

**Propuesta de un modelo de gestión administrativa en un establecimiento gastronómico  
tipo bar - caso bar “2 quince”**

Cindy Dayanna Hernández Cabeles

Elsy Nathalia Sánchez Parra

Paola Alexandra Pulido Lara

Universitaria Agustiniana

Facultad de Arte, Comunicación y Cultura

Hotelería y Turismo

Bogotá D.C

2018

**Propuesta de un modelo de gestión administrativa en un establecimiento gastronómico  
tipo bar - caso bar “2 quince”**

Cindy Dayanna Hernández Cabeles

Elsy Nathalia Sánchez Parra

Paola Alexandra Pulido Lara

Asesor Del Trabajo

Andrés Paredes Murcia

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Hotelería y Turismo

Universitaria Agustiniana

Facultad de Arte, Comunicación y Cultura

Hotelería y Turismo

Bogotá D.C

2018

## **Agradecimientos**

Las autoras del presente proyecto expresan sus agradecimientos a:

A Dios, por bendecir nuestro camino de vida universitaria y convertirnos hoy en profesionales con valores éticos y morales para servir a la sociedad.

A nuestro Director de trabajo de grado, el Docente Andrés Paredes Murcia, quien gracias a su conocimiento, constancia y apoyo nos orientó por el buen desarrollo del proyecto para lograr la culminación del proyecto.

A la Docente Carolina Cárdenas, Coordinadora de trabajos de grado de la Universitaria Agustiniana por ser la primera persona en la viabilidad del proyecto de grado y por el tiempo dedicado en las asesorías para la ejecución.

A la Universitaria Agustiniana y a sus directivos, por formar profesionales íntegros bajo los principios de la institución.

Y a todas aquellas personas que acompañaron nuestro proceso de aprendizaje y estadía en la universidad.

## **Resumen**

El proyecto de grado consta de estructurar un modelo de gestión administrativa en el bar “2 Quince”, donde se identifica y se realiza un diagnóstico de los elementos de la gestión administrativa, planteando herramientas y procesos para la mejora del establecimiento. Se construye un marco teórico para tener una base sólida sobre la cual establecer los lineamientos que en términos teóricos y generales debe cumplir el bar “2 Quince” para sus procesos administrativos, así mismo también se busca que el modelo sea adaptable a otras organizaciones del mismo sector económico. El marco teórico permite identificar ciertas variables macro y micro del proceso administrativo, con esta información se decide realizar una lista de chequeo donde se muestran los elementos pertinentes de la gestión administrativa. Se realiza una entrevista al administrador del bar identificando los elementos existentes y sobre los que falta profundidad en el manejo e implementación. La identificación permite el diagnóstico sobre el estado de la aplicación de procesos, el resultado que se obtuvo con estos instrumentos de investigación permitió realizar el análisis general y específico, en el primer caso, por medio de una tabulación general y para el caso específico con la gráfica y la tabla correspondiente, finalmente se usan estos resultados como insumos para la identificación de las fortalezas y las oportunidades del bar. Con base en este resultado se plantearon herramientas para el mejoramiento de cada uno de los elementos constituidos en el modelo que fue diseñado a la respuesta de la investigación teórica que se realizó.

Palabras Claves: Propuesta, modelo, administración, entretenimiento, gestión, operativo.

## **Abstract**

The degree project consists of structuring an administrative management model in the "2 Quince" bar, where a diagnosis of the elements of the administrative management is identified and made, proposing tools and processes for the improvement of the establishment.

A theoretical framework is built in order to have a solid base on which to establish the guidelines that in general and theoretical terms the bar "2 Quince" must comply with for its administrative processes, as well as for the model to be adaptable to other organizations of the same economic sector. The theoretical framework allows to identify certain macro and micro variables of the administrative process, with this information it is decided to make a checklist where all the relevant elements of the administrative management are shown. An interview with the bar administrator is carried out to identify the existing elements and about the lack of depth in the management and implementation. The identification allows the diagnosis on the state of the application of processes, the result that was obtained with these research instruments allowed to perform the general and specific analysis, in the first case, by means of a general tabulation and for the specific case with the interpretation of the graph and the corresponding table, these results are finally used as inputs for the identification of the bar's strengths and opportunities.

Based on this result of the analysis tools were plated for the improvement of each one of the elements constituted in the application model that was designed to the response of the theoretical research that was carried out.

**Keywords:** Proposal, model, administration, entertainment, management, operational

## Tabla de contenidos

1. Introducción .....	13
1.1 Descripción.....	13
2. Problema u oportunidad.....	14
2.1 Pregunta problema.....	14
3. Justificación.....	15
4. Objetivos.....	16
4.1 Objetivo general.....	16
4.2 Objetivos específicos.....	16
5. Marco teórico.....	17
5.1 Establecimiento de entretenimiento – Bares.....	17
5.1.1 Tipos de bares y su clasificación. ....	18
5.2 Operación de un Bar. ....	20
5.2.1 Procesos estratégicos. ....	22
5.2.2 Procesos operativos. ....	24
5.2.3 Procesos de apoyo. ....	24
6. Marco legal.....	27
7. Contextualización.....	33
7.1 Contextualización geográfica.....	33
7.1.1 Upz y marco geográfico. ....	33
7.2 Contextualización económica.....	36
7.2.1 Cómo funcionan los bares. ....	36
7.2.2 Nivel de ingreso en Colombia. ....	37
8. Marco Metodológico .....	39
8.1 Enfoque cuantitativo en la investigación .....	39
8.2 Estudio descriptivo.....	41
8.3 Variables y micro variables.....	41
8.4 Fuentes de información.....	41

8.4.1 Primarias. ....	41
8.4.2 Secundarias. ....	42
8.5 Instrumentos de medición y técnicas.....	42
8.5.1 Entrevistas. ....	42
8.5.2 Listas de chequeo.....	42
9. Capítulo 1 Gestión Administrativa.....	46
9.1 Definición de gestión administrativa.....	46
9.2 Características de la gestión administrativa.....	47
9.3 Elementos de la gestión Administrativa.....	48
9.3.1 Planeación.....	52
9.3.2 Organización.....	54
9.3.3 Coordinación.....	54
9.3.4 Dirección.....	54
9.3.5 Control.....	54
9.3.6 Evaluación.....	73
9.4 Modelo a aplicar.....	74
10. Capítulo 2 Diagnostico Bar “2 Quince”.....	80
10.1 Lista de Chequeo .....	80
10.2 Entrevista .....	109
10.3 Análisis de Resultados .....	112
11. Capítulo 3 Modelo de gestión administrativa Bar “2 Quince”.....	122
11.1 Procesos estratégicos.....	122
11.2 Proceso operativo .....	123
11.3 Procesos de apoyo .....	124
12. Conclusiones.....	143
13. Recomendaciones.....	144
14. Bibliografía.....	145
15. Anexos.....	147

## Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de bares .....	19
Tabla 2. Establecimientos comerciales .....	27
Tabla 3. Establecimientos Gastronómicos .....	29
Tabla 4. Normativa sectorial.....	32
Tabla 5 Análisis de los Datos de la Lista de Chequeo .....	81
Tabla 6 Planeación Estratégica .....	87
Tabla 7 Administración Financiera.....	88
Tabla 8 Legal .....	90
Tabla 9 Estructura Organizacional.....	92
Tabla 10 Presupuesto .....	93
Tabla 11 Análisis de la operación.....	95
Tabla 12 Inventario .....	96
Tabla 13 Empleados.....	98
Tabla 14 Proveedores.....	100
Tabla 15 Producto.....	101
Tabla 16 Contabilidad financiera y administrativa .....	102
Tabla 17 Mantenimiento .....	103
Tabla 18 Nomina .....	104
Tabla 19 Costos .....	106
Tabla 20 Punto de equilibrio.....	107
Tabla 21 Precio de venta.....	108
Tabla 22 Factor externo clave.....	112
Tabla 23 Factor interno clave .....	113
Tabla 24 FODA .....	116
Tabla 25 Interrelación de Factores.....	117
Tabla 26 Estrategias DO y FO .....	119
Tabla 27 Estrategias DA Y FA .....	120
Tabla 1 Metodologia formulacion politica de calidad.....	132
Tabla 29 Alineación política, objetivos de calidad.....	133
Tabla 30 Metodologia para la formulacion de la politica de calidad .....	136
Tabla 31 Alineación política, objetivos de calidad.....	137



