadenas productivas, clusters, distritos industriales, cooperativas, o la modalidad que sea más adecuada para atender las necesidades de cada caso, procurando que las micro, pequeñas y medianas empresas, que en la actualidad compiten de manera individual, se agrupen para acceder a las economías de escala que se producen con acciones colectivas.

En la ciudad de Bogotá un claro ejemplo de asociatividad es la Cooperativa de Empresarios CONFEMADRUGON; ésta agrupa microempresas pertenecientes al sector de las confecciones, cuyo lugar de operación comercial se encuentra ubicado en el centro de la ciudad. Antes de su conformación, estos empresarios no contaban con canales de comercialización adecuados para sus productos y sus ingresos eran prácticamente para subsistencia de la empresa, además debido a sus problemas de gestión y al alto grado de rivalidad desarrollado en el sector estas empresas tendían a desaparecer.

Con la asociación se establecieron objetivos comunes tales como, optimizar costos de producción y comercialización, compartir tecnología y conocimiento, mejorar la calidad, incrementar poder de negociación frente a proveedores y clientes, y optimizar los márgenes de rentabilidad. Para alcanzar estos objetivos se analizaron varias figuras como alianza estratégica, distrito Industrial, cluster de industria, joint venture, red de cooperación interempresarial, entre otras, buscando la más adecuada para el desarrollo de

² *Ibíd.*

estos. Se escogió la cooperación interempresarial que es una estrategia de trabajo asociado entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con las otras para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su autonomía para operar individualmente.

El modelo pretende desarrollar procesos de producción y comercialización comunes en algunas actividades, de acuerdo con los retos que le impone el mercado. El Modelo de Asociatividad desarrollado ha generado beneficios económicos y no económicos a las empresas participantes, les ha permitido mejorar sus niveles de competitividad y asegurar su perdurabilidad en un sector que presenta altos grados de rivalidad. Cabe resaltar que el modelo desarrollado se ha basado en las necesidades y carencias de las empresas participantes³.

Con el ejemplo anterior queda claro que la asociatividad trae beneficios para las empresas de todo tipo, sobre todo si estas son pequeñas y medianas empresas y están ubicadas en la misma zona.

En 2003, el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas en Bogotá. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. En el pasado, los restaurantes se establecían por oportunidad de ubicación sin importar que el sitio tuviera influencia comercial. Así sucedió con restaurantes como Pajares Salinas, Villa d'Este y Piccolo Café. Sin embargo, en la última década, la recuperación de ciertas zonas de la ciudad ha servido para que los restaurantes afiancen su crecimiento. La Zona T, el Parque de la 93, la reciente Zona G -calle 69A entre 5 y 7-, Usaquén, el parque del Carpaccio y la Macarena son los lugares en que se concentran los restaurantes⁴.

³ Beltrán, Alejandro. Asociatividad Local – Impacto Global. La Asociatividad Empresarial una estrategia de crecimiento y perdurabilidad de la Pequeña y Mediana Empresa. Caso el MADRUGON. UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

⁴ Portal de la Franquicia en Colombia. Resumen de prensa. Restaurantes en Bogotá. La expansión. Agosto 30 de 2004.

En la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, entre las calles 40 y 41 y las carreras 8 y 13, existe una aglomeración de aproximadamente diez restaurantes de comida corriente, que no son explotados de la mejor manera según la información recopilada en encuestas realizadas a consumidores y propietarios de los diferentes restaurantes.

De acuerdo con estas encuestas realizadas a treinta personas, consumidores regulares de almuerzo corriente de esta zona, a los cuales se les preguntó sobre el producto, el servicio y las instalaciones de los restaurantes, calificando en una escala de 1 a 5 su grado de satisfacción con los aspectos anteriores, donde uno es muy insatisfecho y cinco totalmente satisfecho. El resultado arrojado por las encuestas muestra una inconformidad en los tres aspectos de la siguiente manera: el 70% calificó entre 1 y 2 la calidad del servicio, un 58% calificó entre 2 y 3 la relación precio-calidad del producto y un 48% calificó 3 en la relación precio-cantidad, tal como se muestra en el (Anexo1).

Estos resultados fueron explicados por la propietaria de “Exquisitio” uno de los restaurantes de la zona, ubicado en la calle 41 con carrera 8, quien justifica la baja calidad en el producto y en el servicio como resultado de tres factores fundamentales: la competencia, la falta de poder de negociación con los proveedores y bajo margen de rentabilidad. Según Olga Lucía Albarracín, propietaria del restaurante, la competencia entre los restaurantes del sector ha llevado a mantener los precios de los almuerzos estáticos durante los últimos dos años con el fin de obtener una mayor cuota de mercado, en algunas ocasiones algunos restaurantes han recurrido a bajar sus precios con tal de alcanzar este fin. La falta de poder de negociación con los proveedores es otro grave problema ya que estos siempre imponen sus condiciones, lo que genera un serio problema ya que el proveedor es el primer eslabón de la cadena productiva y afecta directamente el servicio que se le presta al consumidor final. Gracias a estos dos factores la rentabilidad obtenida por el restaurante

es muy baja, lo que no permite realizar una inversión superior en la calidad del producto y en una mano de obra calificada.

Con lo anterior se determina que no existe ningún tipo de cooperación entre los restaurantes de la zona, con lo cual no solamente se están dejando pasar oportunidades que podrían solucionar en gran medida sus problemas de gestión, sino que además se están perdiendo los beneficios que la asociatividad podría brindarles.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cómo desarrollar una estrategia, por medio de la asociatividad, que permita generar una cooperación entre los restaurantes del sector de la Universidad Javeriana, con la cual se logre identificar objetivos comunes, para así aprovechar las oportunidades del mercado y proponer una solución a los problemas de gestión que se presentan en la actualidad?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los restaurantes de la zona de la Javeriana poseen serios problemas en su gestión que los están afectado directamente y como consecuencia de esto a sus consumidores.

La posibilidad de solucionar dichos problemas a nivel individual es mínima, considerando que estos negocios en su mayoría son pequeñas empresas, por lo cual, no cuentan con los recursos ni con el poder, para llevar a cabo acciones o estrategias que le permitan mejorar estos en gran medida.

La necesidad de una cooperación interempresarial se hace evidente para la solución de dichos problemas, ya que a través de esta, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común⁵, logrando con esto remediar en gran parte los problemas que tienen a nivel individual.

Según lo descrito en el problema, los principales inconvenientes de los restaurantes son el escaso poder de negociación frente a los proveedores, la competencia y la baja rentabilidad. Problemas que pueden ser solucionados a través de un acuerdo que genere una cooperación entre sus negocios.

En lo referente al poder de negociación frente a los proveedores, si se tiene en cuenta que dentro de la cadena productiva existen tres partes fundamentales: proveedor-empresa-clientes, es necesario darle la importancia adecuada a cada uno de estos elementos. En la mayoría de los casos la empresa presta una mayor atención a los clientes pues de ellos depende la sostenibilidad y el éxito del negocio, dándole una menor importancia a la relación con el

⁵ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

proveedor, olvidando que si este no es adecuado y causa múltiples problemas para la empresa, esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente⁶.

La cooperación puede ofrecer un gran poder de negociación a los restaurantes, el cual no tienen, dada su condición de pequeña empresa; al negociar como grupo se pueden obtener unas mejores condiciones en cuanto a costos y calidad. Además de esto se pueden eliminar intermediarios en los canales de distribución, ya que se puede negociar directamente con mayoristas debido al aumento en el volumen de compra.

Otra de las ventajas de la cooperación sería fomentar el diálogo y los acuerdos entre los propietarios de los restaurantes con lo cual se pueda poner fin a la competencia destructiva que se ha generado, debido a las constantes disminuciones de los precios o la invariabilidad de los mismos. A través de estos acuerdos se puede lograr que los distintos restaurantes compitan bajo las mismas condiciones donde la diferencia se haga solamente por la gestión interna de cada uno de los negocios.

Como consecuencia de estos dos factores la rentabilidad de los restaurantes se verá afectada positivamente, debido a la disminución en los costos de insumos y a la fijación de un precio justo por los productos ofrecidos. Así mismo la insatisfacción de los clientes en cuanto a la calidad del producto sería solucionada debido a que la calidad de los insumos mejoraría notablemente, gracias a la negociación con mayoristas quienes ofrecen un producto de mejor calidad y a un menor precio.

La cooperación interempresarial también ofrece más ventajas además de la solución de los problemas mencionados anteriormente, pues existen oportunidades para estos negocios que no se han tenido en consideración. La concentración de empresas en un entorno geográfico determinado permite abaratar costos de transporte de insumos para todas las empresas de un sector determinado. Es evidente que en una situación opuesta, empresas

⁶ Romero, Juan Carlos. El proveedor, un aliado de calidad. Revista La Barra. Edición No. 20. Pág. 62

dispersas tendrían costos de abastecimiento muy altos, lo cual las situaría en una posición poco competitiva⁷.

Otra oportunidad para los restaurantes de este sector es crear alianzas con entidades estatales que tengan como misión la generación de empleo, para que ellos a su vez logren un acuerdo con instituciones especializadas en la capacitación de personas, y de esta forma enfocar algunos de sus programas hacia el cubrimiento de las necesidades de los restaurantes; con esto se obtendrá no solo una mano de obra mas calificada, sino una generación de nuevos empleos, solucionando así el problema del mal servicio percibido por los clientes.

Por último se puede pensar en la conformación de una zona de restaurantes reconocida en la ciudad, donde los clientes no solamente sean los estudiantes y los empleados de las oficinas aledañas, sino que se convierta en una opción para cualquier persona que quiera disfrutar de una buena comida en un sitio agradable; tal como lo han hecho en la ciudad de Bogotá las zonas G, T, o el parque de la 93 por mencionar algunas.

La solución a esta problemática podría ser la creación de una asociación o cooperativa, dependiendo de cual sea la figura mas adecuada para el caso de los restaurantes de esta zona.

⁷ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

1.4 MARCO TEORICO

La asociatividad “es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”⁸.

Diversos enfoques teóricos intentan responder la pregunta de ¿por qué se forman y desarrollan los clusters productivos?, a continuación se presentan dos de las principales teorías que tratan de dar respuesta a esta pregunta, según lo planteado por Luis Héctor Perego en su tesis de maestría: Competitividad a partir de Agrupamientos Industriales

Teoría de la localización y de geografía económica

Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria. Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación. Ejemplos: productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones⁹.

⁸ López Cerdan, Carlos. Redes empresariales, Experiencia en la región Andina. Perú, 2003

⁹ Perego, Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Argentina 2003.

El modelo de Michael Porter

Este autor sostiene en su obra “la ventaja competitiva de las naciones” que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

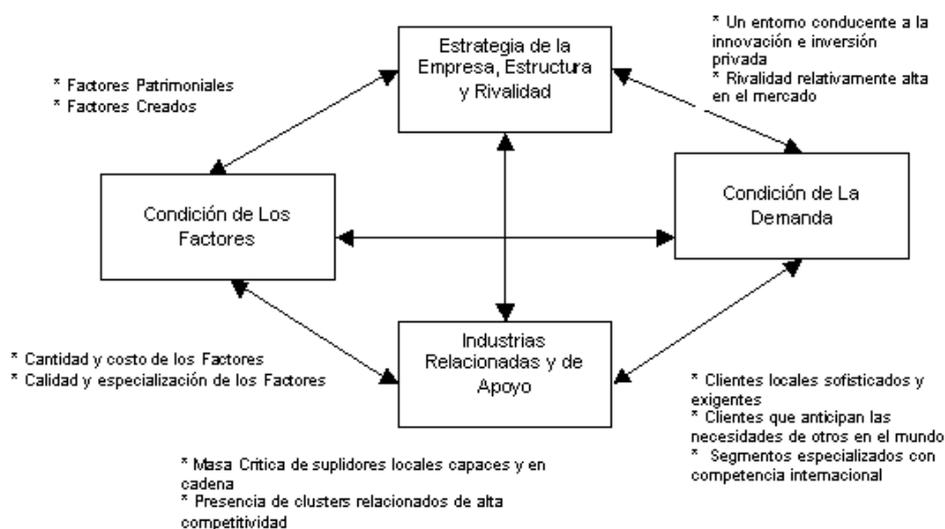
El “diamante” de la competitividad : Condiciones básicas para la formación de clusters

El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

Son los siguientes:

- Las condiciones de los factores;
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- Las condiciones de la demanda; y
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

**Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación
(diamante de la competitividad)**



La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad.

Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la

competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

Según la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la promoción, el impulso y apoyo a la conformación de proyectos asociativos, plasmada en el libro *Asociatividad empresarial en Colombia* en septiembre de 2005, la asociatividad empresarial es un proceso mediante el cual un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo, organizacional y comercial. Está ligada estrechamente a la razón de ser de toda empresa: ganar la preferencia de los consumidores, generar ingresos por encima de los costos, ser rentable y ser perdurable. La asociatividad empresarial tiene sentido si y solo si contribuye a que cada una de las empresas vinculadas logren obtener mejores resultados.

La asociatividad tiende a consolidarse como una excelente opción para incrementar la competitividad de las empresas. Son muchas y de gran valor las razones por las cuales las empresas se vinculan a procesos asociativos:

- Para reducir costos
- Para incrementar capacidad de producción
- Para establecer canales propios de mercadeo y comercialización
- Para establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas
- Para fortalecer la capacidad de negociación
- Para complementar recursos, esfuerzos y potencialidades
- Para competir mejor

Al emprender procesos asociativos es necesario considerar algunos aspectos principales para el adecuado desarrollo del proceso:

Perfil del líder

Es importante resaltar como factor de éxito, la correcta selección del perfil del líder de la cadena productiva o cluster. Su visión y claridad en el esquema de trabajo permitirá realizar avances y conseguir resultados en beneficio de los empresarios. Entre algunas de las características sugeridas para el perfil del líder promotor de asociatividad están: las competencias en resolución de conflictos y trabajo en equipo, negociación, gestión y evaluación de proyectos, y conocimiento sectorial de experiencias asociativas.

Diagnósticos

Los diagnósticos son un elemento importante y útil dentro de un proyecto de asociatividad empresarial, pues permiten establecer la situación de las empresas y de un potencial conglomerado en aspectos como: nivel de compromiso de quienes pueden integrarse a proyecto asociativo; expectativas, intereses y necesidades de las empresas desde la perspectiva de mercados objetivo; potencialidad de las empresas en materia productiva y nivel de estandarización de procesos, productos o servicios; grado de avance en materia asociativa; ambiente de confianza entre los integrantes de un grupo asociativo; grado de relacionamiento de una red empresarial con sus diversos grupos de interés. A través del diagnóstico se pretende la identificación de intereses comunes, el diseño de un plan de trabajo colectivo, la gestión de una cartera de proyectos y la identificación de indicadores que permitan evaluar el avance de gestión del grupo asociado.

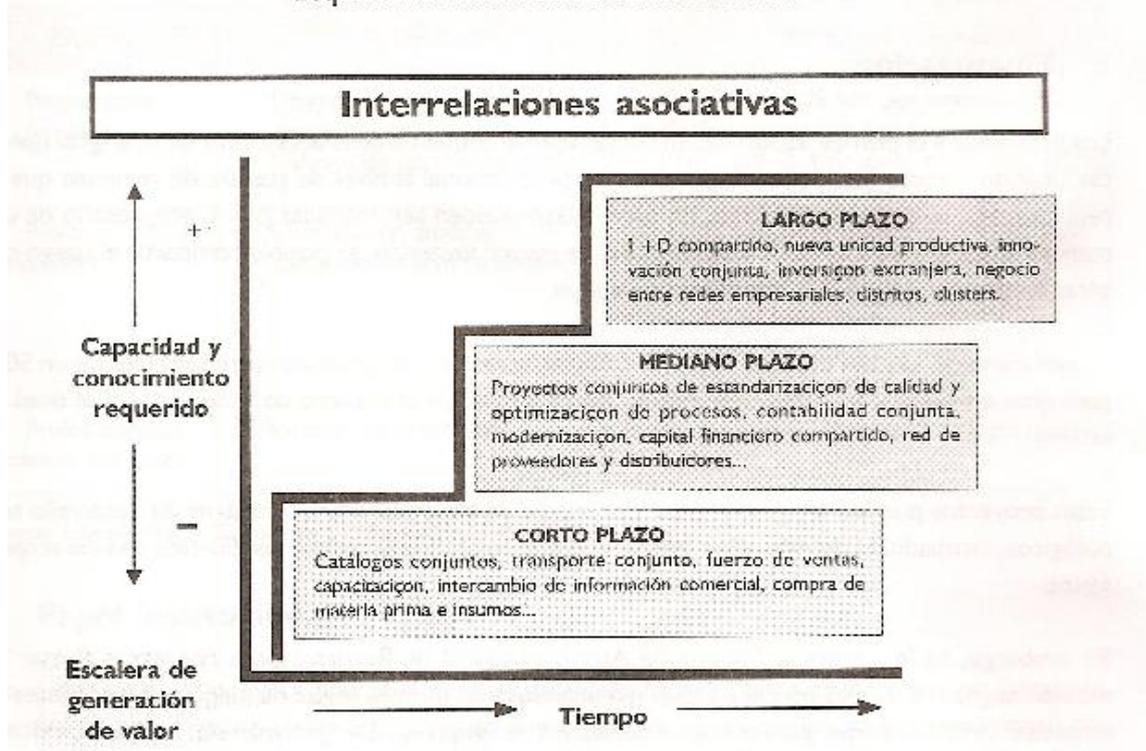
Formalización

Una vez se haya realizado el diagnóstico y el grupo asociado inicia su trabajo conjunto, se hacen necesario involucrar algunos elementos de formalización del grupo, con los que se establezcan reglas claras y se definan protocolos de rendimiento.

Gestión de proyectos

Los procesos asociativos deben generar acciones y proyectos a corto, mediano y largo plazo con el ánimo de despertar el entusiasmo y la participación activa de las empresas. No todas las empresas que participan en un emprendimiento asociativo, permanecen hasta el final del proceso. Por falta de compromiso con las acciones propuestas y la falta de identidad con los intereses del grupo, hay empresas que desertan del esquema de trabajo. Por eso, es recomendable, antes de emprender acciones de mayor riesgo de inversión, iniciar por actividades conjuntas que permitan medir la seriedad del proceso.

Figura 2.6
Esquema de interrelaciones asociativas.



Indicadores

La definición de indicadores es clave, pues permite en toda actividad, proyecto o programa, medir y evaluar los resultados (intermedios, finales y posteriores)

que impulsan el cumplimiento de los objetivos planteados. Estos deben ser definidos por el grupo de empresas, con ayuda del líder o alguna entidad facilitadora con experiencia en metodologías de formulación colectiva de indicadores.

Los indicadores se expresan en términos cualitativos cuando se quiere hacer la descripción de los aprendizajes y logros generados, y en términos cuantitativos cuando se quiere expresar de una forma numérica el nivel o el avance respecto al tiempo.

Financiación

Los proyectos y el plan de acción deben contar con un esquema de financiación y esto, al igual que su clasificación a corto, mediano y largo plazo es proporcional al nivel de gestión de recursos que se requiere. Por su parte, las acciones de corto plazo pueden ser asumidas por el empresario de una manera directa, mientras que para proyectos de mayor inversión, es posible compartir el riesgo con otras empresas y algunas instituciones de apoyo.

Perego (2003) en su libro *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales* explica y contextualiza de forma muy clara el término de asociatividad como se muestra a continuación:

La asociatividad como estrategia competitiva

Entenderemos por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un

financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996a) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyME. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

La introducción efectuada anteriormente, permite ubicar con mayor precisión lo que debería entenderse por asociatividad, despojando a este término de falsas expectativas que pudieran conducir en el futuro a una frustración.

Seis distinciones importantes tiene la asociatividad, a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben

llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está

restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La última distinción señalada de la asociatividad es que ella constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

Una empresa pequeña en particular puede estar simultáneamente empleando tanto la estrategia colectiva de la asociatividad como la de la integración en una red de producción. Las exigencias gerenciales, tecnológicas y financieras, entre otras, pueden ser, sin embargo, diferentes.

Dentro de las modalidades de la asociatividad se puede dar el caso de que las empresas participantes también integren una red horizontal de producción, donde todas ellas elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta situación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable ante sus clientes por la calidad y condiciones de entrega de sus productos.

Como síntesis podemos decir que para lograr el estado de competitividad perfecta es necesario operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo cual implica excluir condiciones tales como:

1. Altos costos de entrada para nuevos entrantes,
2. Falta de reconocimiento de marca,
3. Pobres canales de distribución,
4. Recursos escasos (o ya capturados por los líderes).
5. A estas condiciones podemos agregar otras, captadas de múltiples experiencias en diferentes sectores y regiones, tales como:
 6. Bajo conocimiento de las necesidades de los clientes y de nuevas oportunidades de los mercados internacionales.
 7. Altos costos de customizar productos diversos a los clientes.
 8. Grandes inventarios para satisfacer la inestabilidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores
 9. Largas demoras para la penetración en el mercado.
 10. Largas demoras en la entrega de órdenes
 11. Largos ciclos de ventas (lenta selección de alternativas, sin información detallada, ni políticas claras de retornos, etc.)
 12. Pobres certificados de calidad, de procesos, de servicios, etc. y costosas capacitaciones de los programas masivos.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia, por medio de la asociatividad, que permita generar una cooperación entre los restaurantes del sector de la Universidad Javeriana, con la cual se logre identificar objetivos comunes, para así aprovechar las oportunidades del mercado y proponer una solución a los problemas de gestión que se presentan en la actualidad.

1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los restaurantes de comida corriente que permita identificar el nivel competitivo de los mismos e intereses comunes, para así diseñar un plan de trabajo colectivo.
- Identificar las aptitudes, competencias, habilidades y destrezas que debe poseer el líder, quien será la persona que dirigirá el proyecto.
- Diseñar el modelo adecuado para el desarrollo de la asociatividad entre los restaurantes del sector y de acuerdo con este, establecer reglas claras que permitan evitar cualquier tipo de conflicto entre los integrantes de la asociación.
- Generar un programa de mejora en abastecimiento y desarrollo de proveedores comunes de los restaurantes de la zona.
- Identificar y proponer acuerdos de cooperación con los organismos del sector, entidades académicas de apoyo a la capacitación en la industria, a la creación de nuevas fuentes de trabajo, así como con aquellos programas que faciliten su operación.

- Formular un plan que permita el desarrollo futuro de una zona de restaurantes reconocida en la ciudad de Bogotá.
- Por medio de la investigación desarrollada y la colaboración de los propietarios de los restaurantes, contemplar la posibilidad de generar otros proyectos para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- Definir indicadores de gestión que le permitan a los propietarios de los restaurantes medir y evaluar los resultados obtenidos a lo largo del proceso, para que cuenten con la información necesaria y puedan realizar las correcciones pertinentes.
- Identificar los beneficios del proyecto asociativo y mostrar las fuentes de financiación para cubrir los costos en los que se deba incurrir durante el proceso.

CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO

En este capítulo se desarrollara el diagnóstico del sector de los restaurantes para el caso de estudio; este se llevará a cabo por medio de un análisis DOFA. Este análisis es definido como un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. Este modelo se realiza generalmente como un ejercicio para lograr tener una visión panorámica de un problema¹⁰.

Este método proporcionará un panorama de la situación actual y esta construido a partir de encuestas realizadas a propietarios y consumidores, las cuales se encuentran en los Anexos 1 y 2.

¹⁰ Amaya Correa, Jailer. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Neiva, 20 de Diciembre de 2004

2.1 ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES

1. Según la pregunta número cuatro de las entrevistas realizadas a los propietarios de los restaurantes, en el apartado de competencia, en este sector no hay una comunicación eficaz entre los propietarios y administradores de los diferentes restaurantes que permita crear o generar soluciones a diferentes problemáticas que se presentan en la actualidad; como por ejemplo la inseguridad que se presenta en el sector, por algunos robos menores, y el manejo de basuras.
2. Teniendo en cuenta la falta de comunicación mencionada anteriormente, se evidencia la falta de una persona que lidere proyectos que beneficien a la comunidad de los restaurantes; pues de acuerdo con las entrevistas realizadas a los propietarios y administradores, específicamente en la pregunta número cuatro de competencia y la número dos de generalidades, existen ideas para mejorar la situación de la zona, pero no una persona que tome la iniciativa para ponerlas en marcha.
3. Como lo muestran las entrevistas con los propietarios, en las preguntas cuatro y cinco de talento humano, los empleados de los restaurantes en los distintos cargos (cocineros, ayudantes de cocina, meseros y administradores) no tienen una formación académica ni técnica adecuada para desempeñar sus cargos, pues los seis propietarios y administradores entrevistados coincidieron en que sus empleados no estaban capacitados; estas personas cuentan con conocimientos basados netamente en la experiencia, por lo cual esta experiencia se ha convertido en un requisito básico para los propietarios a la hora de contratar personal en sus negocios.

4. Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a los consumidores, el mayor grado de insatisfacción se encuentra en el servicio que prestan los restaurantes, pues un 40% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la rapidez y la solución de problemas por parte del personal. Así mismo la calidad del producto ofrecido por los restaurantes no satisface totalmente las necesidades de los consumidores, como lo muestra la encuesta tan solo un 10% de las personas se encuentran satisfechas con el producto y un 0% completamente satisfechas.

OPORTUNIDADES

1. Reducir los costos variables por insumos mediante una negociación grupal y así poder llegar a un acuerdo con un proveedor mayorista, eliminando de esta forma intermediarios en los canales de distribución. También el hecho de que los restaurantes estén concentrados en la misma zona geográfica, permite una reducción en los costos de transporte de los insumos.
2. Solucionar el problema de mal servicio percibido por los clientes a través de la creación de alianzas con instituciones especializadas en la capacitación de personas, para obtener una mano de obra más calificada, que pueda desempeñar de una mejor forma los cargos que existen en los restaurantes.
3. Teniendo en cuenta la aglomeración de restaurantes en el sector, se puede crear una zona que sea reconocida y competitiva, no solo dentro del sector en el que se encuentra sino también dentro de la ciudad donde puede competir con otras zonas ya establecidas.

4. Existe un mercado que no se ha explotado en su totalidad. A pesar de que los restaurantes tienen dos mercados definidos a los cuales están dirigidos actualmente, según los propietarios al responder la primera pregunta correspondiente al mercado, que son los estudiantes y empleados de oficina, este sector cuenta con una excelente ubicación en donde los restaurantes tienen la oportunidad de aumentar su cuota de mercado.
5. La competencia. El hecho de que exista un gran número de competidores en el mercado, obliga a los restaurantes a ser cada vez mejores, ofreciendo a sus clientes un mejor producto y brindando un mejor servicio. También se coopera con los competidores para crear y explotar sinergias, así como para aprovechar asimetrías y complementariedades de los recursos. En este caso la cooperación no pretende eliminar la competencia, por el contrario se puede concebir como una estrategia destinada a aumentar la competitividad de la empresa, y ello, mediante creación de sinergias con las empresas que forman parte del acuerdo de cooperación¹¹.

FORTALEZAS

1. La principal fortaleza que tienen los restaurantes objeto de este estudio, es el sector donde se encuentran ubicados, ya que cuentan con dos grandes mercados que son los estudiantes de las universidades Javeriana y Distrital, y los empleados de las oficinas aledañas; según la pregunta número uno de las encuestas realizadas a los consumidores, las personas que se encuentran dentro de estos dos importantes mercados, almuerzan por fuera de sus casas en promedio tres de los cinco días de la semana, esto quiere decir que la demanda de

¹¹ Cegarra Navarro Juan Gabriel, Briones Peñalver Antonio Juan y Ros Sánchez María del Mar. La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. Cuadernos de Administración Vol. 18 No. 30, Pág. 22. Bogotá Junio a Diciembre de 2005

almuerzos en este sector es elevada. Es importante aclarar que la calle 41 es una vía de gran tránsito peatonal debido a que en sus alrededores se encuentran, en la carrera 7 la Universidad Javeriana y el hospital San Ignacio, en la carrera 8 la Universidad Distrital y en la carrera 13 una concentración de entidades financieras que proporcionan un gran flujo de personas todos los días.

2. Know How. Debido al tiempo que estos restaurantes han estado establecidos en esta zona, los propietarios han obtenido una serie de conocimientos relacionados con el manejo del mercado y de la gestión de sus negocios; esto implica la existencia de un conocimiento tácito mas no explícito, lo cual genera una ventaja competitiva.
3. Algunos de estos restaurantes tienen más de cinco años en este sector lo cual ha generado un reconocimiento entre las personas que se desenvuelven diariamente en esta área y una clientela definida que se ha mantenido a través de los años.

AMENAZAS

1. La inseguridad. Este es un factor que perjudica en gran medida a los restaurantes de esta zona pues genera desconfianza en sus consumidores, debido a los robos menores que se han presentado. Otro aspecto importante que perjudica el desempeño normal de los restaurantes es la presencia de indigentes en la zona. Esto se ve reflejado en las entrevistas realizadas a los consumidores pues cinco de los seis propietarios y administradores entrevistados coincidieron, en las preguntas de generalidades, en que los principales problemas de la zona son la inseguridad y la presencia de indigentes.

2. Dificultad para conseguir permisos. La infraestructura física de los restaurantes genera inconformidad no solo en los consumidores, tan solo un 26% de los encuestados se encuentran satisfechos con las instalaciones, sino también en sus propietarios, pues existen espacios desaprovechados; esto se debe a las dificultades que se presentan en la adquisición de permisos de construcción y ampliación, por esta razón algunos los propietarios de los restaurantes no han podido realizar mejoras a su negocio; esto se ve demostrado en las dos preguntas de generalidades de la entrevista a los propietarios, pues todos ellos coincidieron en este aspecto.