## Tabla de figuras

<b>Figura 1</b> Variedad de tipos de bares Autoría propia organizada desde la información de (García, Gil Muela, & García Ortiz, 2008).....	19
<b>Figura 2.</b> Tipo de Procesos. Autoría propia organizada desde la información de (ISO 9001-Sistema de gestión de calidad, 2008).....	21
<b>Figura 3.</b> Procesos estratégicos. Autoría Propia .....	22
<b>Figura 4.</b> Procesos Operativos. Autoría Propia Fuente: (Denia Valera, Guerrero Moreno, Jiménez Jiménez, & Ballesteros Gozalo, 2008).....	24
<b>Figura 5.</b> Procesos de Apoyo. Autoría Propia.....	25
<b>Figura 6.</b> Localidad de Fontibón. Tomada de (Secretaría de Planeación, s.f.) .....	34
<b>Figura 7.</b> UPZ 114 Modelia. Tomada de (Secretaría de Planeación, s.f.).....	34
<b>Figura 8.</b> Barrio Modelia. Tomada de Google Maps .....	35
<b>Figura 9.</b> Zona del Bar "2 Quince". Tomada de Google Maps .....	36
<b>Figura 10.</b> Muestra trimestral de servicios MTS IV trimestre de 2017 – variación ingresos nominales y personal.....	37
<b>Figura 11.</b> Variación mensual y anual. Fuente: (Departamento Administrativo Nacional Estadística, 2017, pág. 9) .....	38
<b>Figura 12.</b> Macro variables y Micro variables. Autoría propia 2018.....	40
<b>Figura 13.</b> Procesos Estratégicos, Micro Variables y objetivos. Autoría Propia 2018 .....	43
<b>Figura 14.</b> Proceso Operativo, Micro variables, objetivo. Autoría Propia 2018.....	44
<b>Figura 15.</b> Procesos de Apoyo, Micro Variables, objetivo. Autoría Propia 2018 .....	45
<b>Figura 16.</b> Gestión Administrativa. Autoría Propia 2018 .....	46
<b>Figura 17.</b> Elementos de Gestión Administrativa según J.N Audisio. Autoría Propia organizada desde la información de (J.N, 2006).....	48
<b>Figura 18.</b> Elementos gestión administrativa según Ninemeier. Autoría propia organizada desde la información de (Ninemeier, 1991).....	49
<b>Figura 19.</b> Planeación Estratégica. Autoría Propia 2018 .....	52
<b>Figura 20.</b> Elementos del Costo. Autoría Propia 2018 .....	63
<b>Figura 21.</b> Por su fabricación. Autoría propia 2018.....	63
<b>Figura 22.</b> Por su comportamiento. Autoría Propia 2018 .....	64

<b>Figura 23.</b> Proceso de entrada por compras. Autoría Propia, Fuente: (Rodriguez Vera, 2012, pág. 235) .....	67
<b>Figura 24.</b> Clasificación de Presupuestos. Autoría propia organizada desde la información de (Macias Castañeda, 2007).....	72
<b>Figura 25.</b> Modelo a Aplicar. Autoría Propia 2018 .....	- 78 -
<b>Figura 26.</b> Grado de cumplimiento general. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	82
<b>Figura 27.</b> Macro variables. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	83
<b>Figura 28.</b> Procesos Estratégicos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	84
<b>Figura 29.</b> Procesos Operativos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	85
<b>Figura 30.</b> Procesos de Apoyo. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	86
<b>Figura 31.</b> Planeación Estratégica. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	87
<b>Figura 32.</b> Administración Financiera. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	89
<b>Figura 33.</b> <i>Legal.</i> Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	91
<b>Figura 34.</b> Estructura Organizacional. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	92
<b>Figura 35.</b> Presupuesto. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	94
<b>Figura 36.</b> Análisis de la operación. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	95
<b>Figura 37.</b> Inventario. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	97
<b>Figura 38.</b> Empleados. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	99

<b>Figura 39.</b> Proveedores. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	100
<b>Figura 40.</b> Producto. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	101
<b>Figura 41.</b> Contabilidad financiera y administrativa. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	103
<b>Figura 42.</b> Mantenimiento. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018.....	104
<b>Figura 43.</b> Nomina. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	105
<b>Figura 44.</b> Costos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018 .....	106
<b>Figura 45.</b> Procesos Estratégicos. Autoría propia 2018 .....	123
<b>Figura 46.</b> Procesos Operativos. Autoría propia 2018 .....	124
<b>Figura 47.</b> Procesos de Apoyo. Autoría propia 2018 .....	125
<b>Figura 48.</b> Matriz misión, visión, objetivos y políticas. Autoría propia 2018 .....	128

## **1. Introducción**

### **1.1 Descripción**

Se requiere implementar un esquema de gestión administrativa en el bar “2 Quince”, en el cual se identificarán los elementos necesarios para la toma de decisiones y se evaluarán los componentes aplicados y existentes en el bar, además se plantea las herramientas y procesos que podrán mejorar la administración del mismo.

Se realizó una reunión previa con el administrador del bar, donde se identificó las falencias de forma integral de la gestión administrativa, operacional y financiera, es decir no se tiene un control completo sobre la gestión de los elementos que se generan por su actividad económica.

Se decide realizar un proyecto en el cual las estrategias se pueden tomar como referente para el fortalecimiento de la gestión administrativa en diferentes establecimientos de entretenimiento, con este método se puede mejorar los resultados de la actividad económica encontrada en los bares tanto en el sector como en la ciudad.

## 2. Problema u oportunidad

### 2.1 Pregunta problema

¿Cómo estructurar un modelo que permita la adecuada gestión administrativa en el bar “2 Quince”?

El estudio de caso que se está investigando en el establecimiento de entretenimiento ubicado en la ciudad de Bogotá, localidad de Fontibón, en el barrio Modelia, sector comercial; bar llamado “2 Quince” donde se establecerá herramientas de mejora con el objetivo de la optimización de la gestión administrativa presente en el establecimiento, basados en la investigación realizada y en el análisis de la información obtenida.

Se evidencia un bajo control en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, donde la estructura organizacional no está documentada, no cuenta con un manual de procesos, aunque se resalta que los empleados conocen y ejercen las funciones establecidas por el administrador.

El bar no cuenta con soportes contables, ni con un contador para el registro de las cuentas respectivas, en un sistema contable que se utilizan en un establecimiento de entrenamiento, como resultado presenta un mínimo conocimiento del control de los costos por parte del administrador, quien, aunque no exista la figura del contador conoce los ingresos operacionales que tiene mensualmente el bar.

El bar no cuenta con un proceso de capacitación de empleados establecido por el administrador debido a que no tiene un organigrama conformado, pero evidencia un conocimiento del personal necesario para su actividad. El precio de venta está determinado por medio del estudio de mercado tanto de la competencia directa como del sector que realizó el jefe del bar pero que no presenta un soporte físico para su validación o seguimiento.

El soporte con el que se mencionan los problemas anteriores en la realización de una entrevista al administrador de establecimiento y se aplicó una lista de chequeo tomando en cuenta la guía de estudio que se está manejando gracias a los instrumentos de medición se puede observar y analizar el limitado manejo que tiene el establecimiento dentro de los elementos administrativos necesarios.

### **3. Justificación**

El trabajo de grado que se realizó presenta un enfoque administrativo de los establecimientos de entretenimiento, dirigido por el proceso de la gestión administrativa involucrando los elementos necesarios para su aplicación y diagnosticando los elementos que actualmente maneja el bar.

La importancia de este trabajo es el conocimiento por parte de la administración del bar en la aplicación de los elementos de la gestión administrativa propia de estos establecimientos, haciendo énfasis en los tipos de procesos trabajados en la Norma ISO 9001, referente a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se involucran en la administración.