3. Existen dos periodos críticos a lo largo del año, según la pregunta número tres referente a mercado en las entrevistas a los propietarios, en los cuales las ventas se reducen considerablemente a causa de la disminución en el flujo de personas por los periodos de vacaciones. Esto genera una baja considerable en la rentabilidad esperada porque los costos fijos pueden superar los ingresos por la venta de almuerzos, por lo cual los restaurantes se ven obligados a generar unas reservas durante los otros meses del año, considerando los riesgos que puede generar esta situación.

2.1.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Luego de hacer la valoración de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias que conduzcan a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Para esto se construye una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada uno de los aspectos de la matriz DOFA agrupándolos de la siguiente forma:

ESTRATEGIAS FO

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA
1.Sector donde se encuentran ubicados los restaurantes	4.Existe un mercado que no se ha explotado en su totalidad	Aumentar la cuota de mercado aprovechando la ubicación del sector
2.Know How	5.Cooperar con los competidores	Aumentar la competitividad mediante la creación de sinergias

ESTRATEGIAS FA

FORTALEZA	AMENAZA	ESTRATEGIA
3.Reconocimiento y clientela	3.Periodos críticos a lo largo del año	Fidelización de clientela para soportar estos puntos críticos

ESTRATEGIAS DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA
1.No hay una comunicación eficaz entre los propietarios y administradores 2.Falta de una persona que lidere proyectos	5.La competencia 3.Creación de una zona reconocida en la ciudad	Cooperación con los competidores para aumentar la competitividad

2.Falta de una persona que lidere proyectos	1.Reducir los costos variables por insumos y por transporte	Acuerdo con un proveedor mayorista y Eliminar intermediarios en los canales de distribución
3.Empleados sin formación académica ni técnica adecuada	2.Obtener una mano de obra más calificada y solucionar problema de mal servicio	Crear alianzas con instituciones especializadas en la capacitación de personas

2.1.2 ANÁLISIS GENERAL

De acuerdo con análisis DOFA presentado anteriormente, se pueden observar varias situaciones que vale la pena resaltar. Como resultado del análisis se puede notar que el número de debilidades que poseen los restaurantes, tanto a nivel individual como grupal, superan en gran medida las fortalezas de los mismos, por esta razón se quiere contrarrestar este hecho presentando un gran número de oportunidades, basándose en estas debilidades y en las fortalezas encontradas al momento de hacer el análisis, también se han tenido en cuenta las amenazas buscando reducirlas y prever posibles consecuencias que estas puedan desencadenar.

Este es un sector en donde está todo por hacer, existe un gran mercado que no ha sido explotado en su totalidad, su ubicación geográfica tampoco ha sido aprovechada de la mejor forma, y los restaurantes se han conformado con ofrecer un producto y un servicio mediocre, aprovechando la necesidad que tiene la gente de almorzar. Sin embargo las debilidades encontradas, aunque son muchas, nos son tan difíciles de corregir y solo basta con la cooperación y la voluntad de llegar a acuerdos entre los restaurantes para solucionarlas.

Mediante la cooperación empresarial, los restaurantes involucrados en este estudio, lograrán no solamente ofrecer un mejor producto y servicio y aprovechar las oportunidades mostradas en el análisis, sino que además se pretende lograr un cambio de mentalidad en los propietarios de los restaurantes, que se interesen por el crecimiento de sus negocios, que tengan una visión a futuro, que no se conformen fácilmente, para que de esta forma lleguen a ser más competitivos.

2.2 OBJETIVOS COMUNES DE LOS RESTAURANTES

Teniendo como base las encuestas realizadas a los propietarios de los restaurantes y el análisis DOFA, presentado anteriormente, se identificaron una serie de objetivos comunes los cuales son presentados a continuación y clasificados a nivel individual y a nivel de sector.

2.2.1 OBJETIVOS INDIVIDUALES

- Reducir los costos de insumos y de transporte para lograr con esto el aumento de la rentabilidad.
- Obtener personal capacitado con el fin de mejorar la eficiencia de sus procesos y prestar un mejor servicio a los clientes.

2.2.2 OBJETIVOS DEL SECTOR

- Mejorar la seguridad del sector con el propósito de generar una mayor confianza en los clientes a la hora de ingresar a los restaurantes.
- Mejorar la infraestructura de los restaurantes con la intención de crear un ambiente más estético y acogedor para el sector.

- Solucionar el problema de recolección de basuras con el fin de brindar al cliente un ambiente más limpio
- Crear un espacio para discutir los problemas que se presentan en la zona y generar soluciones.

Una de las condiciones más importantes para que un proyecto asociativo empresarial sea exitoso, es que entre sus miembros o participantes exista una visión compartida, es decir que tengan propósitos y objetivos comunes que deben ser claramente definidos.

La visión compartida implica soñar juntos y trazar objetivos en un horizonte de corto, mediano y largo plazo, que de manera individual resultarían casi inalcanzables. La mejor manera de expresar esa visión compartida es mediante un ejercicio de planeación estratégica que permita definir focos, precisar en que negocio se está, seleccionar prioridad y delinear proyectos principales¹².

¹² Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

CAPÍTULO 3

CONFORMACIÓN DEL PROCESO ASOCIATIVO

En este capítulo se mostrará el proceso que conlleva a la formación de la asociatividad; se indicarán los procedimientos necesarios para lograr agrupar varias empresas bajo un objetivo común y con esto disminuir la probabilidad de que se generen problemas de gestión o conflictos entre los asociados, permitiendo que el proyecto asociativo se desarrolle de la mejor manera.

Después de tener claridad en los parámetros que se deben seguir, se procede hacia el planteamiento del perfil que requiere el líder del proyecto, mostrando la estructura que se desarrollará al momento de crear la asociación; esto implica el diseño de ciertas reglas de juego para el funcionamiento adecuado del modelo.

3.1 FORMALIZACIÓN

3.1.1 PROCESO ASOCIATIVO

Lo primero que debe procurarse entre las empresas que adelantan procesos asociativos es claridad de propósitos y expectativas; así mismo, un ambiente de confianza, que debe comenzar a construirse desde el primer día.¹³ La formalización se puede clasificar de acuerdo con el nivel de riesgo del compromiso en varias etapas según Valencia Ramírez y Muñoz Eraso (2005):

En una primera etapa se pueden concretar los proyectos para desarrollar y las metas para alcanzar; también se pueden suscribir acuerdos de voluntades y protocolos por escrito, que ayuden a precisar compromisos, derechos y responsabilidades. En esta fase inicial hay bajo nivel de riesgo y las actas de iniciación y compromiso, definición de políticas, asignación de roles y funciones, diseño de plan de trabajo, entre otros, son los mecanismos para generar vínculos. En esta parte de iniciación se pretende generar una confianza y una participación de todos los miembros de la asociación, donde cada propietario o representante de los restaurantes pueda expresar su opinión y puntos de vista, para al final generar un mutuo acuerdo donde las responsabilidades sean compartidas y cada restaurante asuma su cumplimiento de acuerdo con lo pactado; debe existir plena conformidad con las decisiones que se tomen en esta etapa pues estas han sido tomadas a partir de la participación de todos los asociados.

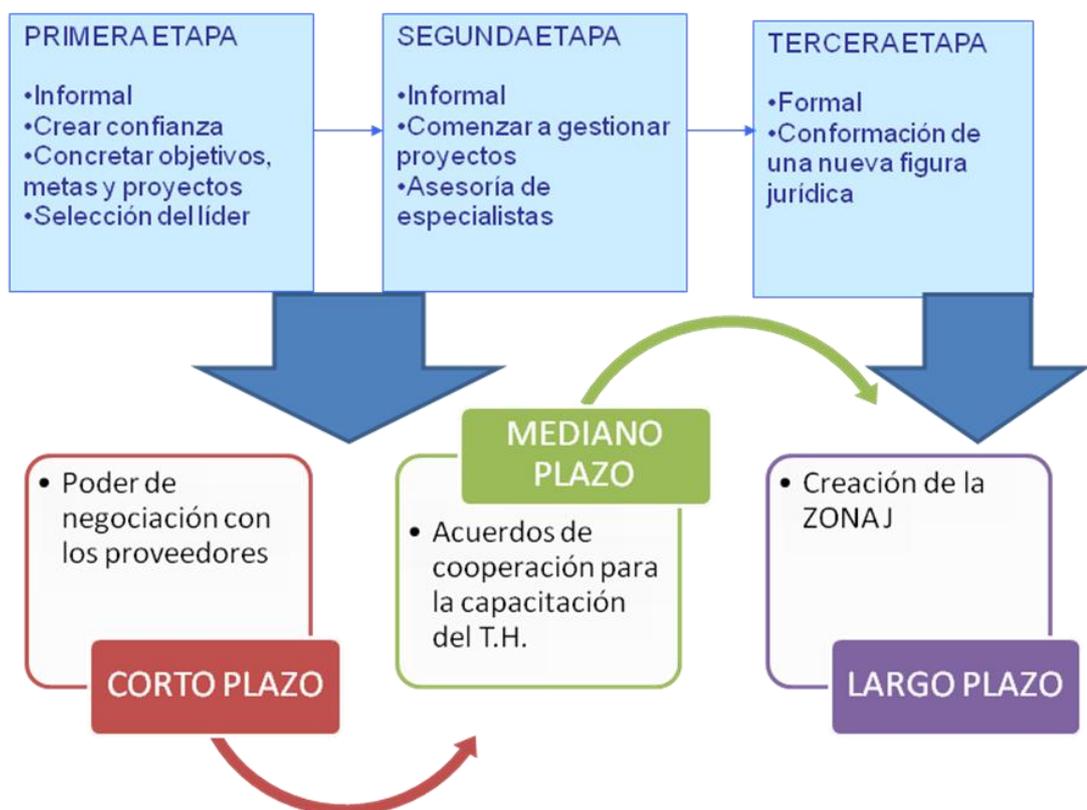
En la segunda fase de ejecución del plan asociativo se hace necesario contar con asesorías para suplir las diferentes necesidades identificadas en el diagnóstico. También se requiere una gestión de proyectos que permita

¹³ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

obtener resultados de corto y mediano plazo, que deben formalizarse por medio de contratos o acuerdos de prestación de servicios de las empresas involucradas. En ciertas ocasiones especiales, para conseguir recursos para los proyectos, pueden plantearse modelos de uniones temporales o contar con una institución que respalde y presente la propuesta a nombre del grupo.

Por último, en la tercera fase se plantea la creación de una nueva unidad productiva en la cual la definición de una figura jurídica, acta de constitución, estatutos, juntas directivas, poder de contratación, capital social, funciones e informes de gestión son imprescindibles. La definición de un proceso de formalización, en todo el sentido de la palabra, debe ser el resultado de la consolidación y expectativa de perdurabilidad y sostenibilidad de un proyecto asociativo.

PROCESO ASOCIATIVO



3.1.2 FORMAS DE ASOCIARSE

Existen dos grandes modalidades de asociatividad planteadas por Castillo y Perdomo (2006) en su proyecto Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo:

Informal o de hecho: En esta modalidad no se crea una nueva organización o estructura, sencillamente todas las empresas tienen un objetivo en común y acuerdan desarrollar unas tareas concretas para lograrlo; su duración es de corto plazo¹⁴.

Dentro de esta modalidad se pueden incluir las dos primeras fases mencionadas anteriormente, en las cuales se fijan acuerdos entre los integrantes y se diseña un plan de trabajo en el que se asignan responsabilidades y tareas. Los proyectos que se desarrollan en esta etapa son en su mayoría de corto plazo y en algunos casos alcanzan el mediano plazo.

Es importante resaltar que el elemento fundamental, para llevar a cabo exitosamente esta parte del proceso, es la confianza que debe existir entre los asociados, pues de esta dependerá el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados conjuntamente y la perdurabilidad de este proyecto asociativo.

Teniendo en cuenta que no existe actualmente una comunicación constante entre los propietarios y administradores de los restaurantes, se deben propiciar espacios para que todos puedan reunirse periódicamente y de esta manera puedan conocerse mejor, generando con esto un intercambio de ideas y el planteamiento de objetivos comunes; asimismo es importante comenzar a

¹⁴ Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando. Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo. DANSOCIAL 2006.

establecer unas reglas claras entre ellos que eviten futuros problemas de gestión de la asociación.

Existen diversos modelos propuestos dentro de la modalidad informal o de hecho, de los cuales se pueden destacar dos, los centros de gestión y las mesas de confianza, ya que se acoplan en gran medida al caso de estudio teniendo en cuenta las siguientes características:

Debido a los motivos que llevan a las empresas a involucrarse en proyectos asociativos se deben contratar algún tipo de asesorías profesionales, por medio de las cuales se solucionen problemas que se puedan presentar en la consecución de los objetivos y que los propietarios no pueden resolver sin la ayuda de un especialista. Los costos por concepto de estos honorarios requeridos, tales como contadores, publicistas, administradores de empresas y mercadotecnicistas se comparten entre todos los asociados. Asimismo podrán pagarse estudios de mercado, investigaciones puntuales que convengan en la región y capacitaciones para los integrantes, todo esto según las necesidades que se vayan presentando.

Además de compartir estos costos también se comparten proveedores, se programan compras de materia prima, materiales, logrando economías de escala; se integran comisiones de negociación en la comercialización de productos y se asumen costos de transporte y logística para todas las empresas.

En la asociación de los restaurantes los costos por concepto de honorarios deben compartidos entre todos los integrantes dependiendo de las necesidades que se vayan presentando. En el comienzo del proyecto asociativo es necesario que los restaurantes contraten un líder que pueda dirigir de la mejor manera este proceso y tenga toda la formación que se requiere para llevar a cabo este trabajo; más adelante con los proyectos que se están planteando en este trabajo podría necesitarse un publicista y un arquitecto al momento de la creación de una zona reconocida en Bogotá; por

último puede surgir la necesidad de un abogado si es que los propietarios de los restaurantes finalmente toman la decisión de formalizar la asociación que han venido llevando a cabo.

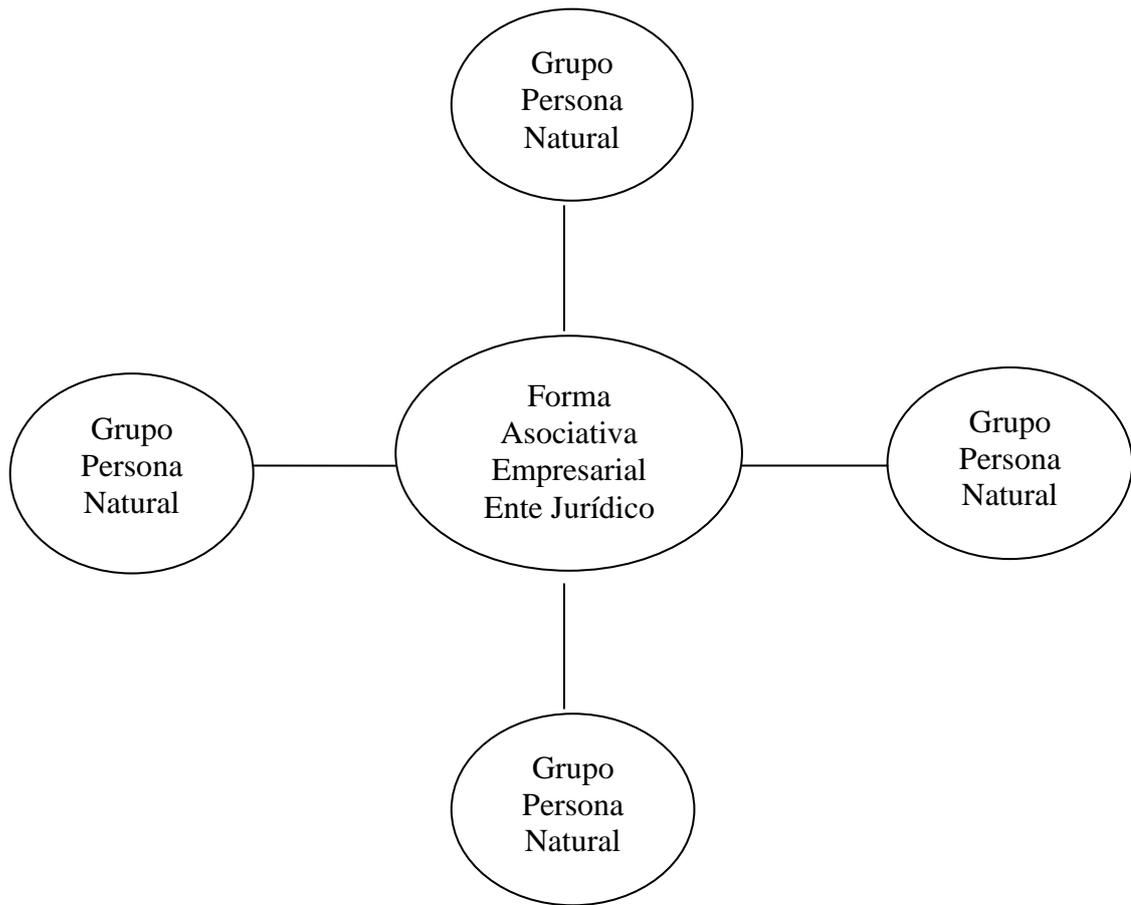
Formal o de derecho: En esta forma se crea una nueva estructura organizativa derivada del trabajo colectivo. Esta estructura implica crear una forma jurídica nueva que represente los intereses de todas las organizaciones comprometidas¹⁵.

Esta forma de asociarse abarca la última etapa propuesta por Valencia y Muñoz (2005), en la cual se gestionan proyectos de largo plazo y de mayor responsabilidad, por lo que es importante la creación de una nueva figura jurídica que comprometa de una manera formal y concisa a todos los asociados.

Dentro de las acciones de derecho para asociarse o integrarse se crean organismos jurídicos de grado superior, los cuales agrupan una serie de pequeñas empresas para tal fin. Según este proyecto estos organismos se pueden clasificar de primero, segundo y tercer grado o de grado superior. Después de realizar las entrevistas a los propietarios podemos clasificar la posible asociación de restaurantes de este estudio como organismos de primer grado, debido a que estos en su gran mayoría son empresas muy pequeñas o unipersonales, por lo cual figuran como personas naturales ante la Cámara de Comercio y no como personas jurídicas.

Los organismos de primer grado según las Pautas de Asociatividad se definen como aquellos que se conforman en su mayoría por personas naturales y generan un vínculo jurídico entre sí, tal como se muestra en la siguiente figura.

¹⁵ *Ibíd.*



Es importante aclarar que no es aconsejable plantear una modalidad jurídica desde un comienzo, ya que esto sería una decisión apresurada teniendo en cuenta que uno de los errores es intentar formalizar procesos antes de alcanzar la madurez del ejercicio; con frecuencia, se ven firmas de contratos o constituciones de asociaciones que finalmente no pasan del papel, debido a la prisa excesiva¹⁶.

Para el caso de los restaurantes objeto de estudio y teniendo en cuenta las actividades y proyectos que se proponen en este trabajo, no sería estrictamente necesario llegar a una etapa de formalización del proceso asociativo, pues la creación de una figura jurídica no influye en el desarrollo de

¹⁶ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

los proyectos aquí planteados. Un factor que se debe tener en cuenta es el escaso conocimiento y la poca experiencia que existe por parte de los miembros en el tema de proyectos asociativos, lo cual trae consigo una baja disposición al cambio, generando cierta desconfianza y poca determinación a la hora de tomar decisiones trascendentales; la conformación de una figura jurídica común significa para los asociados adquirir nuevos compromisos y responsabilidades de gran magnitud, lo cual sería un impedimento en el proceso si se tiene en cuenta el factor mencionado anteriormente.

3.1.3 MARCO LEGAL

En caso de que los asociados tomaran la decisión de conformar una nueva forma jurídica, esta debería ser una entidad sin ánimo de lucro. La Cámara de Comercio de Bogotá plantea que una entidad sin ánimo de lucro, es una persona jurídica, diferente de las personas naturales que la conforman, que puede ejercer derechos y contraer obligaciones, y estar representada para actuaciones judiciales y extrajudiciales. Esa entidad, como su nombre lo indica, no persigue el ánimo de lucro, es decir, no pretende el reparto, entre los asociados, de las utilidades que se generen en el desarrollo de su objetivo social, sino que busca engrandecer su propio patrimonio, para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia una comunidad en general (Gaitán, 2005, 11). El proceso que debe llevarse a cabo para la conformación de una entidad sin ánimo de lucro según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio se presenta en el Anexo 3.

Esta es la forma jurídica que representa de la manera más adecuada la asociación entre los restaurantes, teniendo en cuenta que la figura que se conformará no repartirá utilidades entre los integrantes. La asociación como tal, para los proyectos que se están formulando, no percibe unos beneficios económicos; lo que se pretende con esta es el logro de unos objetivos

comunes formulados entre todos los miembros, y así obtener beneficios de todo tipo para cada uno de los restaurantes y no para la asociación.

3.1.4 ESTRUCTURA Y POLITICAS

Para el proyecto asociativo entre los restaurantes objeto de este estudio, se propone un encadenamiento horizontal definido como “empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaños similares y que producen el mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual e condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes”¹⁷.

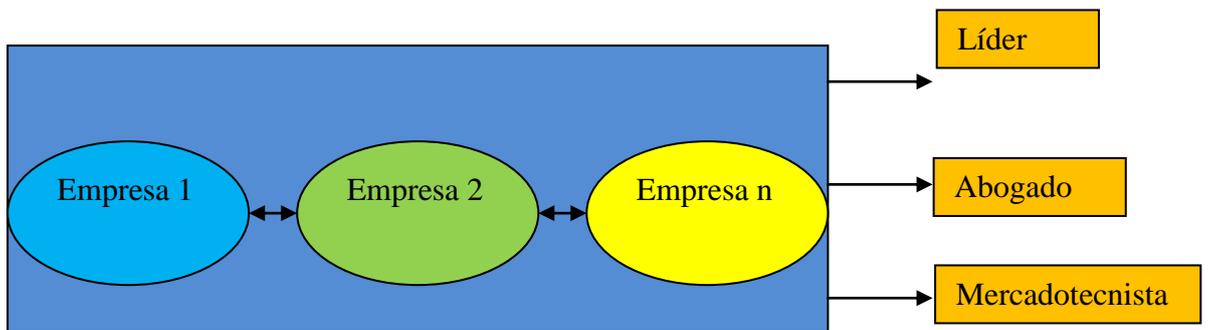
Teniendo en cuenta que es una estructura horizontal es importante resaltar que no existe ningún tipo de jerarquías entre los diferentes asociados, por lo cual la toma de decisiones será compartida al igual que las responsabilidades; ninguna decisión podrá ser tomada sin el consentimiento de alguno de los miembros pues estas deben someterse a discusión para que posteriormente, por medio de un acuerdo conjunto, pueda tomarse una determinación final que satisfaga los intereses del grupo.

Para desarrollar una adecuada estructura horizontal, en la cual no existan jerarquías ni rivalidades entre los participantes del acuerdo cooperativo, es importante que la persona que lidere este proyecto sea externa, es decir, que ninguno de los propietarios podría ser el líder, ya que esto generaría un tipo de superioridad frente a los demás y esto sería perjudicial en el desarrollo del proceso.

Como se mencionó en la formalización las personas que presten asesorías como abogados, publicistas, mercadotecnistas, serán también externos a la

¹⁷ Foro de la Microempresa, BID. Rio de Janeiro, Septiembre, 2002.

asociación y recibirán sus honorarios por asesoría según corresponda. Dicha estructura se muestra en la siguiente figura.



3.2 PERFIL DEL LÍDER

Existen diversas definiciones sobre líder y liderazgo que han sido planteadas por diferentes autores a través de la historia, como lo declaró Ralph Stogdill "existen muchas definiciones sobre liderazgo, tantas como personas que intentan definir el concepto" (Bass, 1981, p. 7); por esta razón en este trabajo se mostrarán algunas de las más relevantes y pertinentes para el caso.

El liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos. (Casares Arrangoiz, David 1996 : 27).

Este mismo autor afirma que el líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. (Casares Arrangoiz, David 1996: 27).

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Para Philip Crosby (1996) el "liderazgo se aprende", es decir un líder no nace sino se hace y para esto establece cuatro principios básicos del liderazgo que son:

1. Un programa claro. Es necesario que el líder establezca dos programas: uno personal y otro organizacional.
2. Filosofía personal. Un líder debe tener una filosofía operativa pragmática y comprensible; de no ser así, todo debe crearse día tras día
3. Relaciones duraderas. La vida organizacional está constituida por transacciones y relaciones
4. Ser universal. Para ser universal se requiere aprender a tratar con otras culturas, con la tecnología y con la recolección de información

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) afirman lo siguiente: “el liderazgo parece ser el acopio de las destrezas que la mayoría posee, pero que sólo una minoría usa. Pero es algo que cualquiera puede aprender; puede enseñarle a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie”.

Una de las definiciones que mejor representa lo que sería el liderazgo dentro de un proyecto asociativo, es la planteada por los Consultores Grupo Kaizen S.A., en su artículo *La esencia del liderazgo*, que afirma que el liderazgo es "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común. El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une el deseo adecuado con las acciones apropiadas”.

Por último cabe destacar la posición de Jay A. Conger y su líder carismático como agente de cambio; Conger cita el ejemplo de Archie Mc Gill quien fue gerente de AT&T en la década de los setenta, este solía decir: “Soy intolerante con ‘qué es’ y ‘qué ha sido’. Creo que todo puede hacerse mejor. La gente nunca da lo mejor de sus capacidades. Siempre hay nuevas oportunidades, siempre hay manera de contribuir más”¹⁸. Como se puede observar, para este líder, existe una inconformidad permanente con el estado actual de las cosas y piensa que todo puede ser mejor; este tipo de personas no piensan solamente

¹⁸ Conger Jay A. El Líder Carismático. Liderazgo Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mc Graw Hill. Bogotá 1991. Pág. 22

en inventar nuevas formas de hacer las cosas, sino también en hacer mejorar los procesos o tareas que ya existían. La disposición hacia el cambio es una característica de estos líderes, no solo son conscientes de que hay que cambiar sino también de que hay que hacerlo rápido.

En el caso de la cooperación de los restaurantes por medio de la asociatividad, se necesita una persona con este estilo carismático, que sea capaz de influenciar y convencer a los propietarios y administradores de que pueden progresar y ser cada día mejores. Este líder debe ser una persona que tenga gran conocimiento de los restaurantes y del sector en el que se desarrollan, pues debe tener la capacidad de solucionar cualquier inquietud o problema que pueda presentarse en un futuro.

La persona que lidere este proyecto asociativo debe contar con unas características que son muy importantes y que se mencionarán a continuación.

- **Visión:** El líder debe tener un foco de atención sobre un posible y deseable futuro de la asociación; debe estar orientado hacia los resultados e intensamente comprometido con estos. El líder debe ser quien con su proyección anime a los demás, no tiene que forzar a nadie¹⁹. En el caso de los restaurantes debe ser una persona que tenga una visión a largo plazo, que tenga la capacidad de anticiparse a los problemas y que además sea capaz de lograr que los miembros de la asociación puedan compartir su visión y puedan enriquecerla con sus ideas. Además debe ser una persona capaz de formular nuevos proyectos que mantengan a los restaurantes según las nuevas exigencias de los consumidores.

¹⁹ Aranzadi, Dionisio. El Arte de Ser Empresario Hoy. Universidad de Deusto, Bilbao. 1992. Segunda edición. Pág. 213

- Inteligencia emocional: Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la inteligencia emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder. Para los restaurantes debe ser una persona con la capacidad de influir en los demás teniendo en cuenta sus pensamientos y sentimientos, para de esta forma encaminarlos al logro de los objetivos.
- Innovación: Siempre busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido. La cocina cambia todos los días y esta persona debe estar informándose constantemente para lograr implementar esos cambios dentro de los restaurantes y que estos puedan ofrecer una carta más completa y lograra una entera satisfacción de sus clientes en este aspecto. La decoración es otro aspecto que cambia constantemente por lo cual el líder debe hacer evidente la necesidad de consultar un especialista en el momento en que los restaurantes necesiten un cambio.
- Confianza: Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la confianza es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo. El líder del proyecto asociativo de los restaurantes, debe ser una persona que inspire confianza entre los demás participantes del acuerdo, que tenga confianza en sí mismo y crea en sus capacidades, y que además confíe en su equipo de trabajo. Esta es quizás la característica más importante para que un proyecto asociativo se lleva a cabo, pues dentro de los obstáculos más frecuentes se encuentran los modelos mentales y el marco cultural, en los que prevalecen el individualismo, la incredulidad, el escepticismo y la desconfianza respecto a la asociatividad como alternativa para la productividad y

competitividad²⁰. Debido a que se está planteando una asociación los miembros de la misma, propietarios de los restaurantes, deben poder confiar no solo en las actividades que lleve a cabo el líder, sino también en sus socios, con los cuales debe compartir algún grado de riesgo como es evidente en cualquier negocio. Por esto el líder debe estar en la capacidad de generar un ambiente de confianza mutua que permita diluir cualquier duda que surja por parte de los propietarios y los administradores de los restaurantes.

- **Carisma:** Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar²¹. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella. Para el caso de estudio debe ser una persona que este siempre abierta y dispuesta a escuchar las opiniones, ideas y propuestas que se puedan generar a todo nivel, desde los propietarios de los restaurantes hasta sus empleados; también es necesario que esta persona este siempre pendiente de cualquier eventualidad relacionada con la zona y con las personas que lo conforman para poder proponer soluciones rápidas a estos problemas que se puedan ir presentando. Teniendo en cuenta las entrevistas es necesario que el líder tenga esta característica, ya que debe poder integrar a cada uno de los miembros de los diez restaurantes, los cuales no tienen una comunicación constante actualmente, y en algunos casos ni se conocen entre ellos.
- **Honestidad:** Estar libre de engaños. Una mentira es una comunicación de cualquier tipo, hecha con intención de engañar. No hay mentiras piadosas. La confianza, cimentada sobre la honestidad, es el cemento que mantiene las relaciones humanas²². La honestidad en un proceso

²⁰ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

²¹ Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición.

²² Grupo Kaizen S.A. La esencia del liderazgo, Basado en "La Paradoja", J. Hunter, Ediciones Urano, Empresa Activa 1999

asociativo implica ayudar a los participantes a tener perspectivas claras, hacerles responsables, estar dispuesto a dar tanto las buenas como las malas noticias, informarles sobre los resultados de su trabajo.

- Conocimiento: Un líder promotor de asociatividad debe tener conocimiento en resolución de conflictos y trabajo en equipo, negociación, gestión y evaluación de proyectos, y conocimiento sectorial y de experiencias asociativas. También es indispensable que el líder conozca la oferta de instituciones públicas y privadas regionales y nacionales que puedan afectar al sector en el que se desempeñan. Esta persona debe estar actualizándose continuamente en el tema de los restaurantes, las nuevas tendencias, nuevas tecnologías, para de esta forma transmitir esos conocimientos a los propietarios y que puedan aplicarla a cada uno de sus establecimientos.

Por último, Perego (2003) señala que deben evitarse ciertas condiciones para no fracasar en el proyecto:

- Administradores sin experiencia
- Que el administrador pertenezca a las empresas socias
- Que el administrador sea un recién graduado
- Que exista gran heterogeneidad entre las empresas

CAPÍTULO 4

GESTIÓN DE PROYECTOS

Los procesos asociativos deben generar acciones y proyectos a corto, mediano y largo plazo con el ánimo de despertar el entusiasmo y la participación activa de las empresas. No todas las empresas que participan en un emprendimiento asociativo, permanecen hasta el final del proceso. Por falta de compromiso con las acciones propuestas y la falta de identidad con los intereses del grupo, hay empresas que desertan del esquema de trabajo. Por eso, es recomendable, antes de emprender acciones de mayor riesgo de inversión, iniciar por actividades conjuntas que permitan medir la seriedad del proceso²³.

En este capítulo se expone una propuesta de proyectos para cada una de las etapas del proceso asociativo. Para el corto plazo se presenta una propuesta para mejoras en abastecimiento y poder de negociación; en el mediano plazo se plantean acuerdos de cooperación con entidades especializadas para la capacitación del talento humano; por último se presenta la posibilidad de la creación de una zona de restaurantes reconocida en la ciudad.

²³ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

4.1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En lo referente al poder de negociación frente a los proveedores, si se tiene en cuenta que dentro de la cadena productiva existen tres partes fundamentales: proveedor-empresa-clientes, es necesario darle la importancia adecuada a cada uno de estos elementos. En la mayoría de los casos la empresa presta una mayor atención a los clientes pues de ellos depende la sostenibilidad y el éxito del negocio, dándole una menor importancia a la relación con el proveedor, olvidando que si este no es adecuado y causa múltiples problemas para la empresa, esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente²⁴.

A partir de las encuestas realizadas tanto a los propietarios como a los consumidores de los restaurantes, se puede observar que los administradores y propietarios de los mismos se preocupan más por encontrar un proveedor que ofrezca un precio más asequible en los insumos, dejando a un lado la importancia que merece la calidad al momento de ofrecer el producto final en el establecimiento. Esto se ve reflejado en la insatisfacción de los clientes con la calidad del producto, un 17% de los encuestados respondieron que se encuentran muy insatisfechos, un 47% se encuentran insatisfechos y un 27% se encuentran medianamente satisfechos con este aspecto, esto quiere decir que un 91% de las personas no se encuentran complacidas con la calidad del producto final. Además en las preguntas dos y cuatro de las entrevistas, en lo referente a los proveedores, se puede observar que los propietarios generalmente buscan los precios más baratos para sus insumos.

Uno de los objetivos primordiales de las empresas es buscar la total satisfacción de sus clientes y los restaurantes de la zona de la Universidad Javeriana no son la excepción a esta regla; uno de sus principales problemas radica en la gran importancia que se le ha dado a la búsqueda de un proveedor que brinde precios atractivos pero no muy buena calidad en los productos,

²⁴ Romero, Juan Carlos. El proveedor, un aliado de calidad. Revista La Barra. Edición No. 20. Pág. 62

razón por la cual los consumidores reflejaron en las encuestas la poca satisfacción con la calidad de la comida ofrecida por estos negocios. Al mencionar estos resultados a los propietarios encuestados, estos argumentaron que esta situación se presentaba debido a la poca flexibilidad brindada por los proveedores en la búsqueda de una mejor calidad a un precio razonable.

Según Michael E. Porter en su libro *Estrategia Competitiva* (1998), los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios; se plantean ciertas condiciones que hacen poderosos a los proveedores frente a los compradores, dos de ellas son pertinentes para el caso de estudio:

- La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes empresas y la empresa en particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores pueden ejercer poder. Si por el contrario la empresa es un cliente importante los proveedores estarán ligados a dicha empresa y desearán protegerla mediante precios razonables.
- Los proveedores venden un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Si dicho insumo es importante para el éxito del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor y es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.

Teniendo en cuenta las anteriores características se puede observar claramente que los proveedores de los restaurantes poseen una ventaja sobre los propietarios al momento de negociar, pues la demanda de insumos por parte de estos restaurantes, según comentarios de los mismos proveedores al

momento de realizar las cotizaciones, no es representativa en sus ventas ya que estos atienden una gran cantidad de clientes y un solo restaurante no hace la diferencia; además de esto, su principal proveedor es el que les suministra el producto más importante para el desarrollo de sus negocios, la carne, del cual depende la calidad del producto final, razón por la cual los proveedores pueden ejercer más poder sobre los restaurantes.

Con el fin de dar una solución a esta problemática que se está presentando, se planteará una propuesta de mejoras en abastecimiento, en la cual se sugiere, por medio de la asociatividad, contactar proveedores comunes con el fin de reducir costos en la adquisición de insumos y en el transporte de los mismos.

Para el desarrollo de esta propuesta se tendrán en cuenta los productos que son comunes en todos los restaurantes objeto de estudio, teniendo en cuenta la pregunta número dos de las entrevistas realizadas a los propietarios y administradores, en relación con los proveedores, se encontró que en cuanto a las carnes, todos manejan churrasco (promedio 9 libras), perrito de cerdo (promedio 8 libras), pechuga (promedio 14 libras) y cadera (promedio 11 libras), realizando un pedido diario de 45 libras aproximadamente; a parte de esto existe una gran variedad en cuanto a los vegetales y tubérculos, los cuales están expuestos a una alta variabilidad en su precio todos los días, por lo cual no todos estos insumos son siempre comunes entre los restaurantes; dicho esto, se escogieron los dos productos que según los propietarios y administradores de los negocios son indispensables independientemente de la variación de su precio, la papa y el plátano.

Se preguntó a los propietarios de los restaurantes cuales eran los proveedores que les suministraban los insumos mencionados anteriormente y a partir de esto se iniciaron una serie de cotizaciones con los mismos; esto con el fin de saber que tipo de carne estaban adquiriendo tanto en calidad como en precio.

Teniendo esta información se decidió compararla con los dos expendios de carne más reconocidos en la ciudad de Bogotá por su calidad y precio, los frigoríficos de San Martín y Guadalupe. Para esto se realizaron una serie de visitas a los establecimientos que hacen parte de estos frigoríficos con dos objetivos: tener una noción de los precios y la calidad de su carne, y observar la diferencia que existe entre la negociación individual y grupal.

La compilación de estos datos se presenta en la siguiente tabla, en la cual se muestran las opciones de proveedores actuales además de otros consultados, con el fin de plantear los posibles escenarios que se pueden presentar a los propietarios a la hora de escoger un proveedor para su restaurante. Después de tener en cuenta estos posibles escenarios se escogerá, según los criterios de la asociatividad, el más adecuado para el desarrollo oportuno de este grupo de restaurantes.

TABLA DE COTIZACIONES EN EXPENDIOS DE CARNE DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

<i>Libra</i>	FRIGORÍFICO SAN MARTÍN		FRIGORÍFICO GUADALUPE		PLAZA PALOQUEMAO	CARNES FINAS DE LA 45	CARNES PALERMO DE LA 48	EL VENADO GRIS
	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Individual	Individual	Individual	Individual
Churrasco	6.300	6.000	6.100	5.500	6.300	6.800	6.500	7.000
Cadera	4.900	4.700	5.000	4.700	5.200	5.700	5.400	6.000
Pernil de cerdo	4.600	4.200	4.500	4.000	5.000	6.500	6.300	6.000
Pechuga	2.450	2.450	2.400	2.150	2.500	2.800	2.700	3.050

Precios cotizados en Septiembre de 2007. Sujeto a variaciones

4.1.1 ESCENARIO A: PROVEEDORES ACTUALES - CARNICERÍAS

La mayoría de los proveedores actuales de los restaurantes objeto de estudio, son carnicerías cercanas al lugar operación. Estos expendios poseen dos características principales para resaltar. La primera de ellas es que la calidad de la carne no siempre es la mejor debido a los diferentes tratamientos a los que esta se somete en busca de su conservación; es importante tener en cuenta que la carne pasa por una serie de intermediarios antes de ser adquirida por la carnicería, lo cual disminuye su calidad considerablemente. El segundo aspecto que caracteriza a este tipo de proveedores es que su precio es más elevado comparado con los otros proveedores que se están teniendo en consideración para el desarrollo de este trabajo, razón por la cual los costos en la adquisición de insumos son muy altos y esto no beneficia la rentabilidad de estos restaurantes. Lo anterior será explicado con mayor profundidad en el capítulo cinco en el cual se ahondará en los beneficios del proyecto.

Una de las ventajas que poseen estas carnicerías es su ubicación geográfica, pues se encuentran en la misma zona de los restaurantes, esto facilita el transporte o envío de la carne hacia los establecimientos. Este aspecto es muy favorable ya que le permite a los restaurantes solucionar cualquier eventualidad, por falta de insumos, que pueda presentarse a cualquier hora del día, pues las carnicerías pueden despachar un pedido en el momento en que esto sea requerido y además de esto los restaurantes no incurren en ningún costo por concepto de transporte.

A través de las visitas efectuadas a estos proveedores se pudo percibir que no existía campo para una negociación más favorable para los restaurantes, ni siquiera dado el caso de la conformación de una asociación, ya que estas personas consideran varios de los posibles asociados ya hacen parte de sus clientes actuales y negociar con ellos grupalmente no representa ningún beneficio para ellos.

4.1.2 ESCENARIO B: PROVEEDORES ACTUALES - PLAZA PALOQUEMAO

La Plaza de Paloquemao, famosa hace algún tiempo por sus flores, es hoy una central de abastos con 800 locales donde se encuentran carnes, frutas, verduras, hierbas, artesanías y toda la variada y rica gastronomía santafereña y cundiboyacense²⁵.



Según las entrevistas realizadas a los seis restaurantes, dos de ellos tienen en la actualidad como su proveedor de confianza esta plaza, elegida por su calidad y bajo precio si se compara con las carnicerías cercanas a los restaurantes. La calidad ofrecida en Paloquemao es superior a la que se puede encontrar en las carnicerías del Escenario A ya que, aunque en la plaza no se maneja ganado en pie, los intermediarios por los que tiene que pasar la carne en este caso son menos, si se tiene en cuenta que algunas de las carnicerías mencionadas anteriormente tienen los expendios de Paloquemao como proveedor.

Si bien se tiene una mejoría en la calidad y en el precio para los restaurantes, se pierde una ventaja ofrecida por las carnicerías del escenario A en lo referente a los costos de transporte; los propietarios o administradores que

²⁵ La Plaza de Paloquemao. En: Conexión Colombia [En línea]. [Consultado 28 Septiembre 2006]. Disponible en < <http://www.conexioncolombia.com/conexioncolombia/content/page.jsp?ID=6810>>

tienen como proveedor la plaza de Paloquemao se ven en la obligación de frecuentarla diariamente entre las seis y siete de la mañana para adquirir sus insumos, lo que los hace incurrir en un costo por el transporte de los mismos; para los expendios de carne de esta plaza el pedido de un restaurante no es significativo como para recurrir a un envío al establecimiento diariamente.

Esta podría convertirse en una buena opción para los restaurantes si la negociación se llevara a cabo en grupo, debido a que estos expendios varían el precio de la carne durante el día; según los propietarios de estos establecimientos y los de los restaurantes, los mejores precios de la carne se pueden encontrar entre las seis y las siete de la mañana, después de esta hora los carniceros suben los precios casi al mismo nivel de una carnicería común. Después de conversaciones con varios de los expendios de Paloquemao, se llegó al acuerdo de mantener los mejores precios si el pedido se realizara de manera conjunta, ya que de esta forma, considerando la magnitud del pedido, se podrían ofrecer tales beneficios. Esto teniendo en cuenta que el pedido individual es de 45 libras y el pedido grupal sería de 450 libras diarias aproximadamente.

En cuanto a los otros insumos planteados en esta propuesta, el plátano y la papa, se puede decir que Paloquemao se convierte en la mejor opción para ser el proveedor de estos productos teniendo en cuenta que es una plaza reconocida en la ciudad, pero sobre todo por ser la más cercana a la zona de los restaurantes lo que permite comprar los productos frescos en el momento en que se necesite y sin incurrir en costos de transporte

4.1.3 ESCENARIO C: PROVEEDOR RECOMENDADO - FRIGORÍFICOS SAN MARTÍN Y GUADALUPE

Para empezar a desarrollar este escenario es importante resaltar la experiencia, reconocimiento, trayectoria y buena reputación que poseen estos dos frigoríficos; por esta razón es primordial conocer un poco acerca de las actividades que se desarrollan en dichos lugares.

Actualmente, el Frigorífico Guadalupe es la mayor planta de sacrificio del país y una de las de mayor volumen de sacrificio en Sudamérica, cuenta con capacidad para faenar 2000 reses diarias y 2200 cerdos en dos turnos de sacrificio, de igual forma, posee una moderna planta de proceso de carnes en deshuese, desposte y empaque, que le permite trabajar cerca de 200 reses, 200 cerdos y 100 terneros en dos turnos diarios. Como complemento a los diversos procesos y servicios que presta la planta, ofrece la opción comercial de la feria ganadera más importante del centro del país y la segunda en importancia a nivel nacional. La feria puede albergar en sus corrales hasta 3000 reses diarias y cerca de 4000 cerdos. Cuentan las plantas de faenado y proceso de deshuese con una importante capacidad de refrigeración de canales y de carne procesada que le permiten almacenar hasta 940 reses y 750 cerdos diarios en canal y mas de 30 toneladas diarias de producto deshuesado, despostado y seleccionado listo para ser consumido²⁶.

²⁶Frigorífico Guadalupe. En: Historia del efeg [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.efeg.com.co/contenidos/02-efeg.htm>>



El Frigorífico San Martín se fundó en el año 1964 en la zona localizada en el barrio la Floresta, años después fue trasladado a la Av. Ciudad de Cali con calle 13. Cuenta con una extensión, maquinaria y sistemas Europeos suficientes para sacrificar con holgura mas de 20000 reses y 10000 porcinos por mes, así como un moderno sistema de pesaje y sacrificio automático.

El Frigorífico San Martin, espera ser el líder en el procesamiento y comercialización de ganado en pie y carne fresca Bovino y Porcino. Es una organización conformada por Frigorífico San Martin de Porres Ltda. y los diferentes actores del mercado como son Ganaderos, Comisionistas, colocadores de carne, y dueños de expendio a nivel nacional. Frigorífico San Martin será la planta mas avanzada en tecnología del país, cumpliendo con todos los estándares nacionales e internacionales en sacrificio y procesamiento de carne fresca²⁷.

Una de las posibilidades que tienen los propietarios y administradores de los restaurantes es elegir uno de estos dos frigoríficos como su proveedor, bien sea que cada restaurante haga su pedido de forma individual, o realizar una negociación grupal por medio de la asociatividad.

²⁷ Frigorífico San Martín. En: Reseña [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.empresario.com.co/sanmartin/>>.

Al eliminar intermediarios en la cadena de distribución, como sucedería en el caso de que los restaurantes decidieran elegir esta opción, se puede adquirir un producto fresco y de primera calidad, pues en su posición de mayoristas, estos dos expendios poseen ganado en pie que es sacrificado diariamente. Además de esto, de acuerdo con la tabla presentada anteriormente, los costos que representan la adquisición de estos productos para los restaurantes, son más bajos si se comparan con las otras opciones de proveedores. Por lo cual se estaría adquiriendo un producto de mejor calidad a un mejor precio.

Otro de los aspectos para resaltar en este escenario es la disminución en los costos de transporte, pues por medio de la asociatividad y de una negociación grupal pueden obtenerse ventajas que no se logran a nivel individual. Al consultar con los expendios de carne de los frigoríficos y al tratar el tema de transporte de la carne diariamente, desde el matadero hasta los restaurantes, dejaron clara su posición de no incurrir en este costo en el caso que se tratara de un pedido tan pequeño como el realizado por un solo restaurante; situación que cambió radicalmente al proponer un pedido que reuniera la carne de todos los restaurantes que harían parte de la asociación, momento en el cual se comprometieron a entregar la carne en cada uno de los establecimientos considerando que estos restaurantes se encuentran ubicados en la misma zona.

Con lo anterior se puede concluir que esta es la opción más favorable para el caso de los restaurantes por dos razones principales:

1. Se adquiere un producto de mejor calidad a un mejor precio, si se comparan estos dos factores con los demás proveedores. Los frigoríficos son la única opción en la ciudad de Bogotá donde se puede encontrar ganado en pie, lo que significa que la carne es la más fresca y además no tiene que pasar por ningún tipo de intermediario, librándose de los procesos de conservación que esto implica.

2. Se obtiene una reducción en los costos de transporte si se lleva a cabo una negociación grupal con los proveedores. El pedido de carne individual no es significativo para los frigoríficos, si se tiene en cuenta que la gran mayoría de sus clientes son carnicerías y hoteles; mientras que con el pedido grupal estos expendios están dispuestos a hacer algunas consideraciones con los restaurantes en cuanto al precio y el envío. La teoría de la localización industrial hace hincapié en el peso relativo del costos de transporte en el costos final, lo que explicaría porque algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar, en los cuales se produzcan beneficios y se denominan *economías de aglomeración*²⁸.

²⁸ Vera Garnica José Ricardo y Ganga Contreras Francisco Anibal. Los Clusters Industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. Cuadernos de Administración Vol. 20 No. 33. Bogotá, Enero – Junio de 2007. Pág. 312

4.2 ACUERDOS DE COOPERACION PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimiento sobre la organización y sus metas. Además la capacitación y desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño²⁹.

En la actualidad la capacitación, entendida como el entrenamiento, se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes³⁰.

Es evidente la importancia que representa para una empresa el hecho de contar con personas capacitadas dentro de su organización; los restaurantes objeto de estudio tienen una gran falencia en este aspecto, pues en la mayoría de ellos no existe capacitación alguna en los distintos cargos que se presentan, desde los meseros hasta los administradores. Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a los consumidores se puede observar la inconformidad de los clientes con el servicio prestado por la mayoría de los restaurantes, en cuanto a la rapidez y la solución de problemas, lo cual refleja la falta de preparación tanto de los meseros a la hora de atender un cliente, como de los administradores por no brindar un ambiente propicio para la comodidad de los mismos.

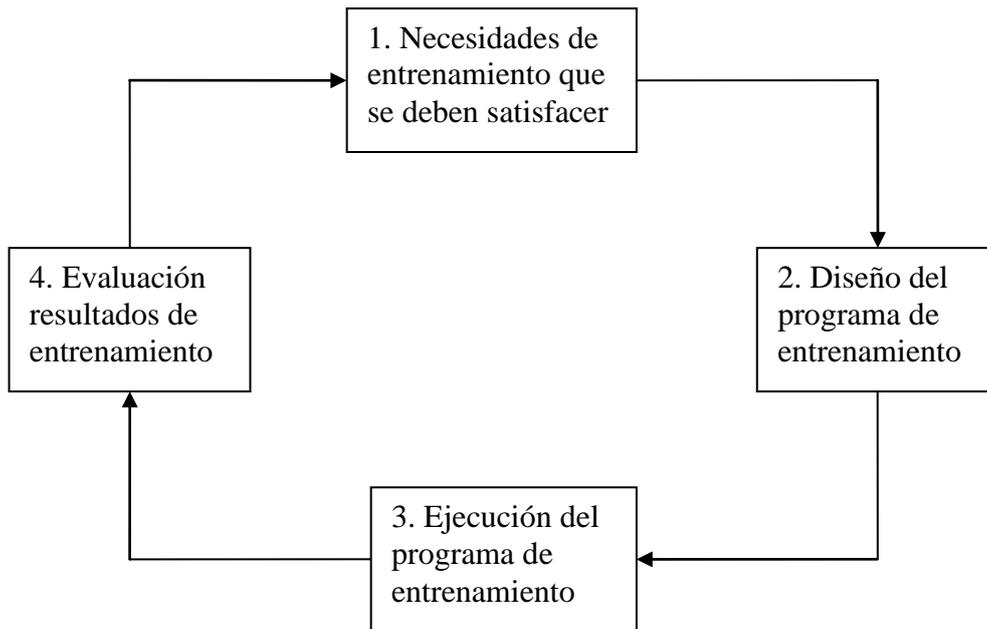
²⁹ Ivancevich John M. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Novena Edición. México, 2004. Pág. 401.

³⁰ Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones. Mc Graw Hill. Colombia, 2002. Págs. 305, 306 y 309.

Según Gustavo Toro, presidente de Acodrés "En este negocio el servicio al cliente es una obligación. La gente perdona un mal plato, pero no un mal servicio". Las personas encargadas de atender las mesas son las que necesitan con mayor urgencia la capacitación, debido a que son las que tienen contacto directo con el cliente y la impresión que estos se lleven del restaurante depende en gran parte de ellos.

Es importante mencionar los cargos que se desempeñan en los restaurantes para entender cual es la importancia de la capacitación de estas personas. Los restaurantes entrevistados tienen cinco cargos básicos: el administrador (en la mayoría de casos es el mismo dueño), un cocinero, ayudantes de cocina, meseros y un cajero (generalmente es el mismo administrador). Cada uno de estos cargos es fundamental para el desarrollo de la actividad diaria del restaurante y las falencias en el desempeño de estas personas se ven reflejadas directamente en la satisfacción de los consumidores. En el caso de los cargos correspondientes a la cocina, cocinero y ayudantes, la responsabilidad que recae sobre estos es muy grande, pues si bien se necesitan unos insumos adecuados para tener un buen producto final, como se mencionó en la propuesta de proveedores, la sazón y la presentación de los platos son también elementos indispensables en la satisfacción y en la fidelización de los clientes. En cuanto al administrador se puede decir que es la persona más importante dentro de los restaurantes, pues es el encargado de coordinar a todos los demás empleados en los distintos cargos, para la entera satisfacción del cliente, además de ser el encargado de la gestión diaria del establecimiento para su apropiado desarrollo.

La capacitación implica un proceso, el cual consta de cuatro etapas principales, como lo muestra la siguiente figura:



La primera etapa en la capacitación consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso. Algunos individuos llaman a esto el *proceso de encontrar los “huecos” en la capacitación*. Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos³¹. Para el caso de estudio se enfatizará en la primera y en la segunda etapa, ya que las dos restantes dependerán únicamente de los futuros asociados.

Es necesario tener en cuenta que los empleados de los restaurantes en los distintos cargos (cocineros, ayudantes de cocina, meseros y administradores) no tienen una formación académica ni técnica adecuada para desempeñar sus cargos; estas personas cuentan con conocimientos basados netamente en la experiencia, por lo cual ésta se ha convertido en un requisito básico para los propietarios a la hora de contratar personal en sus negocios. Este factor es importante, no solo por lo mencionado anteriormente, sino también para definir el tipo de capacitación que se va emplear en estos restaurantes, para esto existen dos posibilidades: la primera de ellas es capacitar a las personas que laboran actualmente en los restaurantes y la segunda consiste en contratar

³¹ Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración Recurso humano. Enfoque Latinoamericano. Pearson Prentice Hall, Segunda Edición. México, 2004.

nuevo personal capacitado. Al consultar estas dos posibilidades con los propietarios la mayoría concordaron en que preferían capacitar a los empleados actuales debido a la experiencia que estos tienen, la cual ha sido adquirida no solamente en trabajos anteriores sino en el que desempeñan en la actualidad, a este último es al que más importancia se le brinda por la relación de confianza que se ha forjado entre el administrador y los empleados, y el conocimiento que estos tienen de la actividad diaria del restaurante.

Para el desarrollo de estas dos propuestas de capacitación, se propone efectuar un convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA que presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita, esta entidad se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país³².

Teniendo en cuenta las entrevistas que se llevaron a cabo con los propietarios y administradores de los restaurantes, todos coincidieron en no tener personal capacitado en sus negocios y en el deseo de que esta situación cambiara, tal como lo expresaron en las preguntas cuatro y seis de talento humano, razón por la que se hace evidente la necesidad de capacitación en todos los cargos que se manejan en estos establecimientos. En primer lugar es importante tener un administrador que posea ciertas capacidades esenciales para manejar un negocio, teniendo en cuenta que es el primer responsable dentro del restaurante, éste debe poseer conocimientos básicos acerca de la gestión del talento humano pues es la persona encargada de liderar y coordinar a los demás empleados, además sería conveniente que tuviera conocimientos de contabilidad y finanzas ya que tiene la responsabilidad de desarrollar

³² Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En: Identidad Corporativa Misión [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/identidad+corporativa/Vision.htm> >

actividades tan importantes como el manejo de inventarios y la negociación con los proveedores. En cuanto a las personas que desempeñan los cargos correspondientes a la cocina, sería aconsejable que se capacitaran con el fin de mejorar los procesos que desempeñan en la actualidad y además adquirir conocimientos en la preparación de nuevos platos, para lograr con esto ofrecer más variedad en la carta de los restaurantes ya que en la actualidad las opciones son muy limitadas. Por último los meseros del restaurantes, quienes como se dijo anteriormente son quienes necesitan con más urgencia la capacitación, deben recibir la adecuada preparación para desempeñar su cargo donde puedan aprender a tender a un cliente de la manera más indicada y a solucionar problemas que a estos puedan presentárseles, siempre y cuando este dentro de sus posibilidades.

Para todos estos cargos existe un curso de capacitación en el SENA donde se podrán desarrollar y mejorar las capacidades actuales. La descripción de los cursos que se recomiendan en este trabajo para cubrir las falencias descritas anteriormente se encuentran en el Anexo 4.

Teniendo claridad en las falencias y las medidas que deben tomarse para cubrir las necesidades que se presentan en los restaurantes, se expondrán las dos posibilidades, anteriormente mencionadas, que estos tienen para capacitar su personal. La información para el planteamiento de estas opciones fue suministrada por Ángela Bastidas, Promotora de Aprendices del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos del SENA.

La primera de ellas consiste en capacitar el personal que se tiene actualmente. Para esto la asociación de restaurantes debe enviar una carta dirigida a la Subdirectora del Centro Nacional de Hotelería Turismo y Alimentos, Judith Castañeda García, solicitando la capacitación requerida; en esta solicitud se debe especificar el número de empleados y el tipo de capacitación que se desea para cada uno de estos. Después de esto el SENA enviará un representante a los establecimientos para acordar las condiciones de la

capacitación y ofrecerles las diferentes opciones de cursos y así poder escoger los que más se adaptan a las necesidades de los restaurantes.

La segunda opción es contratar personal capacitado, a través de la búsqueda de estos empleados por medio Servicio Público de Empleo del SENA, esto es una bolsa de empleo donde las empresas publican en la página web del SENA los perfiles de los candidatos que buscan y la información para contactarlos. Esta es una buena opción considerando que las personas que hacen parte de esta bolsa ya han pasado por el proceso de capacitación de una entidad reconocida como el SENA y no se tendría la necesidad de invertir tiempo en este entrenamiento.

Otra posibilidad para contratar personal capacitado es mediante un Contrato de Aprendizaje que es una forma especial dentro del derecho laboral, que de ninguna forma constituye contrato de trabajo, mediante la cual una persona natural (aprendiz – alumno) recibe formación en una entidad autorizada (institución educativa), con el patrocinio de una empresa (persona natural o jurídica). Se encuentran obligados a vincular aprendices todos los empleadores de carácter privado que desarrollen cualquier tipo de actividad económica diferente de la construcción y que ocupen un número de trabajadores no inferior a quince (15). Las Empresas de menos de diez (10) trabajadores podrán voluntariamente tener un aprendiz de formación del SENA. El procedimiento que se debe llevar a cabo para efectuar este tipo de capacitación se muestra en el Anexo 5

Dentro de los acuerdos de cooperación que se plantean en este trabajo, se encuentra la posibilidad de establecer un dialogo entre la futura asociación y la Alcaldía Local de Chapinero para desarrollar un programa de capacitación de los empleados. Dentro de los principales objetivos de su Plan de Desarrollo se encuentra la creación de políticas para la generación de empleo mediante

la capacitación técnica y la generación de ingresos a través de formas organizativas solidarias de micro y mediana empresa³³.