Se decide realizar un trabajo de estas características debido a que las estrategias planteadas se pueden tomar como referentes para el fortalecimiento de la gestión administrativa en diferentes establecimientos de comercio, principalmente en el sector gastronómico dirigido en el subsector de bebidas. Con este método se puede abarcar la actividad económica encontrada en los bares como en el sector y en la ciudad.

Encontrando que presenta dos alcances, donde este proyecto se realiza para pequeños empresarios en el sector de servicios; guiándolos a la mejora de la gestión administrativa y el diseño de este modelo que se estableció se puede tomar como el inicio de un trabajo de grado para los próximos estudiantes que estén interesados en realizar un proyecto con un enfoque administrativo para la aplicación o validación en otros establecimientos.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Estructurar un modelo de gestión administrativa en el bar “2 Quince” de la ciudad de Bogotá.

### **4.2 Objetivos específicos**

Identificar los elementos para la toma de decisiones de la gestión administrativa estructurándolos en un modelo a seguir.

Diagnosticar los elementos de la gestión administrativa usada, aplicada y existente en el bar “2 Quince”.

Plantear las herramientas y/o procesos que podrán mejorar la gestión administrativa en el bar “2 Quince” con base a la estructuración del modelo planteado.

## 5. Marco teórico

### 5.1 Establecimiento de entretenimiento – Bares

El concepto de bar a través de los años ha presentado una serie de transformaciones en respuesta a la evolución del ser humano, que se ve reflejada en el cambio del mercado por las preferencias de consumo década tras década. Es así que la industria de las bebidas alcohólicas según Katsigris y Thomas escritores de la industria gastronómica y de servicio en su libro *The Bar and Beverage Book*, relacionan sus usos con celebraciones de esparcimiento, religión, medicina y en la vida cotidiana; describe la relación directa que tiene el vino con la Biblia, la historia de la cerveza y las bebidas destiladas. (Katsigris & Thomas , 2012, págs. 2 - 10)

En relación con este enfoque histórico Hugo Celso en su libro *Áreas Gastronómicas* resalta que el bar es uno de los campos más extensos en la historia de la gastronomía, nombrados inicialmente como “thermopilis” donde vendían vinos y bebidas calientes a base de ellos; luego aparece el termino taberna, sitio donde se ofrecían alimentos, bebidas y distracciones, una de las tabernas más famosas fue fundada por Walter Raleigh frecuentada por el famoso escritor William Shakespeare. En la época moderna siglos XVII – XVIII los bares fueron sitios donde se realizaban acuerdos comerciales, reunión de músicos, poetas, políticos, artistas y demás personalidades que los frecuentaban para consumir sus exquisitas bebidas que por su trayectoria y originalidad, se convirtieron en un espacio para escapar de la vida diaria. (Celso Gularte , 2009, págs. 15-17)

Para María Carmen Morfin el concepto de bar es un establecimiento que se caracteriza por tener una barra de madera y una variedad de cristalería, donde se ofrecen bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas que se pueden acompañar de algún bocadillo. Para este autor en los bares se intercambian temas sociales o temas de interés para grupos. Morfin también define las discotecas como un tipo de establecimiento que desde el año 1970 atrae una gran cantidad de público quienes prefieren bailar, escuchar música e interactuar con diferentes personas preferiblemente en un horario nocturno, este sitio está directamente relacionado con los bares que se conocen en la actualidad. (Morfin Herrera, 2010)

Para José de la Riva los bares son establecimientos que dispensan bebidas alcohólicas y no alcohólicas, las cuales pueden complementarse con acompañamiento de algún tipo de alimento, la principal señal de identidad de estos locales es la barra, donde se atiende de manera directa y con



agilidad a los clientes que llegan al establecimiento brindando un servicio al cliente. (De la Riva Garcia, 2014)

La Norma Técnica Sectorial Colombiana específica que los bares son un “establecimiento de comercio que expende bebidas alcohólicas para consumo dentro de sus instalaciones y que brinda entretenimiento”. (Norma Técnica Sectorial. Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad, 2008)

El concepto de bar existe desde la época antigua referente a un sitio donde se brindaban bebidas alcohólicas principalmente a base de vino, estos sitios se caracterizaban por tener una barra de madera y mesas distribuidas sobre todo para reuniones sociales, aparece el termino de taberna que brinda al mismo tiempo el consumo de bebidas alcohólicas pero ya se habla de un servicio adicional de distracción y después aparecen las discotecas donde el cliente busca divertirse mediante la actividad de bailar y/o escuchar música, estos sitios manejan una gran afluencia de clientes; actualmente todos estos sitios se relacionan entre sí para ser un establecimiento de comercio que brinda bebidas alcohólicas y no alcohólicas con pequeños alimentos o snack que brindan diversión y entretenimiento en un mismo lugar.

### **5.1.1 Tipos de bares y su clasificación.**

Existen autores que clasifican e informan las diferentes características que en el sector gastronómico tienen los bares, Francisco García en su libro llamado Operaciones básicas y servicios en Bar y Cafetería habla del bar como departamento “ Existen una serie de diferencias en la estructura, funciones y servicios que ofrece un bar según sea un departamento de un restaurante u hotel o se trate de un establecimiento independiente” como se mostrara a continuación en la Tabla 1 que diferencia el servicio que se ofrece en el bar dependiendo del departamento en el que se encuentre ubicado estructuralmente. (Garcia, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2008, pág. 10)

Tabla 2 .

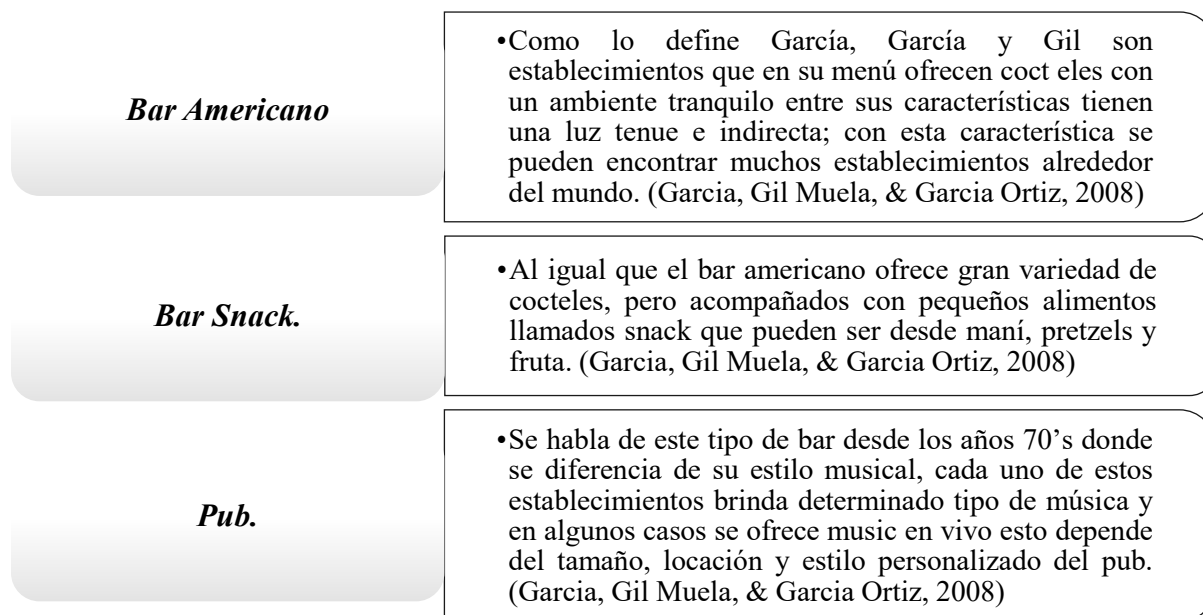
*Tipos de bares.*

Parte de un restaurante	Parte de un hotel
En este caso el bar sería un servicio adicional para los clientes que van al restaurante quienes pueden consumir bebidas tanto frías como calientes.	Depende del tipo y el tamaño que tenga el hotel, se pueden encontrar uno o más bares donde pueden variar en su estructura para marcar la diferencia dentro del establecimiento, ofrecen música y elaboración de diferentes cocteles. Tiene el servicio de apoyo al restaurante.