Es importante tener en cuenta que este acuerdo solo podría llevarse a cabo por medio del proyecto de asociatividad de los restaurantes, ya que tal como lo plantea el objetivo del Plan de Desarrollo Local solo a través de formas organizativas solidarias de micro y medianas empresas se puede aprovechar esta propuesta, requisito que cumpliría a cabalidad la asociación objeto de estudio. Por medio de esta estrategia se fomentaría la capacitación y el desarrollo dentro de la localidad, generando así personas mas calificadas que puedan cumplir de una mejor manera con su trabajo y puedan crecer profesionalmente gracias a esta oportunidad.

En caso de concretar el acuerdo entre la asociación y la Alcaldía de Chapinero éste se llevaría a cabo por medio del programa *Capacidades y oportunidades para la generación de ingresos y empleo*, el cual se propone brindar oportunidades efectivas de formación integral y de generación de empleo e ingresos mediante la inversión pública y compromisos con el sector privado, que posibiliten el desarrollo pleno de los talentos y capacidades de las personas, así como la generación de condiciones para la inclusión económica, productiva y social de las poblaciones en mayor condición de vulnerabilidad, y la formalización del trabajo y las actividades económicas³⁴.

Independientemente del acuerdo de cooperación que elijan los restaurantes es indudable el beneficio que la capacitación del personal de los restaurantes traería consigo, beneficio que se vería reflejado no solo en una notable mejoría en el desempeño de los restaurantes, sino también en el desarrollo personal y profesional de las personas que reciban la capacitación.

³³ Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Chapinero: por una localidad humana, incluyente, solidaria y comprometida con un desarrollo equitativo. 2005-2008. Pág. 4

³⁴ *Ibíd.*

4.3 CREACIÓN DE ZONA

El principal factor que impulsa los procesos de concentración espacial lo constituye el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas (Krugman, 1992).

La mayoría de los casos de concentración geográfica de empresas se caracteriza por aprovechar, sino todos, alguno de los factores mencionados anteriormente. Para el caso de los restaurantes objeto de estudio no ha sucedido de la misma manera, pues aunque se cuenta con la ventaja de estar ubicados en la misma zona, esto no ha sido intencionalmente sino por razones de mercado considerando el gran flujo de personas proveniente de las universidades cercanas. El objetivo de este trabajo es que estos restaurantes puedan disfrutar los beneficios que esta concentración geográfica puede brindarles, para esto se han desarrollado propuestas relacionadas con cada uno de estos factores como son los proveedores, instituciones especializadas y mano de obra; para el caso de la infraestructura se plantea desarrollar el proyecto de la creación de una zona que sea reconocida en la ciudad, para lo cual se expondrán varios argumentos.

En 2003, el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas en Bogotá. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. En el pasado, los restaurantes se establecían por oportunidad de ubicación sin importar que el sitio tuviera influencia comercial. Así sucedió con restaurantes como Pajares Salinas, Villa d'Este y Piccolo Café. Sin embargo, en la última década, la recuperación de ciertas zonas de la ciudad ha servido para que los restaurantes afiancen su crecimiento. La Zona T, el Parque de la 93, la reciente

Zona G -calle 69A entre 5 y 7-, Usaquén, el parque del Carpaccio y la Macarena son los lugares en que se concentran los restaurantes³⁵.

Estas zonas poseen características comunes que las han ayudado a posicionarse y a ganar un reconocimiento dentro de la ciudad. En primer lugar se puede destacar la gran variedad de comida que se puede encontrar en sus restaurantes, ya que en ellos se ofrecen platos de todas partes del mundo, entre los cuales se destacan la comida italiana, francesa, peruana, oriental, suiza, colombiana y norteamericana, por mencionar algunos, ofreciéndole múltiples opciones a las personas a la hora de comer.

También es importante mencionar que en los establecimientos de estas zonas, además de ofrecer una buena comida, han procurado fomentar el desarrollo de la vida nocturna en la ciudad, por medio de la creación de un ambiente propicio que permita a las personas encontrar un espacio donde puedan relajarse al final del día. La infraestructura juega un papel determinante en este aspecto ya que las personas, además de buscar un producto de excelente calidad, desean conocer lugares donde puedan distraerse con la decoración, la música, la creatividad en la presentación de los productos, la variedad que pueda existir en las bebidas y un sin fin de ideas con las que los propietarios hacen sentir a sus clientes a gusto en sus establecimientos, brindándoles la oportunidad de compartir un rato agradable con sus amistades y además conocer nuevas personas.

Cada una de estas zonas ha desarrollado ciertas características que las diferencian entre sí, con las cuales pretenden atraer cada día un mayor número de personas. Según el empresario Felipe Vásquez, uno de los propietarios de los restaurantes Takami y Osaki, "El mercado está viviendo una gran expansión. Es el momento para sostenerse porque no hay espacio para tantos jugadores y solo quedarán los que tengan una propuesta más innovadora y de mayor calidad"; razón por la cual es primordial desarrollar características diferenciadoras que permitan obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo el

³⁵ Portal de la Franquicia en Colombia. Resumen de prensa. Restaurantes en Bogotá. La expansión. Agosto 30 de 2004.

éxito de la Zona G es su ubicación: muy cerca del centro financiero y de abogados, uno de los ejes de los negocios en la ciudad³⁶; la Zona T lleva cuatro años como vía peatonal y ha desarrollado un ambiente especial, éste paseo peatonal ofrece la mezcla perfecta para las personas que quieran tener un plan completo. Se trata de un ambiente tranquilo, perfecto para deambular con los amigos, o con la pareja, en una tarde de sol, o una noche estrellada³⁷. La zona U ofrece nuevos restaurantes, cafés y sitios de entretenimiento, que conservan su toque colonial y están haciendo de Usaquén uno de los sitios más agradables de Bogotá; los visitantes se desplazan hasta Usaquén para tener el gusto de departir allí en torno a una cerveza o un café³⁸. El parque de la 93 es una parte fundamental de la vida de los capitalinos, allí, restaurantes y bares van de la mano, sirviéndole de marco a este lugar que le cambia por completo la cara al sector³⁹. Por último por su historia y belleza, el Centro es uno de los destinos predilectos para degustar una exquisita cena o para bailar toda la noche sin parar; es que para nadie es un secreto que cuando se quiere una rumba bohemia, llena de son y sabor, como La Candelaria no hay⁴⁰.

Es evidente que la zona de los restaurantes objeto de estudio, a diferencia de los casos mencionados anteriormente, no posee una característica que la haga un sitio agradable y llamativo para los consumidores; gran parte de la clientela de estos restaurantes se debe a que se han convertido en la única opción para las personas que desempeñan sus laborales diariamente en este lugar, sin embargo no cumplen con los mínimos requerimientos que se presentan en todos los establecimientos de las zonas mencionadas anteriormente, como la variedad y la excelente calidad en la comida, una buena atención y sobre todo un sitio agradable donde las personas se puedan sentir cómodas en el único espacio que tienen en el día para relajarse.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ Zona T, exclusividad. Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007.

³⁸ La zona U. Nación. Revista Semana. Octubre 14 de 2006.

³⁹ Música en vivo y algo más... Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007

⁴⁰ Una cultura deliciosa. Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007

Es importante hacer notar la diferencia que existe entre esta zona y las zonas descritas, esta radica en que las últimas están enfocadas a un segmento de mercado diferente. Su nicho está conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad, que si bien solo representan el 5,2% de la población, tienen el mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de más de 208.000 personas entre los 20 y 59 años⁴¹. Debido a estas condiciones los propietarios de los restaurantes de las distintas zonas están obligados a ofrecer las mejores condiciones para sus clientes, ya que estos están acostumbrados a adquirir productos y servicios de excelente calidad y están dispuestos a pagar por esto el precio que sea pertinente.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la clientela de los restaurantes se basa en dos grandes grupos, los estudiantes y empleados de oficinas aledañas. Si bien es cierto que la mayoría de personas provenientes del grupo de estudiantes de la Universidad Javeriana pertenecen al nicho de mercado de las zonas reconocidas en la ciudad, según las encuestas realizadas a estos estudiantes, solo un 20% estaría dispuesto a pagar más de diez mil pesos por un almuerzo todos los días, el presupuesto del 80% restante se encuentra por debajo de este valor, el cual no es comparable con los precios de los platos ofrecidos en estas zonas. Al hacer esta distinción se quiere dejar en claro que la propuesta está enfocada a mejorar las condiciones para los consumidores de esta zona y abrir la posibilidad de encontrar clientes que no tengan relación con esta, pero sin perder de vista los dos grupos potenciales que se manejan en la actualidad; el enfoque no está dirigido hacia la competencia con estas zonas ya que los nichos de mercado son diferentes.

El proyecto de la creación de la zona J, como la llamaremos desde ahora, dada la forma en que se encuentran ubicados los restaurantes y la cercanía a la Pontificia Universidad Javeriana, implica llevar a cabo una serie de proyectos en el corto, mediano y largo plazo que se relacionarán con las características

⁴¹ Portal de la Franquicia en Colombia. Resumen de prensa. Restaurantes en Bogotá. La expansión. Agosto 30 de 2004.

fundamentales que deben tener los restaurantes que quieran formar una zona llamativa y reconocida por el público: la calidad en la comida, un excelente servicio al cliente y una infraestructura acogedora. Estas características fueron establecidas a partir de los testimonios y la experiencia de personas que son propietarios o administradores de uno o varios establecimientos en estas zonas.

Leo Katz, ingeniero industrial de la Universidad de los Andes, es un hombre de negocios, cuyo secreto está en la calidad de sus productos y la perfección del servicio. Entre sus más grandes éxitos empresariales se pueden encontrar empresas como Donuts Factory, la heladería Bennys y restaurantes como Fridays, Il Panino, Bilbo Crepes, Luna y Biboquet. Para Katz el secreto está en la calidad, el servicio y el método de trabajo⁴².

Vale la pena resaltar que la creación de la zona J es una propuesta que está planteada para desarrollarse en el largo plazo, sin embargo, es necesario trabajar en proyectos durante el corto y el mediano plazo que contribuyan a la creación de la misma. La creación de una zona no es una labor sencilla, todo tiene que basarse en un proceso, dándole la posibilidad a las personas de asimilar el cambio y de trabajar en la búsqueda de un objetivo final que beneficie no solo a los restaurantes sino a la comunidad en general. En el caso de los restaurantes objeto de estudio la tarea no es fácil, al momento de realizar las entrevistas se pudo percibir un conformismo de los propietarios de los mismos y una escasez de ideas en aras del progreso. Algunas de estas personas son reacias al cambio debido a los “buenos” resultados que han obtenido hasta ahora, sin embargo, como lo dice Vásquez solo los que ofrezcan productos de calidad y una propuesta innovadora sobrevivirán. Debido a la evolución que ha tenido el sector gastronómico en la ciudad las personas han adquirido un mayor criterio y conocimiento de la buena comida y no aceptarán en un futuro la mediocridad en este aspecto.

⁴² Nivel ejecutivo: Leo Katz. Premio PORTAFOLIO al Mejor Trabajador. Ganadores anteriores. Portafolio

PROCESO CREACIÓN ZONA



En este proceso de asociatividad se plantea mejorar en el tema de la calidad de los productos en un corto plazo; para esto se ha planteado la propuesta de poder de negociación con los proveedores, con la cual se pretende lograr una mejora considerable en la calidad de los insumos, lo que traerá como consecuencia un buen producto final y la entera satisfacción del cliente en este aspecto. Lo más llamativo de esta propuesta es que la mejora en la calidad de los insumos no implica un aumento en los costos.

En el mediano plazo se dará una continuidad al proceso que conllevará a encontrar una buena calidad en la comida y además se trabajará en procura de un servicio al cliente más eficiente; esto se logrará mediante la propuesta expuesta en este capítulo de acuerdos de cooperación para la capacitación del talento humano, donde se pretende preparar a todos los miembros de la organización de manera más adecuada para el desempeño de su cargo. "La

capacitación va más allá de saber cocinar: va desde el jefe de compras, que debe ser abierto a nuevos insumos, hasta el gerente, pasando por todos los empleados, que deben ser conscientes del impacto del servicio al cliente, la higiene, etc.” dijo Luís Fernando Vélez, de Amor Eterno Café, en un estudio de la revista La Barra sobre la industria, de agosto del 2006. Como se mencionó anteriormente una de las mayores falencias encontrada en los restaurantes objeto de estudio, a partir de las encuestas realizadas a los consumidores, es el mal servicio al cliente; con esta propuesta se pretende solucionar los problemas que se están presentando en este aspecto y convertir esta debilidad en una fortaleza, logrando así que las personas reconozcan estos establecimientos por el buen servicio que brindan.

Uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta para la conformación de una zona reconocida es la infraestructura de los restaurantes, esto no solo se refiere a una gran estructura, sino también al ambiente y el estilo propio que se crea por medio de la decoración, lo cual le permitirá diferenciarse de los demás negocios del mismo tipo.

Hoy el cliente pone más atención en la decoración que en los platos, y hay más restaurantes quebrados por mala decoración que por mala comida⁴³.

En el caso de los restaurantes de la zona J la infraestructura es uno de los aspectos más descuidados por los propietarios, por lo tanto puede ser la labor más ardua en el proyecto de la creación de esta zona y la que mayor inversión requiere según las expectativas que tengan los propietarios. Esta mejora en la infraestructura busca la entera comodidad del cliente mientras se encuentra en el establecimiento, convirtiéndose en un factor determinante para las personas a la hora de elegir un sitio donde comer o simplemente compartir un rato agradable con sus amistades; para esto se debe enfatizar en ciertos detalles que son fundamentales en la creación de este ambiente como son la decoración, la música, los muebles, la higiene, la iluminación, la ventilación, la

⁴³Macdonald Smith Kendon y Sasson Harry. ¿Usted también quiere poner un restaurante? Privilegios. Gastronomía. Revista Diners. Junio de 2007

comodidad, todos estos aspectos deben formar una propuesta original que describa de la mejor manera el estilo del restaurante.

Teniendo en cuenta la poca disponibilidad de dinero por parte de los propietarios en la actualidad para llevar a cabo reformas importantes a nivel de infraestructura, se puede trabajar en pequeños proyectos que no requieren demasiada inversión y así hacer mas agradable el momento que los clientes pasan en el restaurante. Un buen ejemplo de esto puede ser la reacomodación de las mesas de los restaurantes, de tal manera que sus clientes se encuentren cómodos y tengan privacidad a la hora de comer, esto teniendo en cuenta que las personas se quejaron en las encuestas en temas como la ventilación y la comodidad de los establecimientos.

La infraestructura no solo abarca el concepto de construcción, también es importante tener en cuenta aspectos básicos que no requieren de una gran inversión y que si se ven reflejados en una gran satisfacción del cliente, tales como la música y la decoración, que generan un ambiente mas ameno y contribuyen en la creación de una identidad del restaurante, lo cual es indispensable si se piensa en alcanzar un reconocimiento de la zona. También es necesario darle una gran importancia a las fachadas de los restaurantes, pues representan la imagen que se quiere vender; en la actualidad, la mayoría de estas están sumamente descuidadas mostrando un aspecto poco estético y nada llamativo, seria importante en el corto o en el mediano plazo pensar en mejorarlas con actividades que no requieran mayor inversión, por ejemplo resanando las grietas y pintando las fachadas de un color que sea llamativo y agradable para el cliente dependiendo del enfoque que se quiera dar a cada restaurante.

Existen proyectos que requieren de pequeñas inversiones que pueden ser asumidas por los propietarios y que contribuirían en gran medida a la formación de una zona más agradable para las personas que la frecuentan; entre estas actividades se encuentra la compra de materas que serán ubicadas en el borde

de las terrazas de cada uno de los restaurantes con los cual se logrará dar una identidad a la zona a través de la delimitación y a su vez contribuirá a la mejora del aspecto estético de la misma, continuando en la búsqueda de esta uniformidad se propone un esfuerzo conjunto para decorar en épocas del año que sean especiales para los colombianos tales como navidad, el día de brujas, amor y amistad, y fechas insignias para la patria como el día de la independencia, además con esto se lograría hacer más llamativa la zona y así atraer más clientes.

Según lo mostrado en la debilidades en el análisis DOFA, basándose en las entrevistas a los propietarios, existe un grave problema en la zona relacionado con el manejo de las basuras, el cual consiste en que el camión recolector de basuras no pasa todos los días por lo cual se genera una acumulación de las mismas y esto desagrada entre los consumidores y también entre los trabajadores de cada uno de los restaurantes debido a la contaminación que estas generan, a través de la asociatividad pueden pedir a la Alcaldía Local de Chapinero que visite la zona para que estudien la posibilidad de mandar un camión recolector de basura en periodos de tiempo más cortos de los que se manejan en la actualidad para así solucionar este problema que afecta a toda la comunidad . Otro aspecto que preocupa relacionado con las basuras es la cantidad de papeles que son arrojados por los peatones en la calle 41, lo cual genera un ambiente de suciedad que causa molestia para los consumidores de los establecimientos que allí se encuentran, incluidos los restaurantes. Para se propone la instalación de canecas de basura fijadas con un soporte metálico en el pavimento que se encuentren ubicadas a lo largo de la calle 41 entre las carreras 8 y 13, con esto se logrará una mejora en este aspecto, que no solo beneficiará a los establecimientos comerciales de la zona, sino a toda la comunidad.

En el largo plazo se debe pensar en la modificación de la estructura de los restaurantes con el fin de hacer sentir aun más cómodos a los clientes y continuar estableciendo el estilo que se ha venido formando; a través de esta

modificación también se puede buscar un aumento en la capacidad de los establecimientos sin que esto implique sacrificar la comodidad que los clientes desean, además de mejorar el aspecto de todo el sector logrando atraer clientes de otros sectores. Para esto será necesario asesorarse de especialistas en este tema que sepa interpretar las ideas que existan por parte de los propietarios y a la vez generar nuevas alternativas con el fin de encontrar la opción más indicada para el restaurante y para la zona.

Si bien es cierto que estos factores internos que se acaban de mencionar son importantes en la conformación de una zona, existen también factores externos que son relevantes para lograr este objetivo. Uno de los más importantes es la seguridad que exista en el sector, pues es indispensable que las personas se sientan tranquilas al visitar esta zona y puedan caminar libremente por ella mientras buscan la opción que desean; en cuanto a esto los propietarios de los restaurantes de la zona J deberán hacer un gran esfuerzo pues las condiciones actuales no son las mejores debido a una alta presencia de indigentes en este sector, para solucionar este problema podría pedirse un refuerzo de la policía y si esto no llegara a ser posible podrían contratarse grupos de apoyo a los restaurantes que garanticen la seguridad de todas las personas que frecuenten esta zona.

Según Leonardo Goyeneche, propietario de uno de los restaurantes del sector, existe un proyecto dirigido por el Instituto de Desarrollo Urbano, IDU y la Alcaldía Local de Chapinero para peatonalizar esa zona, con el cual se generará un espacio muy similar al que existe en la zona T o en el eje ambiental. Esto traería múltiples beneficios ya que haría más agradable las calles que rodean a los restaurantes y a su vez habría una notable mejoría en aspectos como la seguridad y la iluminación. Con este proyecto las personas tendrán la posibilidad de estacionar su automóvil en alguno de los parqueaderos de la zona y caminar cómodamente por el sendero peatonal, teniendo la oportunidad de elegir sin prisa y de acuerdo a lo que esperan.

Este proyecto de la creación de una zona reconocida, aunque es el de mayor envergadura en comparación con las otras dos propuestas, es el que contribuye de manera más eficaz a mejorar la competitividad de estos restaurantes, sin embargo, es importante volver a resaltar que aunque este proyecto está formulado para el largo plazo debe comenzar a trabajarse desde el corto y el mediano plazo para luego desarrollar la parte que corresponde a la infraestructura, la cual requiere de una mayor inversión de tiempo, trabajo y dinero pero que es indispensable a la hora de pensar en progreso, pues como explica Guillermo Álvarez, gerente de la cadena Palos de Moguer, "en este negocio el que no tiene estructura no crece".

4.4 OTROS PROYECTOS

Partiendo del diagnóstico realizado en este trabajo, a continuación se plantearán algunos proyectos que surgieron durante el desarrollo de este estudio, pero que no se desarrollarán a profundidad debido a que no estaban establecidos en los objetivos específicos de este trabajo y simplemente son ideas que se fueron generando durante el proceso. Vale la pena aclarar que esta propuesta estaba planteada para desarrollarse conjuntamente entre los propietarios de los restaurantes y los investigadores, sin embargo, durante las entrevistas con los propietarios se les cuestionó sobre este aspecto y ninguno de ellos propuso una idea o proyecto que pudiera llevarse a cabo mediante el proceso asociativo.

El primero de ellos está directamente relacionado con la propuesta de la creación de la zona; tal como se mencionó durante el capítulo de gestión de proyectos, una de las características de las zonas reconocidas en Bogotá es la reactivación de la vida nocturna de la ciudad. La propuesta que se plantea está enfocada hacia la diversificación de estos restaurantes a través de la creación de un bar que haga parte del establecimiento, lo cual le permitirá abrirse a nuevos mercados y ofrecer servicios que antes no prestaba. Un elemento que puede contribuir al despertar de la vida nocturna en estos restaurantes es la presencia de la música en vivo la cual influye en la creación de un ambiente más ameno para los clientes; la creación de un happy hour es una estrategia muy común que utilizan la mayoría de establecimientos de este estilo para asegurar la asistencia del público en horas que son de poca concurrencia. Tal como se enfatizó en la propuesta de la creación de la zona, todos estos elementos dependen en gran medida del estilo que cada restaurante quiera ofrecer a sus clientes.

Teniendo en cuenta que uno de los principios de la asociatividad se basa en compartir información en busca de lograr un bienestar común, se plantea la posibilidad de la creación de una base de datos que contenga información que sea aportada por todos los miembros de la futura asociación. Uno de los principales contenidos de esta base de datos puede estar dirigido hacia el reclutamiento de los empleados, esta sería de gran ayuda para cada uno de los restaurantes, debido a que muchos de los empleados abandonan sus puestos sin explicación alguna y sin previo aviso, por lo que sería más fácil encontrar un reemplazo en caso de que se presente una urgencia como esta, otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que en estos restaurantes se presenta un alto grado de ausentismo, razón por la cual esta base de datos también podría ser de gran utilidad.

La generación de nuevos proyectos debe ser una constante en los procesos asociativos ya que estos no solo generan un progreso para sus asociados sino también un incremento en la confianza que los hará crecer a nivel colectivo y aventurarse en proyectos de mayor alcance.

CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

En este capítulo se mostrarán los indicadores de gestión necesarios para evaluar el proceso asociativo durante sus etapas para que de esta manera los administradores puedan ejercer un control sobre este y llevar a cabo los correctivos que sean necesarios de acuerdo con los indicadores que estos arrojen.

Posteriormente se mostrará un análisis general de los beneficios de las propuestas que se han planteado en este trabajo y las posibles fuentes de financiación necesarias para poner en marcha este proyecto.

5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Se define un indicador como la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos⁴⁴.

Para el caso de este proceso asociativo es importante generar indicadores de gestión, pues estos permitirán medir y evaluar los resultados no solo al final del proceso sino también a través de sus etapas, esto teniendo en cuenta los objetivos que sean planteados por los miembros en un comienzo y los proyectos que han sido formulados en este trabajo.

Estos indicadores de gestión deben ser definidos por el grupo de empresas, con ayuda del líder o alguna entidad facilitadora con experiencia en metodologías de formulación colectiva de indicadores⁴⁵. Sin embargo aquí se plantearán unos posibles indicadores para medir los resultados de las propuestas formuladas a lo largo de este trabajo. Estos se plantearán solo de manera general y corresponderá a los futuros asociados decidir si los implementan, los mejoran o los desechan, teniendo en cuenta que estos deben ser congruentes con los objetivos que ellos se planteen al momento de conformar la asociación.

⁴⁴ Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Colombia. Abril de 2004.

⁴⁵ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

5.1.1 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para formular los indicadores de gestión es necesario identificar los factores críticos de éxito, entendidos como aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende adelantar. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores los llaman factores críticos). Estos factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como estos se logran⁴⁶.

Según Beltrán Jaramillo (2004) los factores críticos de éxito son:

- **Eficiencia:** Es necesario conocer de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona con el grado de aprovechamiento de estos recursos.
- **Eficacia:** Es la necesidad de cumplir con los objetivos planteados. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y el servicio; producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio.
- **Productividad:** Esta requiere el logro de la eficacia y la eficiencia simultáneamente. Es la productividad la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que la componen.

La mejor forma de medir estos factores en el caso de la asociatividad aplicada a los restaurantes es a través de la medición individual, es decir, en cada uno de los restaurantes, con esto se logrará evaluar el desempeño de estos con

⁴⁶ Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Colombia. Abril de 2004.

respecto a las propuestas planteadas en este trabajo. Es importante que estos indicadores sean implementados antes de llevar a cabo cualquier proyecto y durante el desarrollo de cada uno de estos, para así tener un punto de referencia y poder conocer el verdadero impacto de cada una de las actividades de las propuestas formuladas.

A continuación se mostrarán los indicadores que se proponen de acuerdo con los factores críticos de éxito y con los proyectos desarrollados durante el trabajo. Estos se dividirán entre internos (miden la gestión del restaurante) y externos (medidos por el cliente).

Internos

$$\text{Cobertura de la capacitación} = \frac{\text{Total personas capacitadas}}{\text{Total personas programadas}}$$

A través de este se puede medir si al final de un periodo determinado el número de personas que se capacitaron es igual al número de personas que necesitaban dicha capacitación, según lo que se haya establecido en los objetivos correspondientes a la capacitación del talento humano. El ideal es que esta relación sea igual a uno lo cual significaría que el total de las personas están capacitadas para desempeñar adecuadamente su cargo; cada vez que se realice la medición de este indicador, éste debe ir aumentando progresivamente a lo largo del proceso acercándose a 1 que es el ideal. Unidad de medida: número de personas.

$$\text{Variación de las utilidades} = \frac{\text{Utilidad final} - \text{Utilidad inicial}}{\text{Utilidad inicial}}$$

Por medio de este indicador se puede medir el aumento o la disminución de las utilidades durante un periodo de tiempo determinado, esto con el fin de evaluar que tanto ha contribuido la asociatividad en la mejoría de estas. Esta medición debe realizarse periódicamente según lo definan los integrantes, cada mes o más, para llevar un seguimiento del proceso. El resultado de este indicador debe ser positivo y debe ir aumentando hasta que se alcance la meta planteada por cada restaurante. Unidad de medida: pesos.

$$\text{Ahorro de costos por insumos} = \frac{\text{Costo por insumos 2} - \text{Costo por insumos 1}}{\text{Costo por insumos 1}}$$

Para evaluar los resultados del proyecto de poder de negociación con los proveedores es necesario saber cual ha sido la tasa de ahorro en costos por concepto de insumos. Este indicador permite medir la variación del costo por insumos entre dos periodos de tiempo diferentes, pueden ser semanas o meses, dependiendo de lo que se desee. El resultado de esta medición debe ser negativo y el número representa la tasa de ahorro obtenida con respecto al periodo anterior. Unidad de medida: pesos.

Externos

$$\text{Servicio al cliente} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} \times 100$$

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, uno de los aspectos con los cuales los consumidores se encuentran más insatisfechos es el servicio prestado por los restaurantes, por esta razón es de vital importancia que sea evaluado constantemente para así tomar las medidas necesarias. Este

determina el porcentaje de clientes satisfechos sobre el total de clientes que visitan el restaurante. La medición de este indicador se debe llevar a cabo a través de encuestas que se realicen periódicamente a los clientes de los restaurantes. Es necesario que antes de comenzar el proceso este indicador sea medido en cada uno de los restaurantes para tener una noción de la situación actual, a partir de esto los restaurantes deberán fijarse metas periódicas donde se haga evidente una mejoría con el pasar del tiempo y se pueda llegar a un rango de satisfacción del cliente entre el 80% y el 100% en el cual debe mantenerse. Unidad de medida: número de clientes.

$$\text{Nivel de reclamos} = \frac{\text{Total reclamos por mesero}}{\text{Total reclamos recibidos}}$$

Este indicador también tiene que ver con la satisfacción del cliente y ayudará a identificar a las personas que tienen mayores problemas a la hora de atender los clientes y por lo tanto necesitan una mayor atención y corrección en el desempeño de sus actividades. Permite determinar que responsabilidad tienen los meseros sobre el total de los reclamos. Este indicador también se podrá formular para identificar la responsabilidad de las otras áreas en la insatisfacción del cliente, como por ejemplo la cocina: Total reclamos por comida / Total reclamos recibidos. Para la medición de este indicador se hace necesario llevar un control por escrito de los reclamos realizados por los clientes, para poder llevar a cabo el conteo apropiado de estos al final del periodo. Unidad de medida: número de reclamos.

5.2 BENEFICIOS DEL PROYECTO ASOCIATIVO

Como se ha mencionado anteriormente, los proyectos planteados a lo largo de este trabajo traerán múltiples beneficios, tanto cuantitativos como cualitativos, para la futura asociación de restaurantes; en esta parte se tratará con mayor profundidad este tema para cada una de las tres propuestas

5.2.1 BENEFICIOS CUANTITATIVOS

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Para el planteamiento de la propuesta de mejoras en abastecimiento se efectuaron una serie de cotizaciones en diferentes expendios de carne en la ciudad para tener varios enfoques y puntos de comparación y así encontrar el proveedor que más se acomode a las exigencias y al presupuesto de los restaurantes.

TABLA DE COTIZACIONES EN EXPENDIOS DE CARNE DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Libra	FRIGORÍFICO SAN MARTÍN		FRIGORÍFICO GUADALUPE		PLAZA PALOQUEMAO	CARNES FINAS DE LA 45	CARNES PALERMO DE LA 48	EL VENADO GRIS
	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Individual	Individual	Individual	Individual
Churrasco	6.300	6.000	6.100	5.500	6.300	6.800	6.500	7.000
Cadera	4.900	4.700	5.000	4.700	5.200	5.700	5.400	6.000
Pernil de cerdo	4.600	4.200	4.500	4.000	5.000	6.500	6.300	6.000
Pechuga	2.450	2.450	2.400	2.150	2.500	2.800	2.700	3.050

Teniendo en cuenta las cotizaciones realizadas a los proveedores actuales (Paloquemao y carnicerías) y a los recomendados en esta propuesta (Frigoríficos San Martín y Guadalupe), se elaboró un esquema que muestra los costos de cada uno de los productos que fueron escogidos como comunes dentro de los restaurantes y que son fundamentales para su funcionamiento.

FRIGORÍFICO SAN MARTÍN

Negociación grupal	Libras por día	Tipo de carne	Precio
	10	churrasco	\$ 60.000
	10	cadera	\$ 47.000
	10	pernil cerdo	\$ 42.000
	15	pechuga	\$ 36.750
Costo / día	45		\$ 185.750
Costo / mes			\$ 4.458.000
Negociación individual*			
	10	churrasco	\$ 63.000
	10	cadera	\$ 49.000
	10	pernil cerdo	\$ 46.000
	15	pechuga	\$ 36.750
Costo / día	45		\$ 194.750
Costo / mes			\$ 4.674.000

FRIGORÍFICO GUADALUPE

Negociación grupal	Libras por día	Tipo de carne	Precio
	10	churrasco	\$ 55.000
	10	cadera	\$ 47.000
	10	pernil cerdo	\$ 40.000
	15	pechuga	\$ 32.250
Costo / día	45		\$ 174.250
Costo / mes			\$ 4.182.000
Negociación individual*			
	10	churrasco	\$ 61.000
	10	cadera	\$ 50.000
	10	pernil cerdo	\$ 45.000
	15	pechuga	\$ 36.000
Costo / día	45		\$ 192.000
Costo / mes			\$ 4.608.000

PROVEEDORES ACTUALES

Negociación Individual	Libras por día	Tipo de carne	Precio
	10	churrasco	\$ 66.500
	10	cadera	\$ 55.750
	10	pernil cerdo	\$ 59.500
	15	pechuga	\$ 41.438
Costo / día	45		\$ 223.188
Costo / mes			\$ 5.356.500

* Más Costo de transporte \$ 192.000 mensual

Este esquema muestra los costos en los que incurriría cada restaurante en las diferentes propuestas ofrecidas por los proveedores consultados ya sea que se lleve a cabo una negociación individual o grupal, arrojando unos resultados diarios y mensuales. Para el caso de los proveedores actuales se tuvieron en cuenta las tres carnicerías y la plaza Paloquemao por lo que se realizó un promedio entre los costos de estas opciones con el fin de facilitar el análisis y hacer evidente la diferencia entre estos y los recomendados.

Es necesario tener en cuenta que para una negociación a nivel individual, en caso de no llevarse a cabo la asociatividad, con los frigoríficos San Martín y Guadalupe sería necesario tener en cuenta un costo por concepto de transporte que se ha calculado en ocho mil pesos por día aproximadamente, lo que equivale al costo de una carrera en una taxi desde los frigoríficos hasta los restaurantes; este medio de transporte es el utilizado por los restaurantes que tienen como proveedor en la actualidad a la plaza de Paloquemao. Teniendo en cuenta esto se halló el costo total mensual para cada una de las opciones.

A partir de este costo total mensual se halló una variación porcentual y en pesos con el fin de conocer el ahorro por concepto de costos; para esto se compararon estas opciones entre sí con el fin de hacer notar la diferencia que existe al tomar cualquiera de estas alternativas. Es evidente que los frigoríficos son la mejor opción para los restaurantes sin importar el tipo de negociación que se lleve a cabo, sin embargo, la asociatividad y una negociación grupal traerían grandes beneficios tanto a nivel de costos como a nivel de calidad. De esta variación lo más importante es la comparación entre los frigoríficos, la opción recomendada, y los proveedores actuales. Para el caso de una negociación grupal con el frigorífico Guadalupe el ahorro con respecto a la opción de los proveedores actuales sería de un 21.9%, lo que representa \$1.174.500 mensuales para cada uno de los restaurantes y en el caso del frigorífico San Martín el ahorro sería de un 16.8% lo que representa una disminución en los costos de \$898.500 mensuales.

TOTAL COSTOS PROVEEDORES

	Costo mensual	Costo de transporte	Costo total mensual
Proveedores actuales	\$ 5.356.500	0	\$ 5.356.500
San Martín individual	\$ 4.674.000	\$ 192.000	\$ 4.866.000
Guadalupe individual	\$ 4.608.000	\$ 192.000	\$ 4.800.000
San Martín grupal	\$ 4.458.000	0	\$ 4.458.000
Guadalupe grupal	\$ 4.182.000	0	\$ 4.182.000

AHORRO POR CONCEPTO DE COSTOS

$\Delta\% \setminus \Delta\$$	Proveedores actuales	San Martín individual	Guadalupe individual	San Martín grupal	Guadalupe grupal
Proveedores actuales	-	\$ 490.500	\$ 556.500	\$ 898.500	\$ 1.174.500
San Martín individual	9,16%	-	\$ 66.000	\$ 408.000	\$ 684.000
Guadalupe individual	10,39%	1,36%	-	\$ 342.000	\$ 618.000
San Martín grupal	16,77%	8,38%	7,13%	-	\$ 276.000
Guadalupe grupal	21,93%	14,06%	12,88%	6,19%	-

5.2.2 BENEFICIOS CUALITATIVOS

ACUERDOS DE COOPERACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En cuanto a costos se refiere esta es la propuesta más llamativa de las planteadas para el proceso asociativo, debido a que la capacitación del 100% del personal de cada uno de los restaurantes, no implica costo alguno para sus propietarios.

Las opciones ofrecidas para que la futura asociación capacite a los miembros de sus restaurantes brindan este servicio sin ningún costo, ya sea a través del SENA o de un acuerdo con la Alcaldía Local de Chapinero, brindándole la oportunidad de progreso no solo a los restaurantes sino también a sus integrantes; es importante resaltar que los restaurantes deberán tomar medidas, como cláusulas en los contratos, para asegurar la permanencia de las personas capacitadas en los establecimientos por lo menos durante un año después de terminado dicho entrenamiento, pues aunque no existe riesgo de perder una inversión como tal, si se estaría perdiendo una determinada cantidad de tiempo que toma la capacitación y los índices de rotación de personal podrían aumentar, considerando que las personas estarán mas preparadas para desempeñar su labor y podrían querer asumir nuevos retos y buscar nuevas perspectivas.

En cuanto al tema salarial no debe existir ningún tipo de aumento, por lo menos no en un comienzo, ya que a los trabajadores actuales se les estaría ofreciendo una excelente oportunidad y una posibilidad de progreso al capacitarlos. Sería totalmente diferente si se tomara la opción de contratar personas nuevas desde la bolsa de empleo del SENA o por cualquier otro medio, pues se estaría contratando personal que ya posee la capacitación y por lo tanto tendrían el derecho a cobrar como tal. Es evidente que en un futuro se haría necesario hacer un ajuste en los salarios de los empleados considerando esta situación.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es el costo en el que los restaurantes podrían incurrir debido a los posibles reemplazos para ciertos empleados mientras reciben la capacitación; se recomienda que esta sea tomada después de las cuatro de la tarde, hora de cierre de la mayoría de los restaurantes, para no tener la molestia de encontrar y de pagar un reemplazo por este corto periodo de tiempo. El SENA maneja horarios muy flexibles que se pueden acomodar a esta situación, lo cual resulta muy beneficioso para los propietarios de los restaurantes, quienes podrían contribuir con un auxilio de transporte durante los días de capacitación.

En cuanto a los beneficios financieros de esta propuesta no se puede tener una certeza al predecir en que medida las utilidades aumentarán por efecto de esta, ya que es un proceso muy dispendioso que no es objeto de este trabajo; sin embargo a continuación se plantean posibles indicadores de gestión que mostraran este impacto en el momento de llevarla a la práctica:

Una de las principales falencias en capacitación que se percibió dentro de los restaurantes se encuentra en el área correspondiente a la cocina, debido a la falta de calidad en la preparación de los platos, pero sobre todo por la falta de variedad ofrecida en las cartas o menús de estos establecimientos; parte de la capacitación esta dirigida hacia este aspecto, esperando una mayor satisfacción de los clientes, que por supuesto se vea reflejada en un aumento en las ventas.

$$\text{Variación en las Ventas} = \frac{\text{Ventas por platos nuevos}}{\text{Ventas Totales}}$$

Por otra parte la capacitación se necesita con gran urgencia en los meseros, tal como se especifico en el capítulo correspondiente a la gestión de proyectos, debido a que estas personas son el contacto directo con el cliente; lo más

probable es que a través de un excelente servicio se pueda lograr una fidelización del cliente, obviamente acompañado de una muy buena calidad y un precio razonable en los productos, lo cual repercutirá en un aumento importante en las utilidades, por medio de un incremento en las ventas.

$$\text{Variación de las utilidades} = \frac{\text{Utilidad final} - \text{Utilidad inicial}}{\text{Utilidad inicial}}$$

Como se menciona anteriormente los indicadores de gestión deben ser utilizados antes, durante y después de la realización de cada proyecto, para de esta forma tener una claridad sobre el progreso gestionado por el mismo, y así poder llevar a cabo las correcciones que sean pertinentes.

CREACIÓN DE ZONA

Este proyecto por ser el de mayor envergadura es el que requiere una mayor inversión, es decir el costo de llevar a cabo esta propuesta es el más elevado de los tres, pues aunque el objetivo es comenzar con pequeños proyectos que no requieren tanto dinero, la parte que hace referencia a la mejora de la estructura de los establecimientos si lo necesita.

El costo en el que tenga que incurrir cada restaurante para llevar a cabo esta remodelación es diferente, este dependerá de las necesidades que tenga cada establecimiento y de las preferencias de sus propietarios a la hora de elegir los cambios que se deseen realizar. Algunos pueden necesitar cambios muy superficiales como pintura y cambio de pisos, pero en cambio en otros sería necesaria una ampliación debido al espacio reducido que genera incomodidad en los consumidores; este aspecto también está muy ligado al estilo o al

enfoque que cada propietario quiera dar a su establecimiento, por lo cual no se puede hablar de un presupuesto común para todos los restaurantes.

Abrir un restaurante de primera línea cuesta entre seiscientos y mil millones de pesos. Es un negocio de mucho riesgo⁴⁷. Esta inversión es supremamente alta y no tiene punto de comparación con la que se necesitaría para los restaurantes de la futura zona J, ya que estos tienen un enfoque totalmente diferente, están dirigidos a otro mercado y ya cuentan con una infraestructura la cual puede ser aprovechada a través de una remodelación. Según el testimonio de algunos de los propietarios que han llevado a cabo remodelaciones en sus restaurantes, que aunque no han sido de gran envergadura, han contribuido a mejorar notablemente la parte estética de la zona, con resultados financieros muy positivos debido a las ampliaciones de los establecimientos y a la mejora en el ambiente de los mismos. Los datos correspondientes a estos resultados no fueron facilitados por los propietarios, sin embargo, enfatizaron en un notable aumento en la rentabilidad, algunos asegurando que sus ingresos se habían duplicado gracias a este hecho.

También podría existir la necesidad de asesorarse de un especialista, para llevar a cabo el proceso de la modificación de la infraestructura, como un arquitecto o un diseñador, con el fin de no cometer errores y correr con un menor riesgo de perder una inversión tan importante como la que este proyecto requiere.

Este proyecto traerá grandes beneficios para los restaurantes, debido a las modificaciones que se hagan en la infraestructura el sector se fortalecerá considerablemente, se convertirá en un lugar más atractivo debido a las comodidades y a la gran variedad que ofrecerán los distintos establecimientos logrando con esto adquirir una mayor cuota de mercado. Al obtener un mayor número de clientes las ventas se verán afectadas positivamente lo cual se verá reflejado de manera directa en las utilidades de cada uno de los restaurantes.

⁴⁷ Macdonald Smith, Kendon y Sasson, Harry. ¿Usted también quiere poner un restaurante? Privilegios. Gastronomía. Revista Diners. Junio de 2007

Una posible herramienta para medir el aumento en las utilidades gracias a estas modificaciones es a través del indicador de variación de utilidades, el cual permite observar el cambio en estas de un periodo a otro, por lo que es necesario llevar a cabo estas mediciones antes y después de poner en marcha el proyecto.

5.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

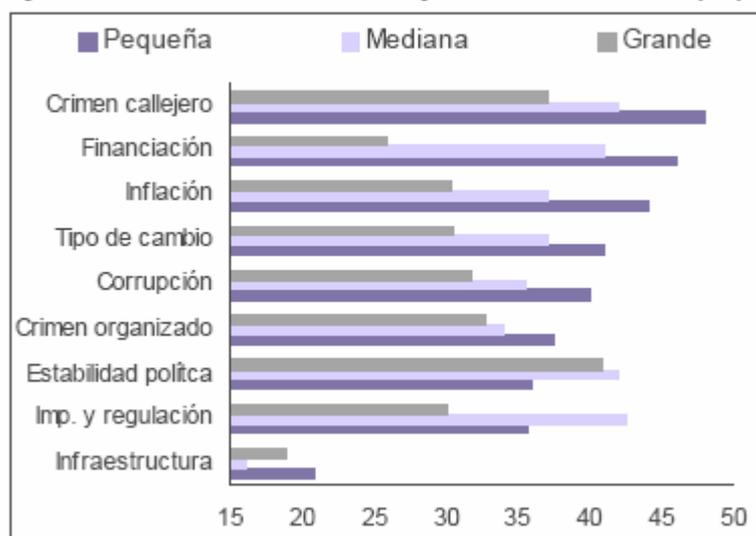
Los proyectos y el plan de acción deben contar con un esquema de financiación y esto, al igual que su clasificación a corto, mediano y largo plazo es proporcional al nivel de gestión de recursos que se requiere. Por su parte, las acciones de corto plazo pueden ser asumidas por el empresario de una manera directa, mientras que para proyectos de mayor inversión, es posible compartir el riesgo con otras empresas y algunas instituciones de apoyo⁴⁸.

Para el proyecto asociativo de los restaurantes objeto de estudio será necesario incurrir en algunas inversiones que requieren la solicitud de préstamos a entidades financieras, esto considerando que las ganancias percibidas por los restaurantes no son lo suficientemente altas para financiar proyectos de gran envergadura como el de la creación de la zona, en el cual se hace necesario modificar en gran medida las instalaciones de los restaurantes.

Por esto es importante considerar la dificultad que tienen las Mipymes para acceder a este tipo de créditos, sobre todo a largo plazo, debido a la falta de garantías que estas empresas pueden ofrecer. Uno de los principales obstáculos que enfrentan las mipymes para llevar a cabo procesos de expansión es el acceso a la financiación entre muchos otros como el crimen organizado, tipo de cambio, la estabilidad política y la corrupción, tal como se muestra en la siguiente figura.

⁴⁸ Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.

Los mayores obstáculos al desarrollo de las Pymes en Latinoamérica y el Caribe 2000 (%)



Fuente: Banco Mundial, WEBS (2000)

Según Asobancaria en su artículo *Financiamiento de las Pymes: un compromiso de todos*, este problema para acceder al financiamiento por parte de las Mipymes no es exclusivamente de Colombia. En muchas latitudes la preocupación parece ser la misma: las empresas nuevas, pequeñas y con capital doméstico son las que enfrentan mayores restricciones crediticias⁴⁹. Estas se manifiestan en un limitado acceso a préstamos de largo plazo, la falta de colaterales o garantías y el excesivo papeleo exigido por la regulación financiera.

Un estudio reciente del BID identifica tres posibles causas de la restricción en el financiamiento de las pymes⁵⁰. La primera está asociada con los elevados costos fijos que se derivan de la evaluación, supervisión y cobro de los créditos bancarios que requieren atención directa y mayor seguimiento durante su vigencia. En segundo lugar, existe un sesgo regulatorio en contra de los acreedores que dificulta y encarece el proceso de recuperación de los créditos, en caso de incumplimiento de los prestatarios. Según cálculos del BID,

⁴⁹ Beck, Demriguc-Kunt, Maksimovic. (2003) "The determinants of financing obstacles" Banco Mundial

⁵⁰ Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2005. "Desencadenar el Crédito. Cómo ampliar y estabilizar la banca." Banco Interamericano de Desarrollo

extender la protección de los derechos de los acreedores puede reducir la brecha de acceso al crédito entre grandes empresas y las pymes en por lo menos 15%.

Por último, están los problemas de información que derivan en conductas de riesgo moral (la posibilidad de asumir conductas irresponsables) y selección adversa (otorgar crédito a agentes no indicados). Estos problemas son más evidentes en el caso de las pymes, en donde las garantías y el historial crediticio no son factores con los que cuentan los empresarios.

Como se puede observar las Mipymes tienen grandes impedimentos a la hora de solicitar prestamos bancarios, por esta razón las figuras asociativas pueden ayudar en alguna medida a minimizar estas limitaciones y pueden generar mayor confianza a las entidades bancarias, debido al respaldo que existe entre las empresas la situación podría cambiar totalmente; si el préstamo es solicitado por una asociación de empresas y no por una sola microempresa, en el mejor de los casos, pues la mayoría de prestamos solicitados para Mipymes es a través de personas naturales, las entidades crediticias podrían encontrar mas garantías, menor incertidumbre y por lo tanto menor riesgo.

Diferentes estudios han identificado los principales obstáculos al financiamiento de las pymes en Colombia. Dentro de estos, se destacan la calidad y la escasez de información, así como la falta de garantías⁵¹, además de otros factores que se pueden encontrar en el Anexo 6.

Aunque la situación no sea la ideal, es importante considerar algunas cifras que han contribuido a un cambio de imagen para las Mipymes en Colombia, pues según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la

⁵¹ Arbeláez María Angélica, Campos Alexander, Ospina Mónica y Prieto Ana María. Financiamiento de las pymes: un compromiso de todos. La Semana Económica. Asobancaria. No. 495, febrero 25 de 2005.

producción nacional. Teniendo en cuenta esto se ha conseguido un respaldo por parte del gobierno y de algunas instituciones privadas que han apoyado el desarrollo de estas empresas tan importantes para el país, facilitando de alguna manera la obtención de préstamos por parte de entidades financieras, debido a las garantías que estos grupos han ofrecido para las Mipymes.

En Colombia existe una entidad llamada El Fondo Nacional de Garantías S.A. a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Para acceder a la garantía del FNG, la empresa o persona interesada debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brindará la información requerida y se atenderán todos los trámites relacionados con la garantía⁵². Gracias al FNG los préstamos solicitados por las Mipymes han tenido una mayor aprobación y se ha fomentado el desarrollo de estas empresas a todo nivel. El crédito colocado por las entidades financieras en el segmento empresarial Mipyme con garantías del FNG en 2004 alcanzó \$1.81 billones, lo que representa un crecimiento anual de 49% y 118.029 empresarios beneficiados. Los desembolsos de créditos por la línea pyme de Bancoldex ascendieron a \$688.495 millones durante 2004, con una tasa de crecimiento anual de 47.3%. De este monto, más de la mitad se destinó a la modernización empresarial⁵³. La mayoría de las entidades financieras que ofrecen créditos destinados a las Mipymes exigen la aprobación o el respaldo del FNG, como se muestra en el cuadro del Anexo 7, por lo que se ha convertido en una entidad indispensable en el desarrollo de estas empresas.

Para el caso de los restaurantes objeto de estudio, se debe solicitar un préstamo bancario, en el largo plazo, en alguna de las entidades financieras mencionadas anteriormente, teniendo en cuenta que la mayoría de los

⁵²Fondo Nacional de Garantías S. A. [En línea]. [Consultado 30 Octubre 2006]. Disponible en <<http://200.31.92.181/fng/portal/apps/php/index.kwe>>

⁵³ Arbeláez María Angélica, Campos Alexander, Ospina Mónica y Prieto Ana María. Financiamiento de las pymes: un compromiso de todos. La Semana Económica. Asobancaria. No. 495, febrero 25 de 2005.

propietarios no cuentan con los recursos necesarios para el proyecto de mejorar la estructura de los restaurantes; para esto se recomienda acudir a los planes de garantías que ofrece el FNG.

Es importante aclarar que el proyecto de la mejorar la estructura no es el único que requiere de financiación, en el apartado de la creación de la zona se plantearon proyectos para el mediano plazo para los cuales se requieren recursos que pueden ser asumidos por los propietarios; para esto se recomienda crear una cuota en el corto plazo, que sea de común acuerdo entre todos los asociados, destinada a crear un fondo con el cual se puedan financiar proyectos planteados para el mediano plazo, como la compra de materas para las terrazas, arreglar las fachadas de los restaurantes, la decoración de la zona en ciertas épocas del año y la compra de canecas de basura. Además de esto, este fondo también servirá para cubrir los costos por conceptos de honorarios que sean requeridos, de acuerdo a lo planteado en capítulos anteriores. Hay que resaltar que la cuota que se cree debe ser igual para todos los asociados y debe ser reunida periódicamente con el fin de que exista una disciplina en este aspecto y no haya la necesidad de pedir un gran aporte al momento de llevar cabo cualquier actividad.

Finalmente es importante resaltar la recomendación de Valencia Ramírez y Muñoz Eraso (2005) “Una manera ideal de financiar los proyectos asociativos, especialmente en las etapas de arranque y de impulso inicial, es adoptar esquemas de cofinanciación, en los que aporten recursos los empresarios, las entidades privadas de apoyo y los organismos estatales regionales y nacionales. En la medida en que los procesos asociativos maduren y se consoliden, los aportes de terceros deben ir desmontándose gradualmente, de forma que las redes empresariales lleguen a ser autónomas y autosostenibles”.

CONCLUSIÓN

Con la propuesta precedente se pretendió desarrollar una estrategia, por medio de la asociatividad que permita generar una cooperación entre los restaurantes del sector de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, para de esta forma sacar un mayor provecho a las oportunidades que ofrece el mercado y ofrecer una solución a los problemas de gestión que se presentan en la actualidad.

A partir del análisis DOFA que se llevó a cabo, basándose en las encuestas realizadas a consumidores y propietarios de los restaurantes de esta zona, se obtuvo un diagnóstico que arrojó como resultado un panorama de la situación actual, el cual muestra que el número de debilidades que poseen los restaurantes, tanto a nivel individual como grupal, superan en gran medida las fortalezas de los mismos, por esta razón se quiso contrarrestar este hecho presentando un gran número de oportunidades, basándose en estas debilidades y en las fortalezas encontradas al momento de hacer el análisis; también se han tuvieron en cuenta las amenazas buscando reducirlas y prever posibles consecuencias que estas puedan desencadenar.

Las falencias que más destacaron los consumidores están relacionadas con la calidad del producto y del servicio ofrecido por los restaurantes; además de esto el diagnóstico permitió determinar objetivos comunes entre los propietarios que no se habían tenido en cuenta debido a la escasa comunicación entre ellos. A partir del análisis de estos dos aspectos se plantearon tres grandes proyectos a lo largo de este trabajo.

El primero de ellos hace referencia al bajo poder de negociación que ejercen los restaurantes sobre sus proveedores, para darle solución a esta problemática se planteó una negociación grupal a través de un proyecto asociativo, por medio de la cual el grupo comprador fuera más representativo y de esta forma se logran mejorar las condiciones de calidad y costos de los

insumos, y el transporte de los mismos. Para esto se plantearon tres escenarios analizando los proveedores actuales y otros que no habían sido considerados; de esto se determinó que la mejor opción eran los frigoríficos por dos razones principales: se adquiere un producto de mejor calidad a un mejor precio, considerando un ahorro mensual de \$1.174.500 con respecto a proveedores actuales, y se obtiene una reducción en los costos de transporte si se lleva a cabo una negociación grupal.

El servicio al cliente es una de las mayores falencias identificadas en el diagnóstico inicial junto con la baja calidad de los productos ofrecidos por los restaurantes; para suplir en gran medida estas debilidades se plantearon acuerdos de cooperación para la capacitación del talento humano, con el SENA y la Alcaldía Local de Chapinero, por medio de los cuales se logre capacitar el 100% de las personas que laboran en estos restaurantes para que puedan desempeñar de una mejor forma sus cargos, obteniendo con esto una notable mejoría en el servicio y la calidad ofrecida por estos establecimientos, que repercutirá en una mayor satisfacción del cliente y por lo tanto un aumento en las ventas.

Hoy en día la infraestructura es un aspecto primordial para un restaurante, no basta con brindar una buena comida si no se cuenta con un lugar agradable que permita a las personas un momento de esparcimiento; por esta razón y teniendo en cuenta que los restaurantes objeto de estudio carecen de estas características, se formuló una propuesta para la creación una zona reconocida en la ciudad, para lo cual se requiere llevar a cabo proyectos de corto, mediano y largo plazo que contribuirán a cubrir deficiencias actuales y a mejorar la competitividad de los restaurantes. Para el corto y mediano plazo se tuvieron en cuenta los proyectos mencionados anteriormente y otros pequeños de infraestructura y en el largo plazo, por la inversión que esto representa, la remodelación de los establecimientos.

Es muy importante tener en cuenta que para llevar a cabo las propuestas mencionadas anteriormente es necesario contar con un grupo de empresas interesadas en desarrollarlas, es decir en conformar un proyecto asociativo; para esto debe existir una confianza y un compromiso por parte de los miembros, más allá de que exista una formalización del proceso o no, y así, por medio de una cooperación, alcanzar objetivos comunes que deben ser planteados bajo un acuerdo de voluntades en búsqueda del bienestar común.

Es fundamental contar con una persona que lidere este proceso y que esté en la capacidad de enfocar a todos los asociados hacia la consecución de los propósitos; una persona que sea capaz de motivar a los miembros durante todo el proceso asociativo para que exista una continuidad y se puedan solucionar los problemas que se presenten en el camino sin que ninguno de los asociados desista de la idea de hacer parte del grupo. Es indispensable que esta persona posea conocimiento en resolución de conflictos y trabajo en equipo, negociación, gestión y evaluación de proyectos, y conocimiento sectorial y de experiencias asociativas.

Todo proceso debe ser medido no solo al final sino también a través de sus etapas, pues los resultados de esta medición permitirán observar el progreso o el retroceso de cada uno de los proyectos evaluados. Teniendo en cuenta que las propuestas planteadas en este trabajo implican cambios significativos, es necesario contar con herramientas eficientes, como los indicadores de gestión, para evaluar el impacto que estos proyectos puedan tener sobre el desempeño y el desarrollo de estos restaurantes. Considerando que se trata de un proyecto asociativo y que se procura el bienestar común, los indicadores son formulados a nivel interno y externo con el fin de medir la gestión realizada por medio de la asociatividad.

Esta propuesta es rentable desde cualquier punto de vista, se ha planteado mejorar la calidad de los insumos y por un costo menor del que representa actualmente para los propietarios; se propone capacitar a la totalidad del

personal sin costo alguno, mejorando la calidad del servicio y por lo tanto la satisfacción de los clientes; por ultimo se ha expuesto la posibilidad de crear una zona reconocida en la ciudad, con el fin de abrir nuevos mercados, y que puede ser financiada a través de distintos medios y con diversas facilidades, sin contar con las futuras utilidades que le generaran los proyectos planteados a cada uno de los establecimientos.