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (Garcia, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2008)

Al hablar de bar como establecimiento independiente es un sitio donde ofrece servicios de bebidas acompañados de comidas sencillas como snack, aperitivos y bocadillos, en los horarios dispuestos para tal fin.

Dentro de los bares como establecimiento independiente se encuentra una variedad dependiendo del tipo de establecimiento presentados en la Figura 1 Variedad de tipos de bares que mostrara las características del servicio que tengan para su clasificación:



**Figura 1** Variedad de tipos de bares Autoría propia organizada desde la información de (Garcia, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2008)

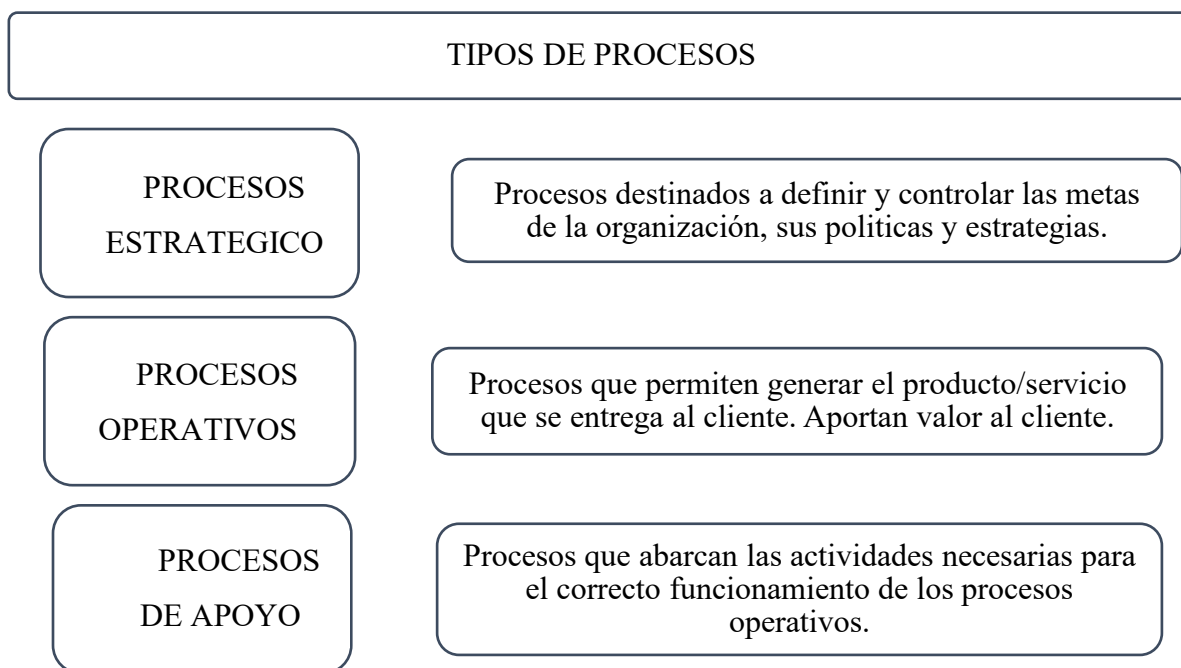
De la misma manera que se conoce la clasificación de los restaurantes por tenedores, Jesús Felipe Gallego en su libro *Manual práctico de cafetería y Bar* describe las categorías existentes en el subsector de bebidas dentro del sector gastronómico; en el contexto de bares existe una clasificación dada por copas (3, 2 o 1 copa). Los bares de 3 copas son conocidos como bares de categoría, se ubican en los hoteles y las zonas turísticas donde existe un gran movimiento social, su servicio es calificado en los altos estándares de calidad al igual que su infraestructura apropiada.

El bar de categoría turista o bar de 2 copas son aquellos que se ubican en zonas estratégicas de la ciudad, al igual que los bares de categoría, se maneja una infraestructura bajo estándares de calidad, junto con un personal con experiencia y calidad en el servicio; ofrecen en su carta tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas. Las discotecas de esta categoría ofrecen servicio de sonido profesional, luces y la pista de baile que es estructurada de acuerdo al número de sillas que este tenga.

El bar de categoría popular o bar de 1 copa son aquellos que se ubican en zonas populares, se presenta la venta de bebidas alcohólicas tanto típicas y coloniales de la zona geográfica y en la mayoría de su interior se encuentra publicidad referente a alguna empresa de cerveza. (Gallego, 2011)

## **5.2 Operación de un Bar**

En este tipo de establecimientos existen actividades que tienen relación con las áreas entre sí, que generan el producto y servicio para la satisfacción al cliente mediante aspectos técnicos y organizativos. Estas actividades se rigen bajo los procesos estandarizados, apoyado en la norma ISO 9001 donde se define el proceso como “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un producto, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o un servicio para un cliente interno y externo” la norma ISO 9001 clasifica los procesos en tres principales áreas como lo son los estratégicos, operativos y de apoyo. A continuación, se realiza una descripción de estos procesos en la Figura 2. Tipo de Procesos



**Figura 2.** Tipo de Procesos. Autoría propia organizada desde la información de (ISO 9001-Sistema de gestión de calidad, 2008)

La clasificación de los procesos que esta norma describe para cada establecimiento, permite establecer los requisitos para el cliente y las expectativas del mismo apoyados en el círculo de Deming que trabaja una mejora continua de los procesos dentro de la organización.

El círculo Deming presenta cuatro componentes que son trabajados a lo largo de cada uno de los procesos (PHVA); planificar describirá el que hacer y el cómo hacerlo tomando en cuenta la organización y el cliente, al haber finalizado de planificar se encuentra hacer lo planificado mediante la implementación de los procesos, los procesos que se están implementando se verifican que los pasos se realizan de acuerdo a como se planificaron y actuar frente a las dificultades y errores que se evidencien dentro del seguimiento del desempeño de un proceso y de esta manera se continuara con el círculo PHVA.

Acorde con la norma, a continuación, se describe los diferentes procesos y subprocesos que se manejan dentro de este tipo de establecimientos de entretenimiento los cuales podrán presentar variación de acuerdo a la tipología y clasificación descrita anteriormente en la que se encuentre el establecimiento a trabajar.

### 5.2.1 Procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos que se manejan dentro del bar como se identifica en la



Figura 3. Procesos estratégicos son la planeación y el control.



**Figura 3.** Procesos estratégicos. Autoría Propia

La planeación para los establecimientos gastronómicos y bares, a corto mediano y largo plazo debe ir dirigida al logro de las metas y objetivos que el propietario establezca, involucrando en su totalidad todas las áreas que hacen parte del proceso operativo del bar tales como empleados, directivos, propietarios, personal de apoyo y los recursos financieros que se involucren. Y el control es la herramienta que le permite desarrollar los procesos de manera eficiente, eficaz y efectiva en todas las operaciones y áreas del establecimiento. (Garcia, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2008)

El proceso estratégico para los bares está dirigido a capacitación de empleados, selección de proveedores, control de los costos, manejo del inventario y contingencias. (Garcia, Gil Muela, & Garcia Ortiz, 2008)

*La capacitación de los empleados* consiste en la formación y actualización permanente a los empleados involucrados en el proceso operativo y financiero del bar que les permita desarrollar

sus habilidades, destrezas y conocimientos acerca de la labor que se desarrolle dentro del marco legal que las autoridades competentes establezcan para proporcionar un servicio óptimo en función a las políticas del establecimiento. (García, Gil Muela, & García Ortiz, 2008)

*La selección de proveedores* es un proceso que el bar debe implementar en la adquisición de sus bienes y servicios siempre enfocado a la calidad y al impacto que tendrán sus productos o servicios que ofrecen en el desarrollo del proceso operativo del bar para brindar a los clientes un servicio de óptima calidad y mejores precios, para convertirlo en un establecimiento competitivo dentro del sub sector de entretenimiento. (García, Gil Muela, & García Ortiz, 2008)