Finalmente, después de un profundo análisis de esta propuesta, se ha concluido que el desarrollo de estrategias colectivas es fundamental para empresas del tamaño de los restaurantes objeto de estudio, ya que por medio de estas se brinda una oportunidad de progreso mediante la generación de diversas ventajas competitivas que solo pueden ser obtenidas a nivel colectivo y no individual, sobre todo si se piensa competir con grandes empresas que cuentan con una solidez económica que es escasa en estas Mipymes. Es necesario concientizarse de que el éxito colectivo potencializa el éxito individual

BIBLIOGRAFIA

1. Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2005.
2. Beltrán, Alejandro. Asociatividad Local – Impacto Global. La Asociatividad Empresarial una estrategia de crecimiento y perdurabilidad de la Pequeña y Mediana Empresa. Caso el MADRUGON. UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
3. Portal de la Franquicia en Colombia. Resumen de prensa. Restaurantes en Bogotá. La expansión. Agosto 30 de 2004.
4. Romero, Juan Carlos. El proveedor, un aliado de calidad. Revista La Barra. Edición No. 20. Pág. 62
5. López Cerdan, Carlos. Redes empresariales, Experiencia en la región Andina. Perú, 2003
6. Perego, Luis Héctor. Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Argentina 2003.
7. Tamayo y Tamayo, Mario. Serie Aprender a Investigar. Modulo II. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Tercera Edición 1999.
8. Cegarra Navarro Juan Gabriel, Briones Peñalver Antonio Juan y Ros Sánchez María del Mar. La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. Cuadernos de Administración Vol. 18 No. 30, Pág. 22. Bogotá Junio a Diciembre de 2005
9. Amaya Correa, Jailer. El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Neiva, 20 de Diciembre de 2004

10. Castillo R. Magdalena y Perdomo M. Luis Fernando. Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo. DANSOCIAL 2006.
11. Foro de la Microempresa, BID. Rio de Janeiro, Septiembre, 2002.
12. Conger Jay A. El Líder Carismático. Liderazgo Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mc Graw Hill. Bogotá 1991. Pág. 22
13. Aranzadi, Dionisio. El Arte de Ser Empresario Hoy. Universidad de Deusto, Bilbao. 1992. Segunda edición. Pág. 213
14. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición.
15. Grupo Kaizen S.A. La esencia del liderazgo, Basado en "La Paradoja", J. Hunter, Ediciones Urano, Empresa Activa 1999
16. Porter Michael E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1998.
17. La Plaza de Paloquemao. En: Conexión Colombia [En línea]. [Consultado 28 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.conexioncolombia.com/conexioncolombia/content/page.jsp?ID=6810>>
18. Frigorífico Guadalupe. En: Historia del efege [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.efege.com.co/contenidos/02-efege.htm>>
19. Frigorífico San Martín. En: Reseña [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <<http://www.empresario.com.co/sanmartin/>>.
20. Vera Garnica José Ricardo y Ganga Contreras Francisco Anibal. Los Clusters Industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. Cuadernos de Administración Vol. 20 No. 33. Bogotá, Enero – Junio de 2007. Pág. 312
21. Ivancevich John M. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Novena Edición. México, 2004. Pág. 401.

22. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones. Mc Graw Hill. Colombia, 2002. Págs. 305, 306 y 309.
23. Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración Recurso humano. Enfoque Latinoamericano. Pearson Prentice Hall, Segunda Edición. México, 2004.
24. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En: Identidad Corporativa Misión [En línea]. [Consultado 26 Septiembre 2006]. Disponible en <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/identidad+corporativa/Vision.htm>
25. Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas. Chapinero: por una localidad humana, incluyente, solidaria y comprometida con un desarrollo equitativo. 2005-2008. Pág. 4
26. Arbeláez María Angélica, Campos Alexander, Ospina Mónica y Prieto Ana María. Financiamiento de las pymes: un compromiso de todos. La Semana Económica. Asobancaria. No. 495, febrero 25 de 2005.
27. Zona T, exclusividad. Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007.
28. La zona U. Nación. Revista Semana. Octubre 14 de 2006.
29. Música en vivo y algo más... Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007
30. Una cultura deliciosa. Especiales El Tiempo. El Tiempo. Marzo 30 de 2007
31. Nivel ejecutivo: Leo Katz. Premio PORTAFOLIO al Mejor Trabajador. Ganadores anteriores. Portafolio
32. Macdonald Smith Kendon y Sasson Harry. ¿Usted también quiere poner un restaurante? Privilegios. Gastronomía. Revista Diners. Junio de 2007
33. Arbeláez María Angélica, Campos Alexander, Ospina Mónica y Prieto Ana María. Financiamiento de las pymes: un compromiso de todos. La Semana Económica. Asobancaria. No. 495, febrero 25 de 2005.
34. Fondo Nacional de Garantías S. A. [En línea]. [Consultado 30 Octubre 2006]. Disponible en <http://200.31.92.181/fng/portal/apps/php/index.kw>.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA CONSUMIDORES

FICHA TÉCNICA

Para llevar a cabo esta investigación de mercados se realizó una encuesta, que fue elaborada teniendo en cuenta aspectos que se consideraron relevantes para la satisfacción el cliente en un restaurante cualquiera.

Tamaño de la muestra: 90 personas

Persona entrevistada: Consumidores de los restaurantes de comida corriente objeto de estudio que frecuentan estos sitios por lo menos una vez a la semana. Fueron escogidos porque son ellos quienes tienen mayor criterio para opinar sobre los aspectos que se están cuestionando, debido al tiempo que llevan visitando estos establecimientos y la frecuencia con que lo hacen.

Tipo de entrevista: Personal, cara a cara. Las personas que se seleccionaron para estas entrevistas fueron abordadas a la salida de los restaurantes justo después de recibir los servicios ofrecidos por estos establecimientos.

Fecha de realización del trabajo de campo: Marzo – Abril de 2007

El instrumento que se utilizó para este propósito se muestra a continuación:

ENCUESTA

1. ¿Cuántas veces a la semana almuerza fuera de su casa? ____
2. ¿Qué presupuesto tiene destinado para su almuerzo?
 - 3000-5000
 - 5000-7000
 - 7000-10000
 - Mas de 10000

Califique su grado de satisfacción en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 completamente satisfecho, para los siguientes aspectos:

INSTALACIONES

1. Comodidad

1 2 3 4 5

2. Limpieza

1 2 3 4 5

3. Iluminación

1 2 3 4 5

4. Ventilación

1 2 3 4 5

PRODUCTO

1. Cantidad

1 2 3 4 5

2. Calidad

1 2 3 4 5

3. Higiene

1 2 3 4 5

4. Relación precio-calidad

1 2 3 4 5

5. Relación precio-cantidad

1 2 3 4 5

SERVICIO

1. Presentación del personal

1 2 3 4 5

2. Amabilidad

1 2 3 4 5

3. Rapidez

1 2 3 4 5

4. Solución de problemas

1 2 3 4 5

5. Respeto

1 2 3 4 5

CONVENCIONES

- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Medianamente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Completamente satisfecho

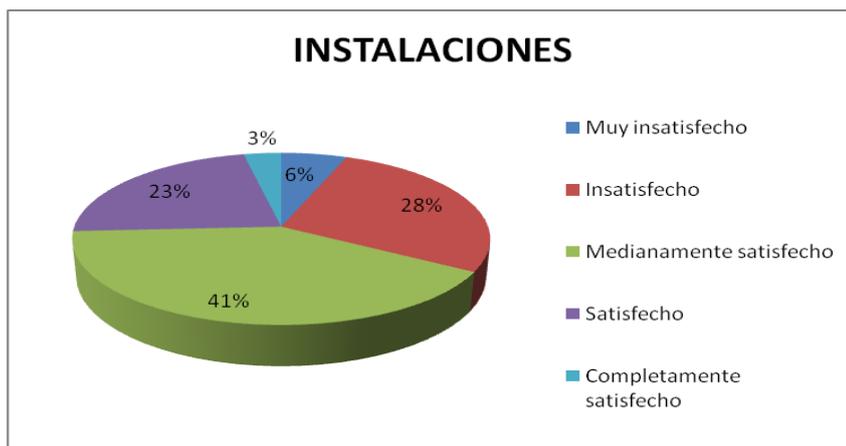
RESULTADOS

PREGUNTA 1: El 45% de las personas encuestadas almuerzan tres veces por semana fuera de su casa.

PREGUNTA 2: El 40% de las personas encuestadas están dispuestas a invertir entre 5000 y 7000 pesos diarios para el almuerzo.

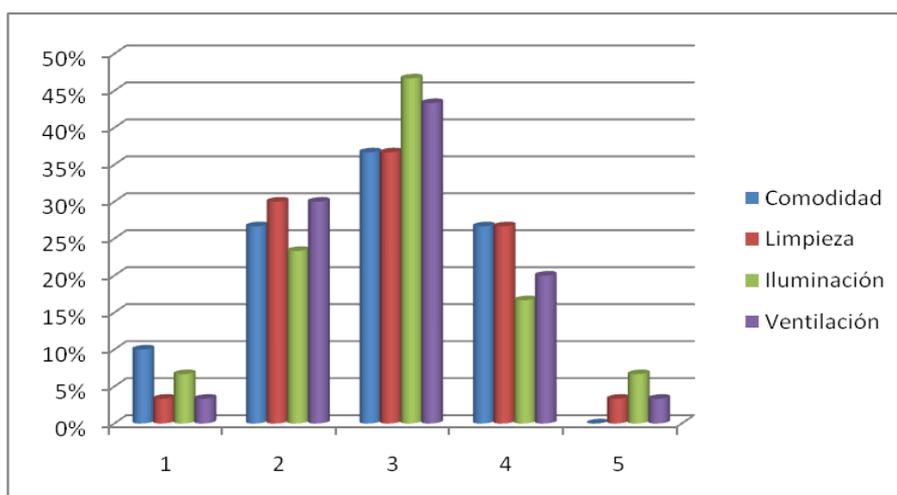
INSTALACIONES					
Grado de satisfacción	Comodidad	Limpieza	Iluminación	Ventilación	Promedio
1	10%	3%	7%	3%	6%
2	27%	30%	23%	30%	28%
3	37%	37%	47%	43%	41%
4	27%	27%	17%	20%	23%
5	0%	3%	7%	3%	3%

Se puede notar una inconformidad con las instalaciones de los restaurantes, ya que más de un 70% de los consumidores encuestados calificaron entre muy insatisfecho y medianamente satisfecho este aspecto. En el caso de la comodidad un 10% se encuentra muy insatisfecho, mientras que un 0% se encuentra completamente satisfecho; un 30% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la limpieza y la ventilación y tan solo un 3% se encuentran muy satisfechos con estos dos aspectos. Es importante mencionar que en ninguno de los aspectos, relacionados con las instalaciones, sobre los que se cuestionó a los consumidores se superó el 5% en el más alto grado de satisfacción.



La anterior gráfica muestra un promedio realizado entre el grado de satisfacción con cada uno de los aspectos que se cuestionaron para hacer notar las percepciones de los consumidores con relación a las instalaciones de los restaurantes.

Vale la pena resaltar el hecho de que los consumidores en su gran mayoría calificaron con tres (medianamente satisfecho) los aspectos relacionados con las instalaciones, lo que demuestra que los clientes actuales no están conformes con los establecimientos que existen en esta zona para almorzar, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

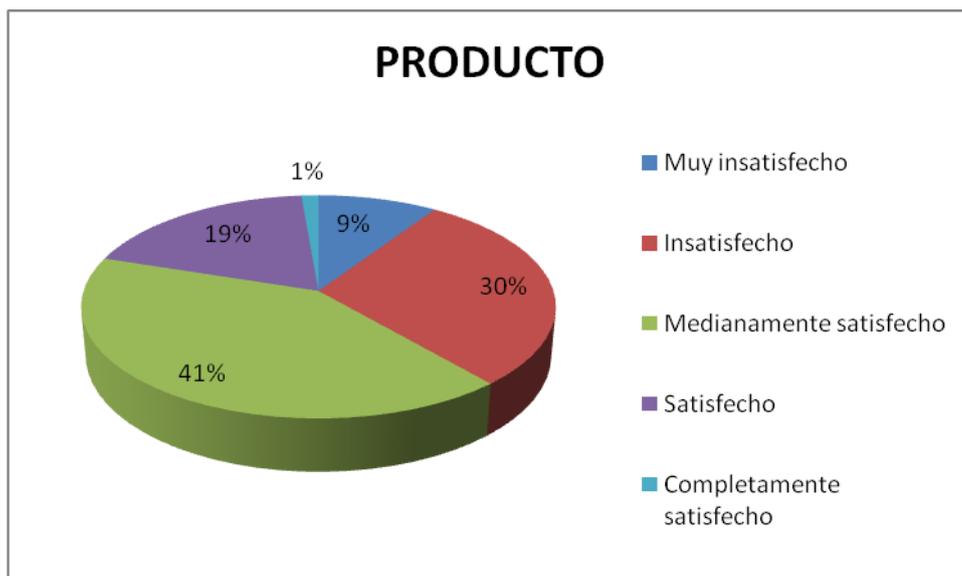


- 1 = Muy insatisfecho
- 2 = Insatisfecho
- 3 = Medianamente satisfecho
- 4 = Satisfecho
- 5 = Completamente satisfecho

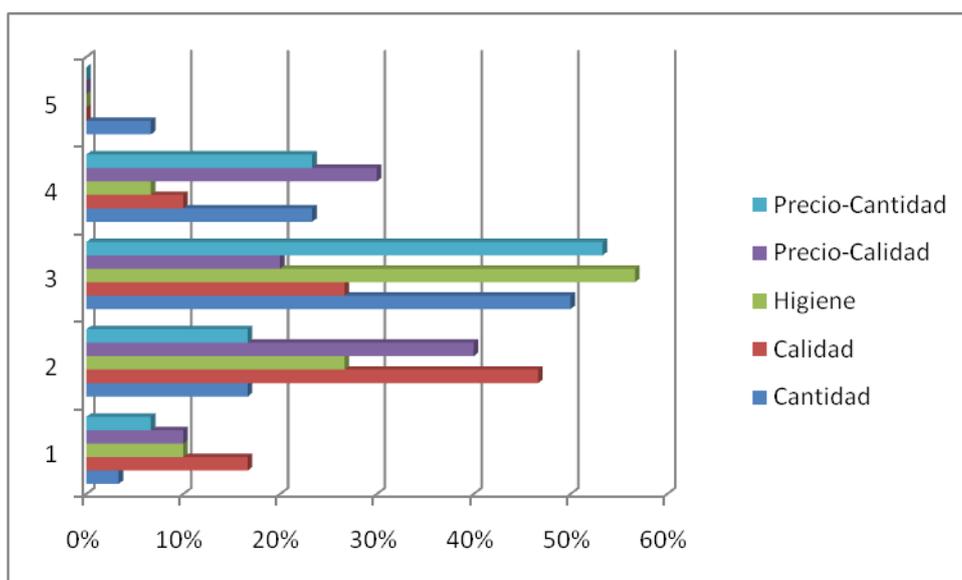
PRODUCTO						
Grado de satisfacción	Cantidad	Calidad	Higiene	Precio-Calidad	Precio-Cantidad	Promedio
1	3%	17%	10%	10%	7%	9%
2	17%	47%	27%	40%	17%	30%
3	50%	27%	57%	20%	53%	41%
4	23%	10%	7%	30%	23%	19%
5	7%	0%	0%	0%	0%	1%

Las preguntas correspondientes al producto arrojaron como resultado en promedio un 39% de consumidores entre insatisfechos y muy insatisfechos, lo cual refleja en gran medida la calidad que se está ofreciendo en estos restaurantes, deficiencia que tratan de cubrir con la cantidad ofrecida en sus platos. Es importante resaltar que un 64% de la muestra se encuentra insatisfecho con la calidad que se ofrece en los platos de estos establecimientos.

La higiene es el aspecto con el que más inconformes se encuentran los clientes ya que solo un 7% se encuentra satisfecho con este aspecto y un 0% completamente satisfecho.

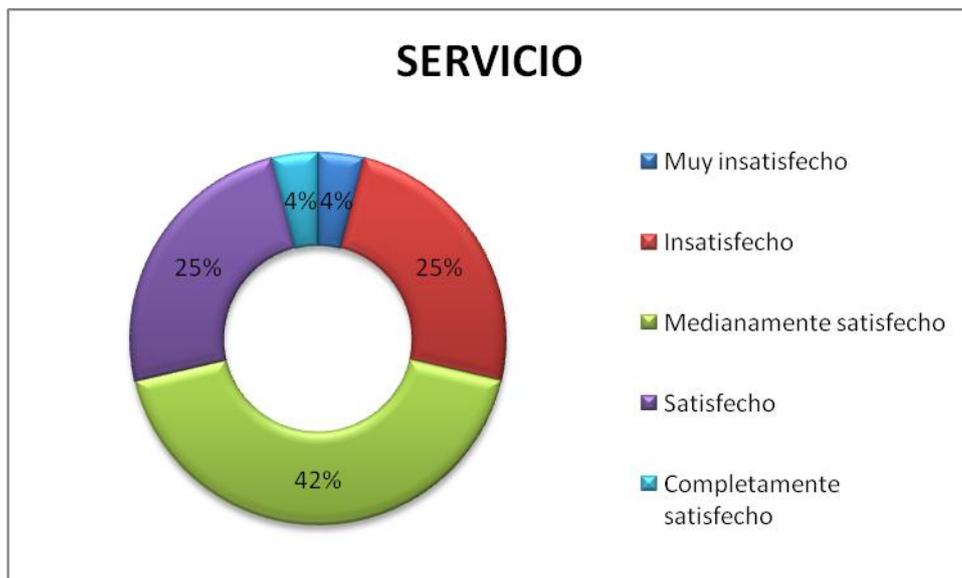


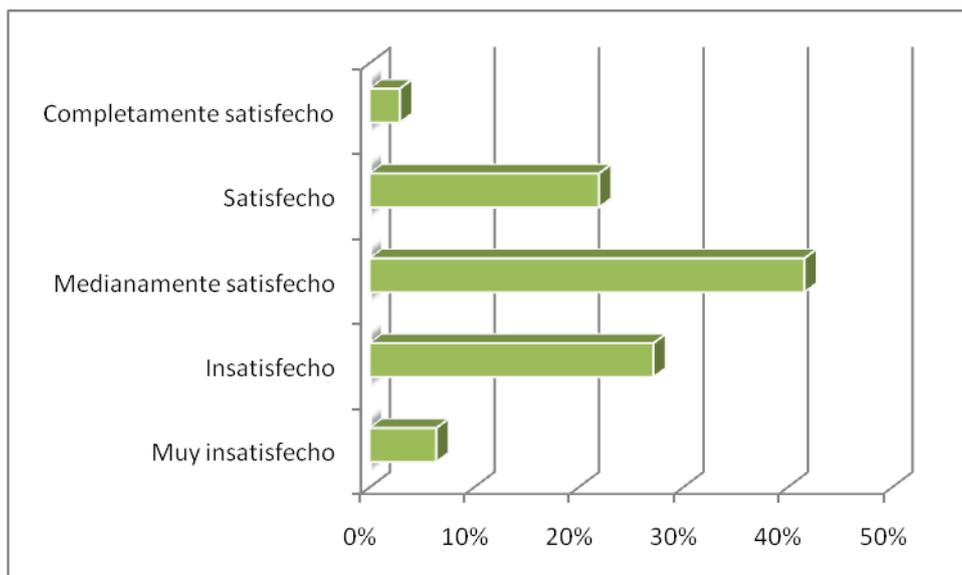
En el caso del producto la mayoría de consumidores se encuentran en el rango de calificación de dos a tres, es decir, entre insatisfecho y medianamente satisfecho. Solo un 7% del total de la muestra calificó con cinco uno de los aspectos (cantidad) lo que refleja que este aspecto es la prioridad por encima de la calidad.



SERVICIO						
Grado de satisfacción	Presentación	Amabilidad	Rapidez	Solución Problemas	Respeto	Promedio
1	0%	0%	3%	13%	3%	4%
2	23%	17%	40%	33%	10%	25%
3	40%	43%	43%	47%	40%	42%
4	30%	33%	13%	7%	40%	25%

Los aspectos que más reflejan las necesidades de capacitación del talento humano son la rapidez y la solución de problemas, ya que los demás aspectos son relativos pues dependen de la personalidad de cada empleado. Dicho esto es importante mencionar que ninguna persona de las encuestadas se encuentra completamente satisfecha con estos dos aspectos y un 45% se encuentran insatisfechos con los mismos. En la gráfica que se presenta a continuación se puede ver claramente que la mayoría de personas están en el rango de personas medianamente satisfechas y el resto de aspectos son muy parejos entre sí, lo que quiere decir que las personas no están muy inconformes con el servicio que prestan en la actualidad estos restaurantes pero tampoco se encuentran a gusto con este.





Se puede concluir después de consultar a las personas sobre los tres aspectos tratados anteriormente, instalaciones, producto y servicio, que los consumidores calificaron en su mayoría en el rango de uno a tres, es decir, entre muy insatisfecho y medianamente satisfecho, mostrando con esto la necesidad que existe por parte de los restaurantes de tomar medidas para mejorar estos aspectos, por lo que se plantean proyectos a lo largo del trabajo para cubrir estas necesidades.

ANEXO 2

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

FICHA TÉCNICA

Para la investigación se llevaron a cabo entrevistas con los propietarios de restaurantes de comida corriente de la zona comprendida en la calle 41 entre carreras 8 y 13 de la ciudad de Bogotá, en las cuales se les cuestionó sobre cuatro aspectos principales que son: proveedores, talento humano, mercado y competencia, con el fin de realizar un diagnóstico de su situación actual y conocer sus expectativas acerca de sus negocios y de la zona donde se desarrollan.

Restaurantes objeto de estudio: 10 Restaurantes de comida corriente

Mr. Crunch
Son de la 41
La Cerca
Exquisitio
Le Bonne
Comedorcito Paisa
Del Local
Sabor y Punto
Tabagué
Cavanna

Tamaño de la muestra: 6 restaurantes

Tipo de entrevista: Personal, cara a cara. Se solicitó entrevista a cada uno de los propietarios y administradores de los restaurantes, de los cuales aceptaron solo seis de ellos y esta se llevó a cabo en sus respectivos establecimientos.

Fecha de realización del trabajo de campo: Julio - Agosto de 2007

El instrumento que se utilizó para este propósito se muestra a continuación:

A continuación se mostrarán las entrevistas realizadas a seis de los restaurantes mencionados anteriormente: Son de la 41, Exquisitio, Le Bonne, Comedorcito Paisa, Sabor y Punto y Tabagué. Sus nombres no aparecen relacionados con cada una de las entrevistas por solicitud de sus propietarios.

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: PLAZA PALOQUEMAO

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

La relación con mis proveedores es buena al igual que la resolución de problemas

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

Como yo adquiero mis insumos en la plaza Paloquemao, tengo que llegar allá temprano, entre las seis y siete de la mañana para escoger los precios más baratos, solo a esta hora se puede negociar con los proveedores porque a medida que pasa el día estos aumentan los precios.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

*Churrasco 10 lb
Pernil de cerdo 10 lb
Cadera 10 lb
Pechuga 15 lb
Sobrebarriga (algunos días de la semana) 8 lb
Murillo 9 lb
Papa 1 bulto*

Las verduras también se compran en Paloquemao pero esas varían diariamente, a veces se compra lechuga, tomate, cebolla, otras veces zanahoria, etc. Eso depende del precio al que se consigan.

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

La calidad de los productos es buena porque yo mismo escojo lo que voy a comprar, entonces por eso no hay problema.

La relación precio-calidad es muy buena también y en cuanto a la relación precio-cantidad pues los precios a esa hora son iguales en toda la plaza.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

La competencia aquí es muy dura porque así como hay mucho mercado también hay muchos competidores y esto nos obliga a ser cada vez mejores.

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

Para competir es necesario tener variedad y calidad.

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

En el caso de este restaurante el precio no se toca para competir, nunca se baja para ganar clientela, se mantiene un rango establecido.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

Con algunos la relación es buena, a otros ni siquiera los conozco

5. ¿Esta usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Estoy inconforme con la rentabilidad que tengo actualmente, esta no alcanza las expectativas que tengo. Ahora se está intentando posicionar el bar fuertemente los días jueves, viernes y sábado, y hasta ahora nos ha ido bien.

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si, sin ningún problema

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

En este momento está más enfocado hacia personas de oficina pero se tiene interés en dos tipos de clientes, estudiantes y gente de oficina.

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

Pues la verdad yo tengo este negocio hace menos de un año y en ese tiempo he visto que la clientela anterior ha abandonado el restaurante, y se adquirido nueva clientela.

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

Si, entre finales de junio hasta la mitad de junio

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

La relación con mis empleados es muy buena, ellos me han respondido bien. Aquí siempre existe un espacio abierto para las sugerencias que ellos tengan.

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Se publican aviso en el periódico, se les pide hoja de vida y recomendaciones, se les hace entrevista. Para la selección se tiene en cuenta la experiencia, el perfil, la presentación personal.

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

*Meseros
Jalador
Jefe de cocina
Cocinero
Auxiliar de cocina*

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

Mis empleados no tienen capacitación formal, son todos empíricos, solo tienen la experiencia que han adquirido

5. ¿Qué capacidades cree usted que requieren sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

Experiencia, por ejemplo en la cocina hace falta una persona que sepa cocinar de todo, en cuanto a los meseros que sean carismáticos, que atiendan bien a la gente.

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya esté capacitado?

Si estoy muy interesado en tener personal capacitado, me gustaría contratar gente capacitada, por ejemplo del SENA.

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

Estoy muy inconforme con las instalaciones del restaurante, en este momento tengo planes para cambiarlas. En cuanto al sector lo malo es que existen muchas trabas para los permisos de construcción, por ejemplo en mi caso eso es lo que tiene retrasado el proyecto de remodelación.

Otro de los problemas del sector son los indigentes pues esto afecta la clientela y toca manejarlos con tacto.

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

En cuanto al sector pienso que le hace falta más viabilidad para hacer mejoras

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: CARNES FINAS DE LA 45

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

La relación es regular. Hay que rogarles para que trigan el pedido a tiempo.

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

No hay posibilidad y los precios nunca bajan, siempre suben.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

Churrasco: 7 lb

Cadera: 10 lb

Pechuga: 12 lb

Pernil de cerdo: 6lb

Papa: casi siempre es un bulto diario, a veces alcanza para dos días.

Se pide también murillo, sobrebarriga, costilla, carne molida, dependiendo del menú del día.

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

La calidad del producto es pasable, pero es muy caro para la calidad y la cantidad.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

La competencia es dura por la cantidad de restaurantes que hay, pero el mayor inconveniente ha sido con los jaladores que a veces tienen conflictos por entrar los clientes a su restaurante.

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

Que se compita no por precio sino por calidad

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

Pues al comienzo del año se fija un precio y se mantiene hasta el siguiente pero hay algunos que lo mantienen o lo bajan en las temporadas malas.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

Pues no los conozco a todos pero con los que me hablo tengo muy buena relación

5. ¿Esta usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Si estoy conforme

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

A empleados de oficina y a estudiantes, pero un poco más hacia estudiantes

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

Si aproximadamente cada semestre o menos

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

El periodo más duro es el de vacaciones de los estudiantes, sobre todo en junio y julio y en Semana Santa

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

Tengo un buen equipo de trabajo y la relación es buena, los que rotan constantemente son los meseros.

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Con anuncios en los periódicos y recomendaciones y se le pide hoja de vida. Lo que se tiene en cuenta es la experiencia, referencias y la presentación personal.

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

*Cocinera
Ayudante de cocina
Meseros
Cajero*

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

No ninguno

5. ¿Qué capacidades cree usted que requiere sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

La experiencia es lo más importante y la buena disposición

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya este capacitado?

Estoy interesado en capacitar algunos de mis empleados actuales y contratar otros ya capacitados

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

La inseguridad del sector es lo que más me molesta, la presencia de indigentes

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

La recolección de basuras es muy mala y los indigentes rompen las bolsas y la calle se ve terriblemente sucia, y la inseguridad.

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: CARNES PALERMO DE LA 48

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

Mi relación con los proveedores es buena, la solución de problemas si depende de la disponibilidad de domiciliarios que tengan ellos en el momento en que yo necesito un pedido extra, a veces me lo mandan, a veces no.

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

Ellos son los que fijan el precio, eso depende del precio al que ellos la compren, a mi no me dan precio especial, al principio fijamos un precio por libra y algunas veces varía entre 200 y 500 pesos.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

Churrasco 8 lb

Cadera 11 lb

Sobrebarriga 6 lb

Pernil de cerdo 10 lb

Pechuga 13 lb

Papa 1 bulto

Plátano 1 guacal

Lechuga 6

Tomate 5 lb

Se compran otras verduras y frutas para jugo pero todos los días es diferente

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

La calidad es buena y la relación precio-calidad también. La relación precio-cantidad no tanto porque a veces me mandan la carne mal pesada, unas porciones muy pequeñas.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

Hay mucha competencia y hay unos más fuertes que otros.

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

Hay que competir con calidad y variedad de platos

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

La verdad uno a veces si se ve afectado por el precio de los demás, pero esto no debería ser así debería basarse en la calidad de la comida.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

Algunos son amables pero hay otros con los que no hablo.

5. ¿Está usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Pues si estoy conforme con lo que me da el restaurante, el bar si lo arriendo porque es muy esclavizante para lo que da.

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

A los estudiantes y gente de oficina

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

Aquí hay clientela de años que todavía sigue viniendo seguido pero igual uno ve gente nueva todos los días

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

Si en la época de vacaciones, entre junio y julio y a comienzos de enero

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

La relación es buena, con algunos llevo como dos años trabajando juntos. Si se escuchan las sugerencias

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Generalmente es por recomendaciones de los otros restaurantes o de los mismos empleados. La experiencia es lo que más se tiene en cuenta

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

Meseros

Auxiliar de cocina

Cocinero

Jalador

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

No, ninguno tiene capacitación, solo experiencia que han adquirido acá y en otros restaurantes

5. ¿Qué capacidades cree usted que requieren sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

El cocinero que tenga buena sazón y que haga varios platos, los meseros que sean atentos y rápidos para tomar y llevar los pedidos.

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya esté capacitado?

Si me gustaría capacitar las personas que trabajan conmigo actualmente porque ya las conozco y me gusta su trabajo.