*El control de costos* se enfoca directamente al proceso de producción en términos monetarios para los productos y servicios que los bares ofrecen al público, dependiendo del tipo de costo que se establezca bien sea por la capacidad de la botella o por copeo en el caso de las bebidas para tal fin es importante tener en cuenta el tamaño del recipiente, el tipo de licor y el costo del mismo al igual que a la clasificación de bar que corresponda. (Rodríguez Vera, 2012)

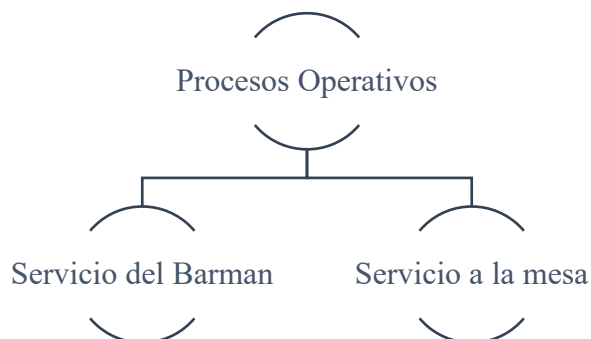
*El manejo de inventario* es el proceso que los bares deben diseñar para el suministro, almacenamiento y accesibilidad a los productos que se ofrecen al público de tal forma que se verifique el estado y se clasifiquen las bebidas según el modelo que se esté trabajando realizando el reporte de existencias y se actualice diariamente el movimiento de cada producto teniendo en cuenta las fechas de vencimiento y el estado de los licores y los alimentos que se manejen, utilizando sistemas de inventario (PEPS y ABCD) adecuados para tal fin. (Ninemeier, 1991)

*El plan de contingencia* para los bares está dirigido a accionar en las diferentes situaciones que se pueden presentar tales como: cuando existan ventas que agoten productos en momentos de eventualidades, cuando no se planifique o establezcan políticas para un flujo de caja adecuado que cubra todas las necesidades y obligaciones que se generen en una eventualidad; y cuando no exista una política específica en el control de los inventarios y costos para los productos y servicios que se ofrecen que en un momento determinado pueden ocasionar pérdidas innecesarias o inesperadas que afecten las finanzas del establecimiento. (Rámirez Cavassa, 2007)

### **5.2.2 Procesos operativos.**

En cuanto a los procesos operativos se encuentra que los bares manejan dos tipos de servicios, el servicio a la barra y el servicio en las mesas presentados en la

Figura 4. Procesos Operativos ,tal como lo especifica Valera, Moreno, Jiménez y Ballesteros en el libro Manual de servicio de restaurante – bar. (Denia Valera, Guerrero Moreno, Jiménez Jiménez, & Ballesteros Gozalo, 2008, págs. 137 - 138)



**Figura 4.** Procesos Operativos. Autoría Propia Fuente: (Denia Valera, Guerrero Moreno, Jiménez Jiménez, & Ballesteros Gozalo, 2008)

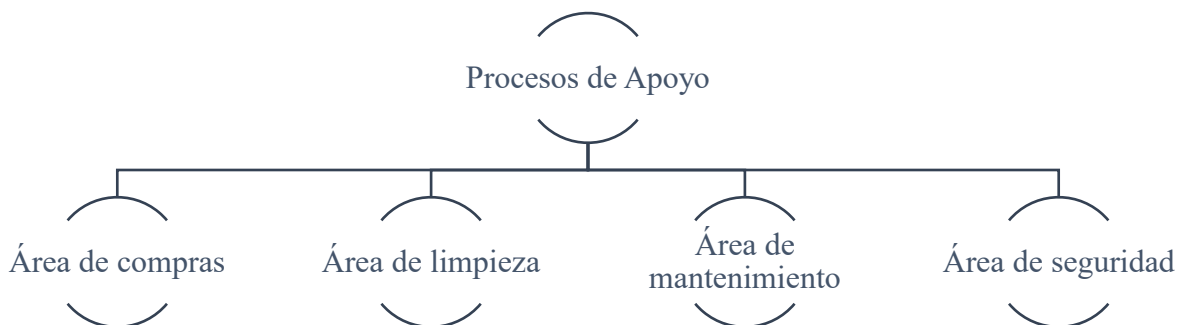
El servicio del barman se realiza tras la barra, es el encargado de llevar el control de las bebidas que se despachan a los meseros además de eso lleva el control de las porciones de una botella; al comenzar el turno se le entrega al barman la base de bebidas y él es el encargado de manejar la merma de las mismas.

El servicio a la mesa es el que se realiza directamente por parte de los meseros, el *Servicio a la mesa* es el momento de llevar las bebidas a la mesa, cuando estas son pedidas en botella se le muestra al cliente que la botella se encuentra cerrada antes de iniciar el consumo, esto representa seguridad durante el servicio.

### 5.2.3 Procesos de apoyo.

Los procesos de apoyo son aquellos que no se realizan frente al cliente, pero se involucran totalmente en la operación, los cuales están en las áreas expuestas a continuación en la Figura 5.

Procesos de Apoyo



**Figura 5.** Procesos de Apoyo. Autoría Propia

*El área de compras* es la encargada de la adquisición de los productos mediante un proceso de compras basado en: comprar el producto adecuado teniendo en cuenta la calidad, el tamaño, el peso y características esenciales de cada uno bebidas alcohólicas y no alcohólicas que se utilizan; obtener la cantidad correcta como ya lo hemos mencionado el flujo de efectivo se afecta y tiene en cuenta el inventario máximo y mínimo que maneje el establecimiento; pagar el precio adecuado que no significa el precio más bajo sino el equilibrio de la calidad con el precio y esto junto a la negociación con el proveedor correcto donde se tendrá en cuenta la ubicación, las instalaciones, la capacidad y la confiabilidad que este genere.

*El ciclo de las compras* está conformado por 8 partes importantes donde dependiendo del tamaño y estructura del establecimiento se pueden unir o se manejan por separado, se realiza una forma de requisición al almacén quien es el que proporciona los productos requeridos al departamento de alimentos y bebidas, el almacén desarrolla la requisición de compras al departamento de compras quien registra la orden al proveedor al tiempo que contabilidad la efectúa también. Para este proceso existen formatos como hoja de pedido o cotización, orden de compra, registro de compra, solicitud de crédito, reporte de recepción diaria, forma de inventarios perpetuos, forma de inventarios periódicos y forma de requisición. Todos estos involucrados en la recepción, almacenamiento, y distribución de las compras. “Solamente un programa de compras estructurado de la mejor manera posible puede ayudar los administradores de servicios alimenticios a lograr los mejores resultados económicos posibles” (Ninemeier, 1991, pág. 172)

*El área de limpieza* se encarga de incorporar los procedimientos de hábitos de higiene y salud del personal involucrado en las operaciones del bar, atendiendo a las políticas que las autoridades que vigilan este tipo de establecimientos han diseñaron para tal fin; y el manejo y la gestión de



residuos orgánicos y reciclables. Se debe realizar la limpieza y desinfección diaria para la mejora del aspecto del establecimiento, de acuerdo a las normas de sanidad y evitar contaminación como plagas y gérmenes que podrán en riesgo la salud de los empleados y del cliente. (Katsigris & Thomas , 2012)

*El área de mantenimiento* es la encargada de realizar un seguimiento a las instalaciones y equipamiento del bar ya sean eléctricos, refrigeradores, infraestructura interna y estructura externa; este seguimiento se debe realizar mensual o semanal para identificar los daños que se presenten en este tipo de establecimiento, para realizar esta labor se designan dos o más personas que garanticen la calidad y seguridad del servicio. (Katsigris & Thomas , 2012)

*El área de seguridad* se encarga del ingreso del público asegurándose que cumplan con las medidas legales necesarias y que no posean algún objeto que pueda poner en riesgo el servicio además son los que toman las medidas de seguridad para mantener la tranquilidad de los clientes, junto a este personal se apoya el proceso con la implementación del circuito cerrado de cámaras de seguridad, la cantidad de equipos dependen del tamaño del establecimiento pero existen áreas primordiales y de implementación casi obligatoria como lo son el área de la entrada para poder tener un registro físico del público, el área de caja y en la pista de baile. (Katsigris & Thomas , 2012)

La operación del bar se identificó los tres procesos apoyados en la norma ISO 9001 y el tipo de bar, describiendo las características e importancia de cada una de ellas que serán trabajadas dentro de la gestión administrativa planteada para el estudio de caso.