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

Del restaurante me gustaría cambiar las instalaciones, tener más iluminación, más espacio, cambiar las mesas. Eso toca poco a poco

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

Algo muy malo del sector son los indigentes, porque a la gente le da miedo que les pidan plata o comida, se sienten incómodos. Otra cosa del sector es la inseguridad, se han presentado robos y aunque los jaladores intentan coger a los ladrones eso genera desconfianza en la gente.

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: EL VENADO GRIS

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

La relación con los proveedores es buena. Si tengo un problema lo solucionan.

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

No. El precio es fijo.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

Pechuga: 15 lb

Churrasco: 10 lb

Cadera: 15 lb

Pernil de cerdo: 8lb

Papa: 1 bulto

Verdura: no siempre es lo mismo

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

El precio es alto para la cantidad que ofrecen. La calidad es buena.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

Normal, como en cualquier negocio. Todos quieren vender lo suyo.

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

Tener a los clientes satisfechos con el restaurante.

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

El precio es importante para atraer más clientela.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

Normal. Con algunos hablo y a otros no los conozco.

5. ¿Esta usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Si pero se puede mejorar. Todos los años hay que mejorar.

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si, pero tocaría oír la propuesta completa.

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

Estudiantes y algunas personas de oficina.

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

Si. No hay un tiempo determinado.

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

En mitad y a final de año.

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

La relación es buena. Si algún empleado tiene alguna sugerencia es escuchada.

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Se necesitan empleados que tengan experiencia en este negocio y puedan cumplir con el puesto. Se buscan por avisos en el periódico y por recomendaciones.

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

*Un Cajero
Un Cocinero
Dos Ayudantes de cocina*

*Tres Meseros
Un jalador*

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

No. Solo los cursos exigidos de manipulación de alimentos.

5. ¿Qué capacidades cree usted que requieren sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

Cada uno debe tener experiencia en su puesto de trabajo.

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya este capacitado?

Si. Podría ser cualquiera de las dos opciones.

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

Los indigentes del sector.

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

Al restaurante una ampliación y al sector mejorar en la seguridad.

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: PLAZA PALOQUEMAO

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

La relación es normal y la resolución de problemas es regular pues a veces no consigo lo que quiero comprar.

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

Los precios son los mejores si voy muy temprano en la mañana, a comprar la carne y las verduras, más o menos a las 6, porque después de las siete ya no se consigue la misma calidad y los precios suben y no existe posibilidad de negociar.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

Cadera 9 lb

Churrasco 11 lb

Pernil de cerdo 8 lb

Murillo (algunos días de la semana) 6 lb

Pechuga 15 lb

Papa 1 bulto

Tomate 6 lb

Cebolla 4 lb

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

Si, la calidad es relativamente buena, como les digo depende a la hora que vaya a la plaza. La relación precio-calidad y precio-cantidad son buenas también.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

Hay bastante competencia pero también hay mucho mercado

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

Hay algunos que intentan competir con precio, pero ante todo debe tenerse en cuenta la calidad y el servicio, eso es lo más importante

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

Pues si hay algunos que tienen precios más bajos pero no es mi caso, yo fijo el precio según los costos y no según el precio de los demás.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

La relación con algunos es buena, a algunos no los conozco

5. ¿Esta usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Pues estoy inconforme porque me gustaría que fuera más alta pero la capacidad del negocio no da para más.

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si, tendría que ver la propuesta

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

El restaurante está más enfocado hacia personas de oficina por la cercanía pero igual los estudiantes también nos interesan

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

Aquí existen clientes fijos que vienen casi a diario, pero en los estudiantes uno siempre ve caras nuevas cada semestre.

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

Si, en la época de vacaciones, sobre todo en enero

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

Mi relación con mis empleados es muy buena, siempre estoy dispuesto a escuchar sus sugerencias y estas son evaluadas para ver si se pueden implementar.

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Con recomendaciones de otros restaurantes y de los mismos empleados se les pide hoja de vida y se hace entrevista. Se tiene en cuenta la experiencia y las recomendaciones

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

*Meseros
Cocinera
Auxiliar de cocina
Cajero*

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

No ninguno, simplemente un curso de manipulación de alimentos

5. ¿Qué capacidades cree usted que requieren sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

Los meseros deben ser muy despiertos y ágiles con los platos, en la cocina se necesitan personas con experiencia, que sepan preparar diferentes platos y el cajero también debe ser muy ágil y honesto.

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya esté capacitado?

Si me interesaría capacitar a mis empleados y de pronto contratar personal ya capacitado

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

El espacio es muy reducido, me gustaría ampliar la capacidad

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

Al sector le hace falta más organización, entre nosotros los de los restaurantes y los demás negocios eso se nota en el problema de las basuras ahí en la esquina, los indigentes que hay en el sector, la inseguridad que se presento hace algún tiempo.

ENCUESTA PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES DE LOS RESTAURANTES

PROVEEDORES

PROVEEDOR ACTUAL: CARNES FINAS DE LA 45

1. ¿Cómo es su relación con sus proveedores? ¿Qué tanta flexibilidad existe en la solución de problemas?

La relación con mis proveedores es buena porque llevo aproximadamente dos años con el mismo, mientras puedan colaborar me solucionando un problema lo hacen.

2. Con relación a los precios impuestos por su proveedor, ¿Existe alguna posibilidad de negociación?

No. El precio que manejan es el mismo que en todas las carnicerías y no hay forma de negociar su precio, por mucho que se pida el precio sigue igual.

3. ¿Qué insumos se adquieren diariamente en el restaurante y cuál es la cantidad en libras?

*Churrasco: 8 lb
Pechuga: 16 lb
Pernil de cerdo: 7lb
Cadera: 12 lb*

También se pide pescado pero no es todos los días. Verduras semanalmente en Paloquemao, pero la papa se compra a diario (1 bulto)

4. ¿Se encuentra usted satisfecho con la calidad de los productos que adquiere?, ¿con la relación precio-cantidad?, ¿con la relación precio-calidad?

La calidad es aceptable para lo que se paga. El mejor precio es el del pollo (pechuga). La relación precio-cantidad en la carne no es justa, se paga mucho.

COMPETENCIA

1. ¿Cómo percibe la competencia en el sector?

En el momento la competencia es sana, pero en la época de vacaciones todos los restaurantes bajaron mucho los precios, después de que habíamos llegado a un trato para dejar los precios iguales. En el momento que hay estudiantes es normal porque hay mucho mercado; de pronto existen algunas peleas entre los "jaladores" para entrar a la gente a los restaurantes.

2. Si ésta fuera negativa, ¿Qué medidas considera necesarias para contrarrestarla?

A mi me gusta competir con calidad y servicio. También es importante la sazón de los platos

3. ¿cree usted que la competencia en el sector se encuentra basada en el precio?

Pues por lo general se fija un precio a comienzo de año y se mantiene, pero algunos lo bajan sino hay mucha gente, como en vacaciones.

4. ¿Cómo es su relación con sus competidores? ¿Considera usted que se comparte información entre los competidores del sector?

La relación es buena por este lado de la calle (sobre la calle 13), la gente es muy colaboradora, más que todo con la seguridad nos respaldamos mucho, pero hace falta alguien que organice a la gente.

5. ¿Esta usted conforme con la rentabilidad de su negocio? ¿Es la esperada?

Si estoy conforme con lo que da el restaurante. La parte del bar si la arriendo porque a mi no me funcionó.

6. ¿Estaría usted dispuesto a cooperar en un proyecto asociativo con los competidores de la zona?

Si estaría dispuesto

MERCADO

1. ¿A qué nicho(s) de mercado se encuentra dirigido su negocio?

A las oficinas y a los estudiantes; mas o menos un 50/50

2. ¿Existe una rotación en su clientela?, Si existe, ¿cuál es el tiempo aproximado de esa rotación?

La clientela cambia en cada semestre; la gente de las oficinas es mas constante, hay una clientela fija que lleva mas de 3 semestres.

3. ¿Disminuyen las ventas del restaurante en alguna época del año?, ¿cuál?

La clientela empieza a bajar como a finales de mayo y no sube sino hasta finales de julio. Semana Santa y la semana de receso de la Javeriana en septiembre también es duro. En diciembre también baja pero no tanto como a mitad de año.

TALENTO HUMANO

1. ¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Existe algún espacio para escuchar las sugerencias de los mismos?

Estoy muy conforme con el personal. Por ejemplo, ya llevo un año entero con el grupo de cocina y se entienden muy bien. Los meseros si cambian muy seguido, dejan "tirado el puesto". Se aceptan las sugerencias de todos y las buenas ideas se quedan.

2. ¿Qué medios utiliza para reclutar a sus empleados? ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección?

Al principio por anuncios en el periódico y por recomendados. Después fui armando una base de datos. Se pide la hoja de vida para confirmar las referencias, también se rectifica con la policía los antecedentes.

3. ¿Qué cargos existen actualmente en el restaurante?

Cocinera

Ayudante de cocina

Platero (encargado de lavar los platos)

Meseros

Cajero

4. ¿Posee su personal algún tipo de capacitación?

No. Todo se basa en la experiencia que ellos tienen, aprenden en todos los trabajos, por eso se pide para entrar a trabajar en el restaurante.

5. ¿Qué capacidades cree usted que requiere sus empleados para desempeñar de la manera más adecuada los diferentes cargos?

La experiencia y las ganas de trabajar. Tiene que aprender rápido como es el movimiento del restaurante.

6. ¿Le gustaría tener personal capacitado en su restaurante? ¿Prefiere capacitar a sus empleados actuales o contratar un nuevo personal que ya este capacitado?

Me gustaría capacitar a los míos, porque una vez traje a una persona que sabia de cocina y pedía mucho para este tipo de restaurantes.

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es el aspecto que más le disgusta de su restaurante?

Los servicios son exagerados, más que todo el agua y la luz. Los indigentes también son un problema. La inseguridad.

2. ¿Qué cree que le hace falta a su restaurante o al sector?

Cambiar los locales, hay muchos que están muy descuidados. Mayor apoyo de la policía en la seguridad. La recolección de basuras es muy mala, se demora mucho. Hay muchos problemas con los permisos del IDU para hacer cualquier cambio en los locales.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las preguntas relacionadas con los proveedores, cuatro los propietarios y administradores afirmaron que su relación con sus proveedores es buena, mientras que los otros dos que era regular, pero todos coincidieron en que la solución de los problemas no era la mejor. En cuanto al poder de negociación con estos solo los dos restaurantes que tienen como proveedor la Plaza Paloquemao pueden negociar el precio de sus insumos en determinadas horas del día, mientras que los otros cuatro no tienen la posibilidad de negociar en este aspecto. Al preguntar por los insumos del restaurante, en cuanto a las carnes se encontraron cuatro tipos comunes que son el churrasco, la pechuga, el perrito de cerdo y la cadera, además del plátano y la papa que también es común en todos los establecimientos.

En cuanto a la competencia no hay un solo propietario que tenga una buena relación con todos ya que no se conocen entre si, sin embargo, con los que tienen contacto la relación es buena y al comentarles la posibilidad de un proyecto asociativo todos estarían dispuestos a cooperar.

El mercado fue definido, principalmente como los estudiantes de las universidades cercanas y las personas de las oficinas de la zona, por todos los propietarios y administradores; en lo relacionado con el sector todos coincidieron en su inconformidad con tres aspectos: la seguridad, los indigentes y el problema de organización de basuras.

Por último en cuanto al talento humano los seis propietarios y administradores entrevistados manifestaron su deseo por capacitar el personal ya que ninguno de ellos tiene personal con la preparación necesaria para desempeñar sus cargos, por lo que su principal parámetro a la hora de seleccionar nuevos empleados es la experiencia que estos tengan desempeñando esta labor en otros restaurantes.

Los restaurantes tienen tres cargos básicos: mesero, cocinero y ayudante de cocina; también existe el cargo de administrador y cajero que por lo general es ocupado por la misma persona. Las personas que actualmente desempeñan estos cargos en los establecimientos no tienen una formación académica ni técnica para desempeñar estos cargos, según lo expresado por los entrevistados.

ANEXO 3

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Qué entidades están obligadas a registrarse

La ley establece que están obligadas a efectuar su registro ante las Cámaras de Comercio las siguientes entidades:

- Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común:
 - gremiales
 - de beneficencia
 - profesionales
 - juveniles
 - sociales
 - democráticas y participativas
 - cívicas y comunitarias
 - de egresados
 - de ayuda a indigentes
 - drogadictos e incapacitados (salvo las empresas privadas del sector salud)
 - clubes sociales.
- Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.
- De planes y programas de interés social.
- Organizaciones populares de vivienda.
- Asociaciones de padres de familia.
- Asociaciones de instituciones educativas.
- Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.
- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.
- Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.
- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal regidas por las leyes 182 de 1948 y 16 de 1985.
- Juntas de acción comunal, juntas de vivienda comunitaria, federaciones y confederaciones. (A partir del 31 de diciembre e 1998 para las que ya tienen).
- Entidades ambientalistas.
- Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares del cooperativismo y precooperativas.
- Fondos de empleados.
- Asociaciones mutuales
- Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
- Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetos a excepción.

Que entidades no están obligadas a registrarse.

- Instituciones de educación superior.
- Instituciones de educación formal y no formal.
- Personas jurídicas sin ánimo de lucro que prestan servicios de vigilancia privada.

- Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros.
- Entidades reguladas por la Ley 100 de 1993 de Seguridad Social.
- Sindicatos y asociaciones de trabajadores y empleadores
- Partidos y movimientos políticos.
- Cámaras de Comercio reguladas por el Código de Comercio.
- Entidades privadas del sector salud cuando se dediquen a la atención de servicios de salud en los procesos de fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación a la comunidad, de que trata la Ley 100 de 1993.
- Sociedades de gestión colectiva de derechos de autor.
- Personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia a través de sucursales.
- Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos, regulados por el Decreto 3130 de 1968.
- Propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal. (Edificios, condominios, etc).
- Cajas de compensación familiar reguladas por la Ley 21 de 1982.
- Cabildos indígenas regulados por la Ley 89 de 1890.
- Entidades que conforman el sistema nacional del deporte de los niveles nacional, departamental y municipal.
- Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar.
- Organizaciones gremiales de pensionados.
- Casas-carcel de que trata la Ley 65 de 1993.
- Clubes de tiro y caza, y asociaciones de coleccionistas de armas.
- Las demás personas jurídicas respecto de las cuales la ley regula expresamente su creación y funcionamiento, las cuales se regirán por sus normas especiales.

Cómo se constituye una Entidad sin Ánimo de Lucro

Una entidad sin ánimo de lucro puede constituirse por acta de constitución, por escritura pública o por documento privado.

Por acta de constitución

Elabore el acta de la asamblea preliminar de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, etc). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, debe ser reconocida ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por el Presidente o Secretario de la reunión.

Nota: Se recomienda este mecanismo para evitar la comparecencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

Por documento privado

Cuando se constituye por documento privado, todos los asociados o fundadores deben firmar el documento de constitución que debe contener lo que más adelante se señala. Este documento debe ser reconocido ante un funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, o juez o notario, por todas las personas que firmen como asociados o fundadores.

Por escritura pública

Cuando se constituye por escritura pública, todos los asociados o fundadores deben comparecer a la notaría en forma personal o mediante apoderado, a otorgar el instrumento público que debe contener lo que más adelante se señala.

¿Qué debe contener el documento de constitución?

- Nombre, identificación y domicilio de los asociados o fundadores.
- Las asociaciones o corporaciones pueden ser constituidas mínimo por dos personas. Las fundaciones pueden ser constituidas por una o más personas.
- El nombre de la persona jurídica y su sigla si la tiene. La conformación del nombre depende de la clase de entidad que se constituya, para lo cual deberán tenerse en cuenta las normas que las rigen.
- Una entidad sin ánimo de lucro no puede usar el mismo nombre de otra ya inscrita en la respectiva Cámara de Comercio.
- La clase de persona jurídica: Indique si se trata de una corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, asociación mutua, etc.
- El domicilio de la entidad. (ciudad o municipio).
- Actividades a que se dedicará principalmente la entidad.
- El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
- En las fundaciones siempre deberá indicarse el monto del patrimonio inicial.
- La forma de administración, incluyendo los órganos de administración y representación legal, con sus facultades y limitaciones, si las tienen.
- La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias. Indique cómo se convoca a las reuniones, por que medio (prensa, cartelera, etc.), y con cuantos días de anticipación debe convocarse.
- La fecha precisa de la terminación de la entidad y las causales de disolución. Debe tenerse en cuenta que la duración es indefinida en las entidades de naturaleza cooperativa, fondos de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones.
- La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad. Debe indicarse el destino de los remanentes a una entidad de la misma naturaleza.
- Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso. En las fundaciones, cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales es obligatorio tener revisor fiscal.
- Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales.

Anexos

El documento de constitución debe acompañarse de una comunicación suscrita por el representante legal en la cual se indique:

- La dirección, teléfono y fax de la entidad.

- El nombre de la autoridad que ejercerá la inspección y vigilancia de la entidad que se constituye.
- Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus federaciones y las instituciones auxiliares del cooperativismo, deben presentar constancia firmada por el representante legal donde se manifieste haber cumplido las normas especiales que regulan la entidad constituida.

¿Cómo se inscriben los libros de una Entidad sin Ánimo de Lucro?

¿Qué libros se deben inscribir?

Los libros que se deben inscribir son los siguientes:

- Libros de actas de la asamblea de asociados, fundadores, juntas directivas o consejos de administración.
- Libros principales de contabilidad: mayor y balances y diario.
-

No es obligatorio inscribir libros auxiliares de contabilidad.

¿Dónde se deben inscribir?

En cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio del domicilio de la entidad sin ánimo de lucro.

¿Cuándo se debe inscribir?

La inscripción se puede solicitar en cualquier momento, siempre que la entidad se encuentre registrada en la Cámara de Comercio.

Requisitos para solicitar el registro de libros

Presente una solicitud escrita firmada por el representante legal de la entidad que contenga lo siguiente:

- Fecha de la solicitud.
- Nombre de la entidad a quien pertenecen los libros.
- Nombre de los libros que solicita inscribir.
- Destinación de cada libro.
- Firma del representante legal.

Requisitos de los libros

- Únicamente se registran libros en blanco.
- Cada libro debe presentarse debidamente rotulado, con el nombre de la entidad a que pertenecen y su destinación.
- Cada libro debe llevar una numeración sucesiva y continua.
- Si los libros son de hojas continuas removibles o tarjetas, cada hoja debe identificarse con un código.
- El código es un distintivo de máximo cinco caracteres, conformado por letras o números, o números y letras. Este distintivo debe colocarse en cada una de las hojas de los libros, junto con la numeración consecutiva.

¿Cómo se registra un nuevo libro?

Cuando se ha terminado un libro y se va a registrar uno nuevo, debe cumplirse con uno de estos requisitos:

- Traer el libro anterior.
- Presentar certificación del revisor fiscal o de contador público que certifique sobre la terminación del libro.

En caso de pérdida de un libro, debe anexarse copia autentica de la denuncia respectiva.

Valor de la inscripción

La inscripción de cada libro tiene un valor de .000 pesos para el año 2000.

Cómo inscribir Nombramientos y Reformas Estatutarias.

¿Qué nombramientos se inscriben?

Se deben registrar los nombramientos correspondientes a:

- Órganos de representación legal y administración (consejo directivo, junta directiva, gerente).
- Órganos de vigilancia y control (junta de vigilancia, comité de control y revisores fiscales).

Atención: No se inscriben las designaciones internas de cargos en la junta directiva o consejo de administración, tales como vocales, tesorero, etc.

¿Qué reformas se inscriben?

- Toda decisión de la asamblea que modifique todos o algunos de los artículos que componen los estatutos de la entidad.
- Si la reforma estatutaria consiste en el cambio de nombre de la entidad, verifique previamente en la Cámara de Comercio, que no este inscrita otra entidad con el mismo nombre.
- Si desea prorrogar el término de duración, indique una fecha precisa de terminación. Ejemplo: hasta el 31 de diciembre del año 2010.

Se advierte que las únicas entidades que tienen vigencia indefinida son las Fundaciones, Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales.

Aumento de Patrimonio

Para su inscripción bastará con la presentación de la certificación del revisor fiscal o del representante legal que informe el nuevo valor del patrimonio

¿Cómo se efectúa la inscripción?

- Presente en la Cámara de Comercio copia del acta o del extracto del acta donde aparezca el nombramiento o la reforma correspondiente.
- Si es una reforma de estatutos, puede transcribir en el acta únicamente el texto de la cláusula o del artículo modificado.
- La copia del acta deberá estar firmada por el representante legal de la entidad o por el secretario de la reunión. También puede presentar copia autenticada ante notario.

- Cuando la aprobación del acta se haya delegado en una comisión de personas, debe aparecer la firma de éstas en el acta o en carta anexa en la que se exprese la aprobación.
- Si se trata de nombramientos, deje constancia en el texto del acta o en carta separada, la aceptación de los cargos y del número de identificación de las personas designadas.
- Tenga en cuenta que los nombramientos deben corresponder a cargos expresamente establecidos en los estatutos.
- Si la entidad obtuvo personería jurídica antes del 6 de marzo de 1996, entregue copia simple de sus estatutos, si no los ha presentado a la Cámara con anterioridad.

Valor de derechos de inscripción e impuesto de registro

¿Cuál es el valor de la inscripción?

Los derechos de inscripción de documentos para el año 2000 son de .000 pesos por cada uno. Este valor debe ser pagado al momento de presentar el documento para inscripción en ventanilla correspondiente en la Cámara de Comercio.

¿Qué es el impuesto de registro?

Es un gravamen creado por el Congreso de la República mediante la ley 223 de 1995, el cual afectó todos los actos, documentos o contratos que deben registrarse ante las Cámaras de Comercio. Este impuesto está destinado exclusivamente a los departamentos y al distrito capital. Únicamente los recaudan las Cámaras de Comercio cuando así lo disponga la Asamblea Departamental.

¿Cuál es su valor?

El impuesto de registro es de dos clases según el documento que se registra: impuesto de registro con cuantía e impuesto de registro sin cuantía.

- El valor que se paga por concepto del impuesto de registro sin cuantía es de cuatro salarios mínimos diarios vigentes a la fecha de presentación del documento para inscripción.
- Actos sin cuantía son por ejemplo nombramientos, cambios de nombre, disoluciones, reformas de estatutos.
- El valor del impuesto de registro con cuantía, se liquida sobre una tarifa del 0.7% sobre el valor en dinero determinado en el documento.
- Un ejemplo de un acto con cuantía es el valor del patrimonio de la entidad sin ánimo de lucro.

Actos exentos de impuesto de registro.

- La inscripción del certificado especial expedido por la autoridad que ejerce la inspección y vigilancia de la entidad sin ánimo de lucro.
- La inscripción de libros de contabilidad o de actas.

ANEXO 4

CURSOS SENA

Cocina practica: sazón y sabor	
Lea detenidamente la información de este curso, si desea preinscribirse puede hacerlo en línea utilizando el botón en la parte inferior	
Duración del curso: 40 horas	Duración
<p>La cocina como toda profesión, oficio o arte, tiene unas bases que los cocineros llamamos técnicas, la aplicación de éstas en una manera adecuada, son las que nos permitirán no solo aprovechar al máximo el elemento o ingrediente, si no las bondades y características de los alimentos en general, obteniendo de ellos todas sus potencialidades alimenticias, dándoles el trato que se merecen sea cual fuere el producto</p> <p>Con el presente curso el SENA, busca desarrollar las competencias gastronómicas que estamos seguros Usted tiene, pero que no ha podido aplicar en una manera tal que le permita obtener unos resultados económicos, asequibles, claros y con una buena guía que lo oriente por el maravilloso mundo de la buena mesa, así ésta sea en su casa</p> <p>Estamos seguros que con LA COCINA PRÁCTICA, SABOR Y SAZÓN, cumpliremos con nuestro propósito de brindarle la oportunidad, la guía y los medios necesarios para que aprenda a utilizar todo lo que conserva no solo en su nevera, sino lo que ha dejado de disfrutar por no saber como se elaboraba</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>Capacitar al estudiante en el conocimiento de la cocina práctica virtual, a través de Internet, para que en un tiempo igual o menor a 40 horas, el usuario conozca, maneje y aplique todas las bases mínimas requeridas en la cocina</p>	Generalidades
# Módulo 1: Términos o vocabulario más comunes que se manejan en la cocina.	Contenidos

Módulo 2: Instrucciones sobre el manejo correcto de la nevera, el horno, la compra de sus cuchillos y de los utensilios de cocina.
 # Módulo 3: Instrucciones de como comprar, las verduras, las carnes, las aves, los pecados.
 # Módulo 4: Preparación de las verduras, las carnes, las aves y los pescados para el congelado.
 # Módulo 5: Métodos de cocción o aplicación de calor en: las carnes, las aves, los pescados, los mariscos y las verduras en general.
 # Módulo 6: Preparaciones de base:

Virtual

Metodología

DIRIGIDO A :

Personal vinculado a empresas de alimentos y bebidas, hoteles y restaurantes, que estén desempeñándose en el oficio.
 # Personal interesado en complementar sus conocimientos en el área de cocina.
 # Universidades e instituciones similares al SENA que deseen complementar conocimientos en la especialidad.

Requisitos de ingreso

Administración de recursos humanos

Lea detenidamente la información de este curso, si desea preinscribirse puede hacerlo en línea utilizando el botón en la parte inferior

Duración del curso: 40 horas

Duración

REALIZAR UN ESTUDIO SOBRE LOS ASPECTOS GENERALES QUE PRESENTA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON EL FIN DE CONOCER AMPLIAMENTE SU ÁMBITO DE ACCIÓN HACIENDO ÉNFASIS EN LOS DIFERENTES ASPECTOS QUE ABORDA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES COMO SON: LA DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ADMINISTRACIÓN, LOS PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL, PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE OFICIOS.

Generalidades

- CONCEPTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE LOS TEMAS
 - LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, TIPOS DE ORGANIZACIONES Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL
 - RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION,

Contenidos

INDUCCION, CAPACITACION, SUELDOS Y SALARIOS, RELACIONES LABORALES, LA PAZ LABORAL, JUBILACION, RENUNCIA, DESPIDO, INCAPACIDAD Y OTROS. - ANALISIS, EVALUACION Y DESCRICION DE CARGOS.	
Virtual	Metodología
Se requiere que el estudiante AVA tenga dominio de las condiciones básicas relacionadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación: correo electrónico, chats, Messenger, procesadores de texto, hojas de cálculo, software para presentaciones, Internet, navegadores y otros sistemas y herramientas tecnológicas necesarias para la formación virtual.	Requisitos de ingreso

Administración y Control de Inventarios	
Lea detenidamente la información de este curso, si desea preinscribirse puede hacerlo en línea utilizando el botón en la parte inferior	
Duración del curso: 40 horas	Duración
Desarrollar conocimientos básicos en el manejo de los inventarios de empresas comerciales e industriales y el control de los mismos.	Generalidades
<p>La primera semana familiariza al estudiante con los concepto Y objetivos de los inventarios; Cuentas relacionadas con los inventarios; Conceptos, importancia y finalidad de la administración de inventarios ; Métodos de control de inventarios ; Análisis integral del costo-beneficio ; El control de los inventarios; Tipos de inventarios ; Clasificación de los inventarios y sistemas de inventarios.</p> <p>La segunda semana permite conocer las funciones de los inventarios; La planificación de las políticas de inventario; Síntomas de una política de existencia deficiente; Técnicas para el control de existencias; Definición de los objetivos del control de existencias; Organización del control de las existencias y los stocks de inventarios.</p> <p>La Tercer semana permite al estudiante conceptuar sobre Costos de inventario; Modelos de inventario;</p>	Contenidos

Magnitud económica del lote; Descuentos por la cantidad comprada; Lote económico de producción y La política del inventario continuo.

La cuarta semana esta diseñada para que el estudiante tenga un idea general sobre Las politicas de inventarios de una empresa; Sistema de inventarios justo a tiempo y Componentes de un sistema justo a tiempo.

Curso Virtual

Este curso esta diseñado para que el estudiante adquiera los conceptos generales del Control de los Inventarios, la aplicación de las técnicas para la toma de decisiones y la interpretación de los Resultados

Este Curso se aprueba con un puntaje que supere el 70% de aprobacion de las actividades propuesta para ser desarrolladas

Se requiere una dedicación mínima de 2 horas diarias en Promedio .

Se requiere que el estudiante AVA tenga dominio de las condiciones básicas relacionadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación: correo electrónico, chats, Messenger, procesadores de texto, hojas de cálculo, software para presentaciones, Internet, navegadores y otros sistemas y herramientas tecnológicas necesarias para la formación virtual.

Tener experiencia laboral o que haya vivido una cultura empresarial, donde reconozca elementos clave acerca de los procesos y condiciones empresariales tales como: sector económico, clientes, proveedores, procesos (diseño, producción, logística, mercadeo, otros) presupuestos, funciones laborales, responsabilidades, áreas de la empresa, trabajo en equipo, compromisos, estructura organizacional de la empresa, competencia, otros.