## 6. Marco legal

El marco legal presenta y describe las leyes y normas que a nivel nacional, departamental y sectorial se han establecido para el funcionamiento de los establecimientos comerciales en Colombia y luego tomar énfasis en la normatividad presente para los bares. A continuación se presentan las normas que regulan estos establecimientos clasificadas en tres partes, la primera las normas que regulan los establecimientos comerciales en el país que incluye la Ley 140 del 23 de 1994, Ley 124 de 1994, Decreto 043 de 2006, Decreto 909 de 2001, Decreto 921 de 1997, Resolución 0627 de 2006; y la tercera enfocada en las normas técnicas sectoriales

Tabla 3.

### *Establecimientos comerciales*

<b>Establecimientos comerciales</b>		
<b>Ley 232 de 1995</b>	Normas de funcionamiento de los establecimientos en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario y ubicación.</li> <li>• La matrícula mercantil por parte de la Cámara de Comercio y comunicar a la entidad territorial la apertura del establecimiento.</li> </ul>
<b>Ley 9 de 1979</b>	Protección del medio ambiente sobre los procedimientos en el manejo de residuos líquidos, sólidos y emisiones a la atmósfera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimientos de comercio cuenten con el suministro de agua potable que no tengan contaminantes que afecten la vida humana</li> <li>• La salud ocupacional previniendo y protegiendo a la persona contra los riesgos derivados del trabajo.</li> <li>• El saneamiento de las edificaciones donde se previene y se controla la presencia de agentes biológicos, químicos o físicos</li> <li>• Registro sanitario por parte del hospital designado de la zona.</li> </ul>
<b>Ley 1575 de 2012</b>	Establece la Ley General de Bomberos de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da la potestad al cuerpo de bomberos de realizar la inspección y certificación de seguridad humana en los establecimientos de</li> </ul>

		comercio y entidades públicas o privadas.
<b>Ley 1801 del 2016</b>	<b>Código de Policía para el año 2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumo de bebidas alcohólicas se debe realizar en las áreas estipuladas para su venta y/o consumo.</li> <li>• Se debe dejar de vender estas bebidas 20 minutos antes del cierre del establecimiento.</li> <li>• A prohibición de consumo por menores de edad.</li> <li>• Entrada de bebidas alcohólicas externas al establecimiento.</li> </ul>
<b>Ley 44 de 1993</b>	<b>Regula el registro nacional de Derechos de Autor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecimientos de comercio deben de contar con Sayco y Acinpro que les permita legalizar los derechos de autor de la música para disfrute, esparcimiento y satisfacción del cliente.</li> </ul>

*Nota:* Autoría Propia 2018

De acuerdo al nuevo código de policía las obligaciones del comerciante que ejerce cualquier actividad económica, son: cumplir durante el desarrollo de la actividad con el uso del suelo, así como la regulación del ruido, los horarios de funcionamiento, las normas de higiene y el pago de derechos de autor y mantener vigente la matrícula mercantil.

Tabla 4.

*Establecimientos Gastronómicos*

<b>Normativa de establecimientos gastronómicos (bares)</b>		
<b>Ley 1101 de 2006</b>	Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 13</li> <li>• Todos los prestadores de servicios turísticos deben inscribirse, tener en vigencia y actualizado el registro nacional de turismo radicado en la cámara de comercio.</li> </ul>
<b>Ley 140 del 23 de junio de 1994</b>	<p>La presente Ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, mediante la descontaminación visual y del paisaje, la protección del espacio público y de la integridad del medio ambiente, la seguridad vial y la simplificación de la actuación administrativa en relación con la Publicidad Exterior Visual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio masivo de comunicación destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales como leyendas, inscripciones, dibujos, fotografías, signos o similares, visibles desde las vías de uso o dominio público, bien sean peatonales o vehiculares, terrestres, fluviales, marítimas o aéreas.</li> <li>• Se podrá colocar Publicidad Exterior Visual en terrazas, cubiertas y culatas de inmuebles construidos, siempre y cuando su tamaño no supere los costados laterales de dichos inmuebles.</li> </ul> <p>La Publicidad Exterior Visual no podrá contener mensajes que constituyan actos de competencia desleal ni que atenten contra las leyes de la moral.</p>

<p><b>Ley 124 de 1994</b></p>	<p>Se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecimientos que ofrezcan estas bebidas deben de tener de manera visible y clara el objetivo de esta ley al igual que toda la promoción publicidad e identificación de estas bebidas.</li> <li>• Declara que los menores de edad que se encuentren consumiendo este tipo de bebidas serán sancionados y deberán a asistir en compañía de sus padres para la prevención del alcoholismo.</li> </ul>
<p><b>Decreto 043 de 2006 de la Alcaldía Mayor de Bogotá</b></p>	<p>Prevenir los riesgos en los lugares donde se presentan aglomeraciones de público</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar las características que posee el establecimiento y realizar planes de contingencia que incluyen los análisis de riesgos las mitigaciones y la prevención de los mismos.</li> <li>• Dependiendo del tipo de edificación se debe trazar la ruta de evacuación, tener mapa del mismo y poseer la señalización de evacuación de una manera visible y clara.</li> </ul>
<p><b>Decreto 909 de 2001 de la Alcaldía Mayor de Bogotá</b></p>	<p>Medidas de protección a menores de edad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prohíbe que se encuentren en horario de las 11 de la noche entre las 5 de la mañana sin la compañía de sus padres en zonas y lugares de alto riesgo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecimientos de comercio que ofrecen bebidas alcohólicas y entretenimiento que pueden afectar la integridad mental y moral de los mismos.</li> </ul>
<p><b>Decreto 921 de 1997 de la Alcaldía Mayor de Bogotá</b></p>	<p>Prohibición de expedición de bebidas alcohólicas en zonas públicas de la ciudad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se especifica el radio de área de influencia a dos cuadas de instituciones educativas y a quienes se vean consumiendo en esta área tendrán detención policial de 24 horas.</li> </ul>
<p><b>Resolución 0627 de 2006 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y desarrollo territorial</b></p>	<p>Norma Nacional de emisión de ruido y ruido ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se especifica el aporte de ruido y los horarios.</li> <li>• Los bares y las tabernas se encuentran en el sector C es decir ruido intermedio permitido de estándares máximos de emisión teniendo en el día un máximo de 70 decibeles ((dB(A)) y en la noche unos 60 decibeles ((dB(A)).</li> <li>• Estándares de ruido ambiental en el día un máximo de 70 decibeles ((dB(A)); y en la noche un máximo de 55((dB(A).</li> </ul>

*Nota:* Autoría Propia 2018

Tabla 5.

## Normativa Sectorial

<b>Normativa sectorial</b>		
<b>Norma técnica sectorial NTS – TS 004</b>	Requisitos de sostenibilidad para establecimientos gastronómicos y bares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta norma tiene un sistema de gestión para la sostenibilidad en bares y está disponible al público.</li> <li>• Identificar productos y servicios que pueden tener impacto sobre la sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Ley 1335 del 2009</b>	ABC de la ley Antitabaco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los establecimientos de entrenamiento el deber es proteger los derechos de los no fumadores a vivir y convivir en espacios 100% libres de humo de tabaco.</li> </ul>

Nota: Autoría Propia 2018

## **7. Contextualización**

La contextualización trabaja dos ámbitos esenciales para el estudio de caso, el primero hace referencia al tema geográfico donde se expone la ubicación del sector, su historia mostrando las características del establecimiento Bar “2 Quince”; y el segundo tema hace referencia a los ingresos en la economía colombiana que tiene el sub sector de alimentos y bebidas expuestos por el DANE y artículos de revistas, entre otros.

### **7.1 Contextualización geográfica**

La contextualización geográfica se evidencia la división de la localidad de Fontibón por medio de UPZ<sup>3</sup>, se muestra la Upz correspondiente al estudio de caso y finalmente la ubicación del bar “2 Quince” dentro de esta.

#### **7.1.1 Upz y marco geográfico.**

En la ciudad de Bogotá se manejan las Unidades De Planeamiento Zonal (UPZ) dentro de cada localidad que ayudan con el planeamiento del desarrollo urbano, permitiendo una mejor inversión de los recursos. En Bogotá se manejan 117 UPZ en total y se identifica que en la localidad de Fontibón se encuentran 8 UPZ presentadas en la Figura 6. Localidad de Fontibón conformadas por 86 barrios; la UPZ que corresponde por codificación distrital es la numero 114 Modelia clasificada por sus características predominantes como una unidad tipo 3, esto quiere decir una unidad residencial cualificado es decir que es de estratos medio altos básicamente residencial de condiciones de habitad adecuadas; esta unidad está conformada por 5 barrios los cuales son Ciudad Modelia, Fuente Del Dorado II Etapa, Rincón De Modelia, Santa Cecilia Y Urbanización Barrio Capellanía; teniendo así una extensión de 262 habitantes en promedio.



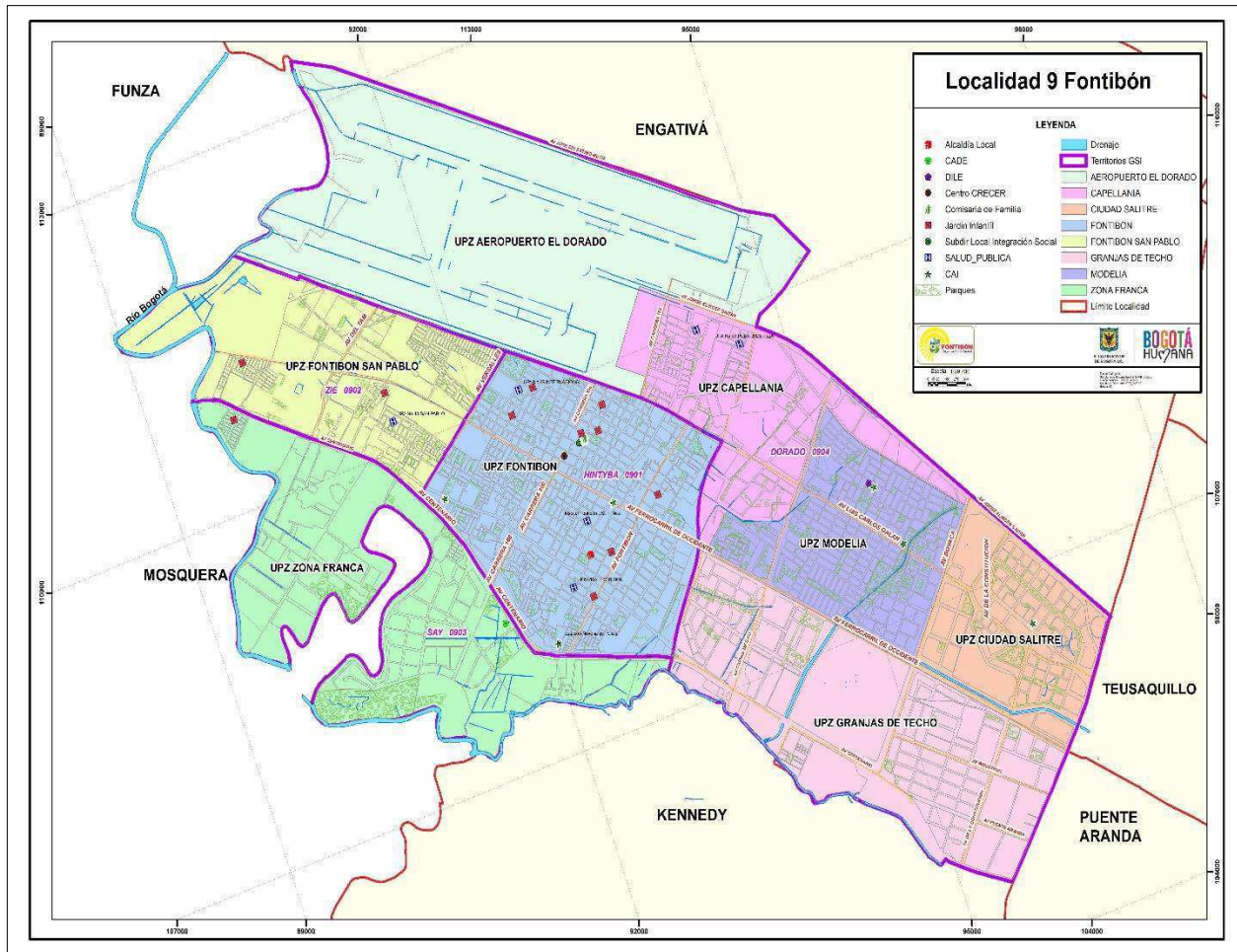


Figura 6. Localidad de Fontibón. Tomada de (Secretaria de Planeación, s.f.)

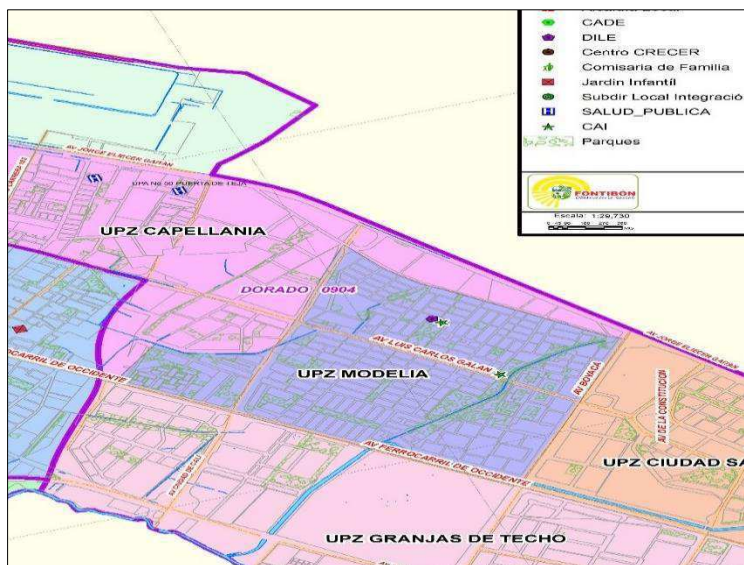
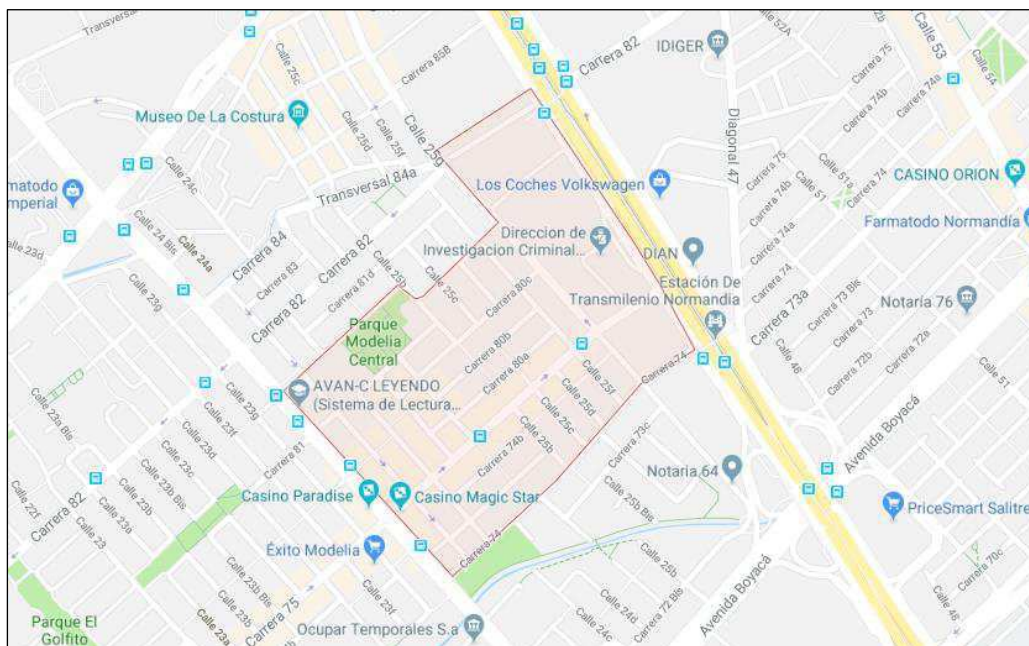