Metodología

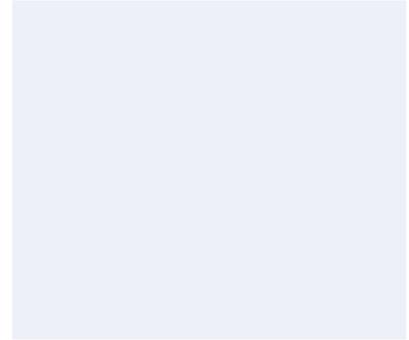
Requisitos de ingreso

Alistamiento y Montaje para el Servicio de Mesa

Lea detenidamente la información de este curso, si desea preinscribirse puede hacerlo en línea utilizando el botón en la parte inferior

Duración del curso: 40 horas	Duración
Dada la gran cantidad de establecimientos gastronómicos que requieren trabajadores calificados en esta área, se hace necesaria la capacitación técnica que permita un excelente desempeño y productividad laboral dando respuesta a las exigencias del sector para la prestación de un servicio de calidad al cliente	Generalidades
El curso está diseñado para desarrollarse en cuatro semanas. 1. Generalidades y Programas de Servicio 2. Equipos, Mobiliario y Material del Comedor 3. Transporte de Material, La Mise en Place 4. Montaje de Mesas	Contenidos
Este curso está diseñado para que el estudiante Adquiera conocimientos para que sean aplicados en los restaurantes en los programas de servicio desarrollando las operaciones de un nivel no complejo para desempeñarse como un eficiente ayudante de mesa.	Metodología
Este Curso se aprueba con un puntaje que supere el 70% de aprobación de las actividades propuestas para ser desarrolladas Se requiere una dedicación de 2 horas diarias en Promedio . Se requiere que el estudiante AVA tenga dominio de las condiciones básicas relacionadas con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación: correo electrónico, chats, Messenger, procesadores de texto, hojas de cálculo, software para presentaciones, Internet, navegadores y otros sistemas y herramientas tecnológicas necesarias para la formación virtual.	Requisitos de ingreso

Tener experiencia laboral o que haya vivido una cultura empresarial, donde reconozca elementos clave acerca de los procesos y condiciones empresariales tales como: sector económico, clientes, proveedores, procesos (diseño, producción, logística, mercadeo, otros) presupuestos, funciones laborales, responsabilidades, áreas de la empresa, trabajo en equipo, compromisos, estructura organizacional de la empresa, competencia, otros.



ANEXO 5

Contrato de Aprendizaje

Es una forma especial dentro del derecho laboral, que de ninguna forma constituye contrato de trabajo, mediante la cual una persona natural (aprendiz – alumno) recibe formación en una entidad autorizada (institución educativa), con el patrocinio de una empresa (persona natural o jurídica).

Se encuentran obligados a vincular aprendices todos los empleadores de carácter privado que desarrollen cualquier tipo de actividad económica diferente de la construcción y que ocupen un número de trabajadores no inferior a quince (15). Las Empresas de menos de diez (10) trabajadores podrán voluntariamente tener un aprendiz de formación del SENA.

Alternativas para cumplir con la cuota de aprendizaje

La empresa patrocinadora podrá cubrir su cuota de aprendices con los siguientes estudiantes:

- § Alumnos SENA.
- § Alumnos de colegios articulados con el SENA
- § Alumnos de instituciones en programas reconocidos por el SENA.
- § Estudiantes Universitarios.

Empresas exoneradas de contratar aprendices

- § Las empresas que ocupen un número menor a 15 trabajadores.
- § Las entidades públicas distintas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta del orden nacional, departamental, distrital y municipal.
- § Las empresas que se encuentren en proceso concordatario o se hayan acogido a la Ley 550 de 1999 y mientras subsista esta situación, continúan exentas de contratar aprendices.
- § Las empresas dedicadas a la industria de la construcción.

Base para determinar la cuota de aprendizaje

La Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), del domicilio principal de la empresa determinará la cuota mínima de aprendices teniendo en cuenta el número de trabajadores que desempeñen oficios u ocupaciones según listado publicado por el SENA el 11 de noviembre de 2003 en la pagina

web del Sena (www.sena.edu.co) que tiene como base la Clasificación Nacional de Ocupaciones y a la fecha esta organizado en 453 ocupaciones y 4752 oficios.

La determinación de la cuota mínima de aprendices será así:

§ Un (1) aprendiz por cada veinte (20) trabajadores y Uno (1) adicional por fracción de diez (10) o superior.

§ Las empresas que tengan entre quince (15) y veinte (20) trabajadores tendrán un (1) aprendiz.

A través del contrato de aprendizaje, el empleador apoya la formación del talento humano para mejorar la productividad y competitividad de su empresa.

La Semana Económica



Home Page: <http://www.asobancaria.com> ♦ Email: info@asobancaria.com

ASOBANCARIA

DIRECTORA: PATRICIA CARDENAS SANTA MARIA

ISBN: 0122 - 6657

EDITORES: MARIA ANGELICA ARBELAEZ, ALEXANDER CAMPOS, MONICA OSPINA Y ANA MARÍA PRIETO

No. 495

25 DE FEBRERO DE 2005

Financiamiento de las pymes: un compromiso de todos

Las pequeñas y medianas empresas son un actor fundamental en la generación de empleo, y en el crecimiento. Diferentes estudios han demostrado que existe una estrecha relación entre el grado de desarrollo de las pymes y el nivel del ingreso per cápita de un país. Esta, entre otras razones, justifica la preocupación permanente del sector privado y de las autoridades económicas por impulsar su crecimiento y consolidación.

Sin embargo, este es uno de los segmentos empresariales que más obstáculos enfrenta para su desarrollo. Dentro de estos, el del financiamiento, sobre todo el de largo plazo, es uno de los más importantes, pues es indispensable para apoyar la inversión y la expansión de los negocios.

En Colombia, gracias al renovado interés del sector privado y del gobierno, se han ido superando algunas de las dificultades que enfrentan las pymes, pero es evidente también que todavía queda mucho camino por recorrer. En este sentido es fundamental lograr un mayor acercamiento entre estas y el sector financiero con miras a identificar los problemas que cada uno enfrenta.

En esta Semana Económica trataremos la contribución de las pymes al crecimiento y los problemas que estas enfrentan en especial en el acceso al financiamiento, tanto a nivel internacional como para Colombia, así como los avances logrados en esta materia.

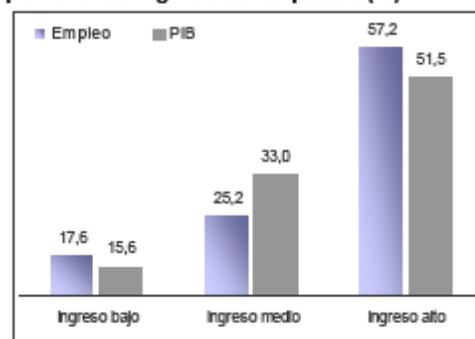
La contribución de las pymes al crecimiento

De acuerdo con varios estudios a nivel internacional, las pymes juegan un papel más relevante en las economías desarrolladas que en los países de ingresos bajos. Por ejemplo, en Japón su participación en la generación de empleo y la producción nacional asciende a 72%

y 56%, respectivamente, mientras que en los países menos desarrollados su peso en ambas variables no supera el 20% (gráfico 1). El innegable aporte de las pymes al crecimiento y progreso de la economía mundial, ha llevado a muchos gobiernos a incorporar estas empresas en sus programas de desarrollo de largo plazo, diseñando políticas novedosas de apoyo financiero, tecnológico y de mercadeo.

Gráfico 1

Contribución de las pymes al empleo y al PIB por nivel de ingreso de los países (%)



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt (2003)

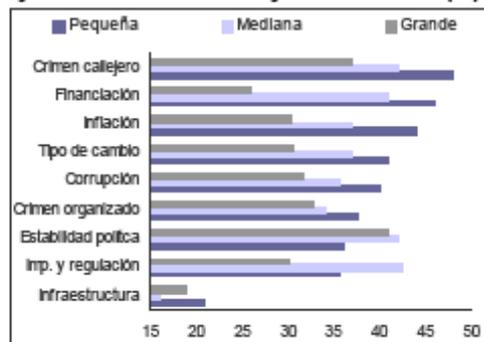
Durante la última década, las pymes han sido responsables del 70% de la creación de puestos de trabajo en Estados Unidos¹. En 2003, el 99% de las empresas de la Unión Europea eran pymes, y proporcionaban cerca del 72% del empleo. España por su parte, contaba con 2.5 millones de pymes en el mismo año.

¹ Fuentes: U.S. Bureau of the Census; Administrative Office of the U.S. Courts; Endogenous Growth and Entrepreneurial Activities.

Los problemas que enfrentan las pymes para su desarrollo

Dada la importancia de las pymes en el crecimiento económico, resulta oportuno identificar las complicaciones que éstas enfrentan para llevar a cabo procesos de expansión. Las restricciones al crédito, la formalización y la absorción de nuevas tecnologías, suelen identificarse como los principales obstáculos. Sin embargo, el progreso empresarial se ve afectado también por factores como la deficiente infraestructura física, la inestabilidad política, la inflación, el tipo de cambio, el crimen organizado y callejero, las prácticas no competitivas, la regulación, los impuestos, y la corrupción. Gran parte de estos problemas, sin embargo, logran aliviarse en aquellos países en donde funcionan mejor las instituciones y los mercados financieros están más desarrollados (gráfico 2).

Gráfico 2
Los mayores obstáculos al desarrollo de las Pymes en Latinoamérica y el Caribe 2000 (%)



Fuente: Banco Mundial, WEBS (2000)

El peso que alcancen las pymes en la economía depende, en buena medida, de que se remuevan obstáculos a los negocios. La evidencia empírica muestra que el costo de registrar una nueva empresa, la eficiencia en los procedimientos de insolvencia, y el desarrollo de las instituciones, determinan en buena medida el

éxito de las pymes y por ende su contribución al valor agregado de la economía.²

En muchas latitudes la preocupación parece ser la misma: las empresas nuevas, pequeñas y con capital doméstico son las que enfrentan mayores restricciones crediticias³. Estas se manifiestan en un limitado acceso a préstamos de largo plazo, la falta de colaterales o garantías y el excesivo papeleo exigido por la regulación financiera.

Un estudio reciente del BID identifica tres posibles causas de la restricción en el financiamiento de las pymes.⁴ La primera está asociada con los elevados costos fijos que se derivan de la evaluación, supervisión y cobro de los créditos bancarios que requieren atención directa y mayor seguimiento durante su vigencia. En segundo lugar, existe un sesgo regulatorio en contra de los acreedores que dificulta y encarece el proceso de recuperación de los créditos, en caso de incumplimiento de los prestatarios. Según cálculos del BID, extender la protección de los derechos de los acreedores puede reducir la brecha de acceso al crédito entre grandes empresas y las pymes en por lo menos 15%.

Por último, están los problemas de información que derivan en conductas de riesgo moral (la posibilidad de asumir conductas irresponsables) y selección adversa (otorgar crédito a agentes no indicados). Estos problemas son más evidentes en el caso de las pymes, en donde las garantías y el historial crediticio no son factores con los que cuentan los empresarios.

Algunas experiencias exitosas

Cabe mencionar que las restricciones al financiamiento de las pymes pueden aliviarse sustancialmente con la intervención del gobierno, en coordinación con el sector privado. Una clara

² Para medir el efecto de las pymes en el valor agregado se tiene en cuenta el desempeño de las siguientes variables: efectividad del gobierno, calidad regulatoria, estabilidad política, control en la corrupción y reglas de la ley.

³ Beck, Demiguo-Kunt, Maksimovic. (2003) "The determinants of financing obstacles" Banco Mundial

⁴ Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2005. "Desencadenar el Crédito. Cómo ampliar y estabilizar la banca." Banco Interamericano de Desarrollo

muestra es el caso chileno, en donde la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO) que es un organismo estatal, se encuentra encargado de promover el desarrollo productivo de Chile a través de la competitividad. Para lograrlo estimula la inversión, la innovación y la gestión de calidad brindando apoyo al desarrollo empresarial. No hay duda de que la gestión del gobierno ha sido positiva en el desarrollo del sector pymes y prueba de ello son los 73.745 proyectos y 56.093 empresas financiadas por CORFO, las cuales han contribuido en gran medida al crecimiento de la economía chilena.

La intervención del gobierno chileno en el sector de las Pymes debe su éxito a tres factores: a) la asignación de recursos se fundamenta en la viabilidad económica y financiera del negocio b) los empresarios deben aportar capital propio en el proyecto, de tal manera que se reducen los incentivos a asumir conductas irresponsables y c) los planes de negocio siempre son diseñados por las empresas y no por el Estado.

Otro ejemplo de respuestas institucionales exitosas, es el sistema de garantías recíprocas implementado hace 22 años en España. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son entidades financieras constituidas de manera asociativa entre las pymes a nivel regional y que sirven como intermediarios entre las empresas y los establecimientos de crédito. El sistema busca aumentar la capacidad de negociación de las pymes, fomentar su inversión y solventar los problemas financieros a los que se enfrentan como consecuencia de la falta de garantías. A través de la gestión de las SGR el riesgo de crédito implícito en los préstamos se minimiza, y esto permite ampliar la cobertura del sistema financiero.

Mediante convenios o líneas de crédito con las SGR, los establecimientos bancarios otorgan créditos de largo plazo a tasas de interés bajas. Las pymes por su parte, reciben una garantía de la SGR y adquieren una cuota social que pasa a formar parte de los recursos de ésta, y que puede o no ser reembolsada a la finalización del crédito obtenido.

Entre 1998 y 2003 las SGR concedieron garantías por €9.585 millones, luego de que en 2003 la formalización de avales se incrementara en 22% con respecto a 2002, y se beneficiaran un total de 69.010 pequeñas y medianas empresas. Todo esto redundó en la creación de 470.006 nuevos puestos de trabajo.

Una de las orientaciones de política que podría contribuir a la dinamización de las Pymes, es la difusión del uso del Internet y la creación de una red de información centralizada, administrada en primera instancia por organismos del gobierno. Un interesante ejemplo es el sistema de información para empresas *strategis* del gobierno canadiense⁵. Este sitio cuenta con más de 2 millones de documentos y recibe más de 50.000 consultas diarias, de las cuales 70% son de Pymes. Allí se puede obtener información sobre financiación, oportunidad de negocios a nivel local con el gobierno o con grandes empresas, posibilidades de integración para la atención de demandas a gran escala, y negocios de exportación.

Las pymes en Colombia

De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional. Lo anterior, las convierte indudablemente en un motor fundamental para el desarrollo económico del país y por lo tanto en objetivo central de las políticas de desarrollo. Más importante aún, el fortalecimiento del sector de las pymes es una poderosa herramienta de lucha contra la pobreza y la distribución del ingreso en la que están comprometidos el Estado y los empresarios.

Diferentes estudios han identificado los principales obstáculos al financiamiento de las pymes en Colombia⁶. Dentro de estos, se

⁵ (www.strategis.ic.gc.ca)

⁶ Los diagnósticos más recientes que se han hecho relacionados con las dificultades de las Pymes en el financiamiento se encuentran en encuestas realizadas por Anif y Fedesarrollo y en el estudio de Arbeláez M.A y Zuleta L.A (2003) "Las

destacan la calidad y la escasez de información, así como la falta de garantías.

De hecho, se ha visto que las pymes enfrentan algunos problemas en el manejo y suministro de información financiera y contable. Estas deficiencias tienen su origen en la administración de las bases de datos, en registros contables que no cumplen con los estándares de contabilidad y en la débil estructuración financiera de los proyectos objeto de crédito.

Por su parte, la insuficiencia en las garantías se debe a que muchas veces los empresarios no cuentan con el capital suficiente o idóneo para respaldar el crédito, lo cual les encarece o reduce las fuentes de financiación en los mercados formales. De hecho, una encuesta realizada por Asobancaria en 2004 revela que los principales obstáculos a la financiación de las pymes están relacionados con su baja capacidad crediticia, la falta de garantías admisibles y la ausencia de información financiera y contable.

Es importante mencionar que las pymes consideran que la tramitología asociada al proceso de crédito es dispendiosa, y que por esta razón recurren a la financiación informal así su costo sea mayor. Es también reconocido que estas tienen un historial crediticio corto, o en el peor de los casos no existe. Además, es frecuente que los créditos sean solicitados por personas naturales y no por la empresa, aumentando así las dificultades en el acceso a los recursos. Un punto de reflexión adicional, es si Colombia cuenta hoy en día con un entorno adecuado, sobre todo tributario, para que las empresas hagan parte de la economía formal.

Avances significativos

En el frente de las pymes, tanto el sector público como el privado en el país están avanzando en la dirección correcta, al fortalecer los sistemas de garantía estatales, las líneas de redescuento de los bancos de segundo piso y las líneas pyme de los bancos. De hecho, el crédito

micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros", mimeo, Banco Mundial- Fedesarrollo.

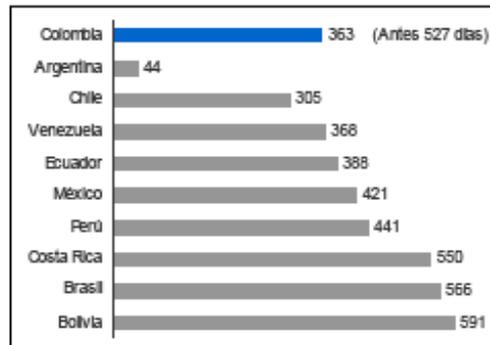
colocado por las entidades financieras en el segmento empresarial mipyme con garantías del FNG en 2004 alcanzó \$1.81 billones, lo que representa un crecimiento anual de 49% y 118.029 empresarios beneficiados. Los desembolsos de créditos por la línea pyme de Bancoldex ascendieron a \$688.495 millones durante 2004, con una tasa de crecimiento anual de 47.3%. De este monto, más de la mitad se destinó a la modernización empresarial.

Así mismo, una encuesta realizada por la Asobancaria a nueve entidades especializadas en el segmento pyme, arrojó como resultado que, en promedio, 15% de la cartera total de dichas entidades se destina a la financiación de las pymes (\$9 billones). Adicionalmente, hoy más que nunca existe un gran interés por parte del sector financiero por diseñar mecanismos que faciliten el acceso al crédito para este segmento empresarial, ya que éste se ha convertido en un nicho de mercado atractivo y es considerado estratégico dentro de los planes de negocio de las entidades. De hecho, hoy en día 80% de los bancos del país tienen un departamento o un área de la organización enfocada únicamente a atender este segmento empresarial.

Otro avance importante en el país se ha dado en términos de la formalización de estas empresas impulsando su expansión por medio de la racionalización de las cargas regulatorias para los negocios y la modernización institucional. Al respecto, un estudio reciente del Banco Mundial⁷ muestra que Colombia ha mejorado en las condiciones institucionales y en el entorno de los negocios, al registrar una disminución en costos en diferentes aspectos legales tales como los requisitos para la creación de nuevas empresas, el tiempo empleado para solucionar los conflictos jurídicos originados en pleitos comerciales y los días necesarios para hacer cumplir un contrato (gráfico 3). Sin embargo, todavía falta mucho para llegar a niveles como los de Chile o Estados Unidos (cuadro anexo).

⁷ *Doing Business in 2005: Removing obstacles to growth*. World Bank 2005.

Gráfico 3
Tiempo empleado para hacer cumplir un contrato (en días)



Fuente: Banco Mundial "Doing Business in 2005: Removing obstacles to growth"

Pese a lo anterior, todavía queda camino por recorrer en materia de financiamiento a las pymes, una problemática que incluso es común a la región latinoamericana. Para tal fin, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia y la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI) conformaron una mesa de trabajo con el propósito de estudiar la problemática de acceso de las pymes al crédito bancario y, conjuntamente proponer soluciones de mercado y de política para hacerle frente. Se espera que tanto las pymes como los bancos entiendan las dificultades que enfrentan ambas partes en torno a la financiación de este tipo de empresas. Se trabajará con un enfoque práctico, contando con la participación de bancos y empresarios y la interacción entre ellos. Pero también se abordarán los temas con un enfoque más conceptual revisando muy a fondo experiencias internacionales, incluyendo el estudio de propuestas y el éxito de las mismas. Finalmente, se invitarán analistas nacionales conocedores del tema de financiamiento de las Pymes con el fin de enriquecer el debate.

Solamente con un entendimiento a fondo de la realidad que enfrentan ambos actores en la financiación de este tipo de empresas, se puede llegar a un diálogo constructivo, que genere propuestas concretas de política, mejore la confianza en el sistema, difunda los logros y replique experiencias exitosas. Sin duda, de llegar a buen puerto, esta sería una gran contribución conjunta en la búsqueda de soluciones concretas en cuanto a la generación de empleo y desarrollo económico.

Anexo 1

	Colombia	Chile	Estados Unidos
Empezando un negocio			
Número de Procedimientos	14	9	5
Tiempo Empleado (días)	43	27	5
Costo (% Ingreso per capita)	27,4	10	0,6
Capital Mínimo (% Ingreso per capita)	0	0	0
Patentes y derechos de propiedad			
Número de Procedimientos de Registro	7	6	4
Tiempo (días)	23	31	12
Costo (% valor de propiedad)	3,6	1,4	0,5
Credibilidad			
Costo de crear un colateral (% Ingreso per capita)	38,9	5,3	0,1
Derechos legales de los prestamistas y prestatarios	4	4	7
Índice de credibilidad de Información	4	6	6
Cobertura de historia crediticia en entidades públicas	0	290	0
Cobertura de historia crediticia en entidades privadas	300	220	1000
Protección al Inversionista			
Índice de Acceso	2	6	7
Cumplimiento de los contratos			
Número de procedimientos	37	28	17
Tiempo (días)	363	305	250
Costo (% de la deuda)	18,6	10,4	7,5
Clausurando un negocio			
Tiempo de Insolvencia (años)	3	5,6	3,0
Costo de Insolvencia (% del estado)	1	18	8,0
Tasa de reposición (centavos por dólar)	54,6	19,3	68,2

Fuente: Banco Mundial "Doing Business in 2005: Removing obstacles to growth"

ANEXO 7

ENTIDADES FINANCIERAS

BANCOS

BANCO	LINEA DE CREDITO	MONTO-PLAZO	TASA DE INTERES	REQUISITOS Y GARANTIAS	BENEFICIOS
Banco Agrario S.A.	Capital de Trabajo	Hasta tres años para capital de trabajo y hasta cinco años para inversión.	De acuerdo con el plazo pactado	Hipoteca. Prenda. Respaldo del Fondo Nacional de Garantías.	Amortización: Mensual. Trimestral o Semestral.
Banco de Crédito	Credicash Pyme		Varían según riesgo del cliente.	Certificado de existencia. Declaración de renta. Estados financieros.	Crédito de libre inversión. Disposición inmediata del capital. Sin cuota de manejo los primeros seis meses prorrogables según consumo.
Banco de Occidente	Empresarial: cartera ordinaria	90 días prorrogables.	Trimestre anticipado o su tasa equivalente	Garantía. Real	Uso crédito para capital de trabajo. Compra de activos fijos. Ampliación o renovación de la planta y nuevos proyectos. Liquidez al corto plazo.
ABN Amor Bank	No maneja líneas para Pymes.				
Bancafé	Cupo Pyme	Doce meses		Certificado de existencia. Declaración de renta. Estados financieros. Respaldo del Fondo Nacional de Garantías.	Disponibilidad de un cupo de crédito. Sólo paga intereses por parte de cupo utilizado. Puede realizar abonos extraordinarios cuando dese.
Av Villas	Cartera ordinaria	De 1 hasta 7 años según destino	De acuerdo con las políticas vigentes en el momento del desembolso	De acuerdo con el estudio de crédito que se realice. Posibilidad de Fondo Nacional de Garantías.	Permite a la empresa contar con recursos. Para inversión en su crecimiento. Proporciona plazos adaptados a necesidades particulares de crédito. Posibilidad de solicitar cupo rotativo.
Banco Caja Social	Capital de trabajo	Hasta 12 meses		Declaración de renta. Estados financieros.	Cuota fija única durante la vigencia del crédito. Elegir financiación directa al Banco o BancóDEX, a través de las líneas de fomento. Facilidad para el pago de la cuota a través del servicio de débito automático.

Banco Davivienda	Línea Pyme	90 días.			Para atender sus necesidades de crédito en el corto plazo. La empresa podrá disponer de estos recursos de manera automática a través de pagos electrónicos o por giro de cheques. La Pyme dispondrá de un cupo que cubrirá sus necesidades de canje, sobregiro y tesorería con atractivas tasas de interés.
Banco de Bogotá	Capital de trabajo	Corto, mediano y largo plazo.	De acuerdo con las necesidades del cliente		Financia capital de trabajo. Asesoría para obtener los instrumentos de financiación.
Banco GNB Sudameris	Crédito de dinero	Hasta 5 años		El crédito debe ser cubierto por la garantía en un 130%. Garantías hipotecaria.	Provee liquidez al beneficiario del crédito para destinario a financiar sus actividades y/o inversiones.
Banco Popular	Cupo múltiple de crédito	Créditos a corto, mediano y largo plazo con vigencia de un año.	tasa preferencial	A convenir. Esta línea se puede trabajar con el FNG.	
Banco Santander	Crédito Rotativo	Máximo un año.		Poseer cuenta corriente. Información legal y financiera de la empresa debidamente actualizada.	Disponibilidad inmediata de recursos. Agilidad en las transacciones crediticias. Fácil acceso a diferentes líneas de crédito.
Bancolombia	Crédito en pesos: compra todo empresarial.	De 12, 24 y 36 meses.	La tasa establecida es la DTF + puntos definidos por política.	Ser cliente del Banco. Información legal y financiera de la empresa debidamente actualizada.	Agilidad y seriedad en la prestación del servicio. Bajo interés de financiación. Cómodas cuotas mensuales o trimestrales.
BBVA	Capital de trabajo y proyectos de inversión.	12 meses en capital de trabajo y 5 en inversión	Son diferenciales dependiendo de las políticas internas de riesgo que maneja la entidad y de la capacidad de pago del cliente. Además se suman estudios sectoriales que determinan el nivel de riesgo.	Estados financieros del último año y del año en curso. Declaración de renta. Descripción del proyecto. Se pueden aplicar garantías del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y el Fondo Agropecuario de Garantías.	Acceso y portafolio de productos. Incentivo en capacitación rural.
Colpatria	Crédito rotativo Pyme	Plazo 24 meses		Declaración de renta de los últimos dos años. Estados financieros (PyG) de los últimos dos años. Estados financieros (PyG) del año en curso.	Cupo de sobregiro. Cupo de tarjeta de crédito empresarial. Puede obtener otras líneas de crédito.
Megabanco	Mega propósito	Plazo sujeto a destino de inversión	Puede ser fija o variable	De acuerdo a políticas	Financiación de activos fijos. Capital de trabajo y capitalización empresarial.

LEASING Y FACTORING					
LEASING	PRODUCTO	MONTO Y PLAZO	TASA DE INTERES	REQUISITOS Y GARANTIAS	BENEFICIOS
Leasing Citibank	Basado en prenda o hipoteca	Hasta 5 años	De acuerdo con políticas vigentes	Tener prenda que soporte el crédito	Largo plazo. El activo y el flujo de caja garantizan el préstamo.
Leasing Bancoldex	Financiar a las compañías de financiamiento comercial, hasta el 100% del valor de los contratos de arrendamiento financiero.	Hasta el 100% del valor del contrato de leasing. Hasta 10 años.		Efectuar las inversiones objeto de la financiación	Micros, Pymes y Grandes Empresas. Todos los sectores que requieran financiar bienes
FACTORING	PRODUCTO	MONTO Y PLAZO	TASA DE INTERES	REQUISITOS Y GARANTIAS	BENEFICIOS
Factor Group	Liquidez. Seguro frente a riesgo de crédito. Asesoría y administración de cartera	Depende de la inversión que necesite el cliente. Desembolso inmediato.		Información financiera y legal	Rápido desembolso. Atraer nuevos clientes. Obtener descuentos. Liberar cupos de crédito. Apalancar su balance. Mejorar la relación con los clientes.
Factoring de Occidente	Compra de factura	Para empresas con facturación superior a 10 millones mes, con clientes bien referenciados por sector bancario. A las 24 horas.	Es una comisión de riesgo que varía dependiendo el negocio. Es un poco más alto que el descuento comercial ante una entidad crediticia.	Que tenga una facturación mínima entre 10 y 50 millones de pesos mensuales.	Delegación de la cartera a una empresa especializada. Estabilidad del flujo de caja del cliente. El estudio de aprobación en 24 horas. El pago de facturas a 30 días se logra en un día. Con la liquidez que se ofrece las compañías pueden comprar de contado.

LINEAS DE FOMENTO					
BANCO	LINEAS DE CREDITO	MONTO-PLAZO	TASA DE INTERES	REQUISITOS Y GARANTIAS	BENEFICIOS
Bancoldex	Capital de trabajo. Inversión fija.	Hasta el 100%. Plazo: hasta 10 años.		Se pueden aplicar garantías del Fondo Nacional de Garantías (FNG). Efectuar las inversiones objeto de la financiación.	
Findeter	Modalidad de redescuento automático, por medio de la banca comercial		Varían de acuerdo con el sector y finalmente son pactadas por la banca comercial	Presentar solicitud de crédito a los bancos intermediarios	Los recursos de los créditos pueden ser destinados a inversión. Desarrollo institucional. Capital de trabajo y sustitución de deuda.
Finagro	Crédito agropecuario: capital de trabajo o inversión.	Plazo: capital de trabajo hasta 24 meses.	Capital de trabajo e inversión: pequeños productores, hasta DTF (e.a.) + 4; medianos y grandes, hasta DTF (e.a.)+8.	Garantía respaldada hasta en un 80% del valor total del crédito para los pequeños productores y hasta en 60% para los créditos de medianos productores.	Los recursos de los créditos pueden ser destinados a inversión. Desarrollo institucional. Capital de trabajo y sustitución de deuda.