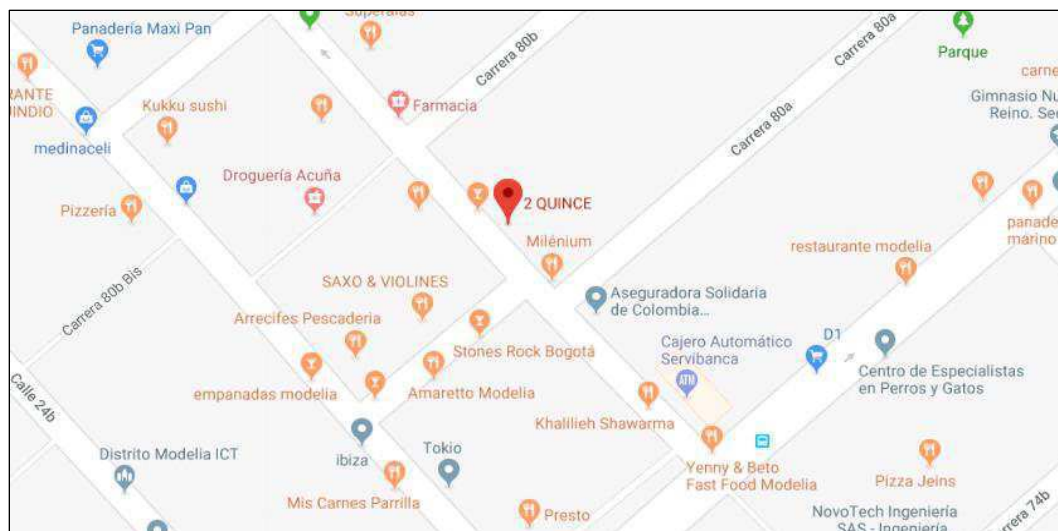
Figura 7. UPZ 114 Modelia. Tomada de (Secretaria de Planeación, s.f.)

El sector de Modelia es un barrio perteneciente de la localidad de Fontibón, se encuentra ubicado entre la Av. Ciudad de Cali, Av. Boyacá, Av. Esperanza y la calle 26 como se muestra en la , ha tenido una evolución del comercio bastante significativa cuenta con entidades bancarias, instituciones educativas desde jardines hasta institutos, comercio textil y gran variedad de establecimientos; cuenta con la zona de restaurantes y la zona de bares que es bastante extensa en la diversidad y la gran afluencia de clientes que llegan a esta zona; una de sus principales características es que sin importar que el sector comercial ha evolucionado Modelia se conoce principalmente como un barrio residencial.



**Figura 8.** Barrio Modelia. Tomada de Google Maps

El establecimiento “2 Quince” es un bar ubicado en la Calle 24 d # 80 a 20, en funcionamiento desde el año 2016, tiene 2 pisos y una capacidad de 160 personas, Tiene 82 bares de competencia directa, los más cercanos son Vinino, Shot, Strong, Ibiza, Tokio, Fusión, La Santa, Plaza México y La Lupe, como se puede apreciar en la Figura 9.



**Figura 9.** Zona del Bar "2 Quince". Tomada de Google Maps

## 7.2 Contextualización económica

Dentro de la contextualización económica se maneja la forma en que funcionan los bares dentro de la economía colombiana y el nivel de ingreso que tienen representado en las estadísticas emitidas por el DANE.

### 7.2.1 Cómo funcionan los bares.

En el subsector especializado en bebidas del sector gastronómico funciona con la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y en algunos casos maneja un tipo de gastronomía aperitiva que es apoyada con un servicio de entretenimiento; cada bar se especializa ya sea por su carta o su tipo de entretenimiento que se maneja para la satisfacción del cliente, pero sin dejar atrás la actividad del consumo de bebidas. En Colombia las principales bebidas son: la cerveza, aguardiente, whisky, ginebra y tequila. El incremento en sus ingresos se ve reflejado porcentualmente asociado a la planeación cultural nacional presentada en eventos como celebraciones, carnavales y fechas deportivas donde existe un mayor consumo, haciendo referencia en 3 ciudades como Barranquilla con un aproximado de \$300.000 de consumo por mesa, seguido de la ciudad de Medellín con un consumo de \$200.000 y finalmente Bogotá con un consumo aproximado de \$180.000.



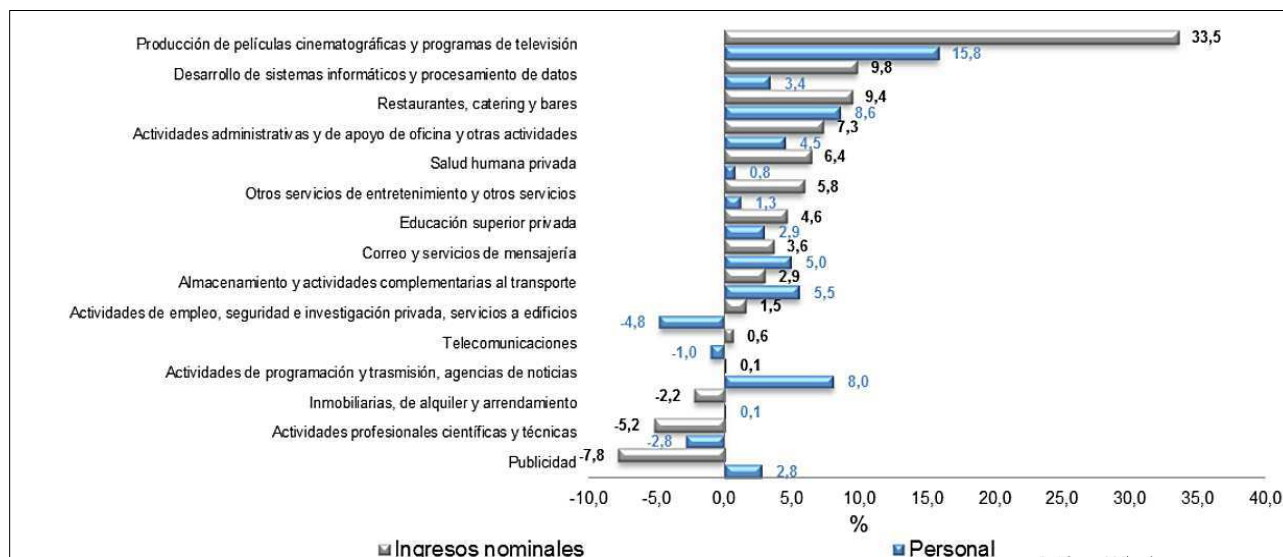
Actualmente no se encuentra con un estudio especializado en bares y la Asociación de Bares en Colombia (ASOBARES) tiene proyectado a nivel Nacional un aproximado de ingresos por el valor de 1.400 millones al año, este proyecto se apoya de FONTUR.

### 7.2.2 Nivel de ingreso en Colombia.

La información permite conocer el comportamiento económico de las actividades en el subsector de bares, a través de la generación de índices y comportamientos de acuerdo a los años anteriores y la evolución que ha obtenido el país gracias a esta actividad económica.

Los locales que expenden licores son representados en un ranking de las ciudades con mayor influencia en la actividad económica, si se toma en cuenta la cantidad de establecimientos registrados ante la Cámara de Comercio, Bogotá es la ciudad que presenta un mayor número de establecimientos con aproximadamente 10.100 bares registrados donde ASOBARES, FENALCO, ACODRES y BAVARIA reportan las zonas con mayor movimiento, como los son la Zona Rosa, Plaza de las Américas, Parque de la 93, Modelia, Territorio 80 y Distrito 72. (Muñoz, 2016)

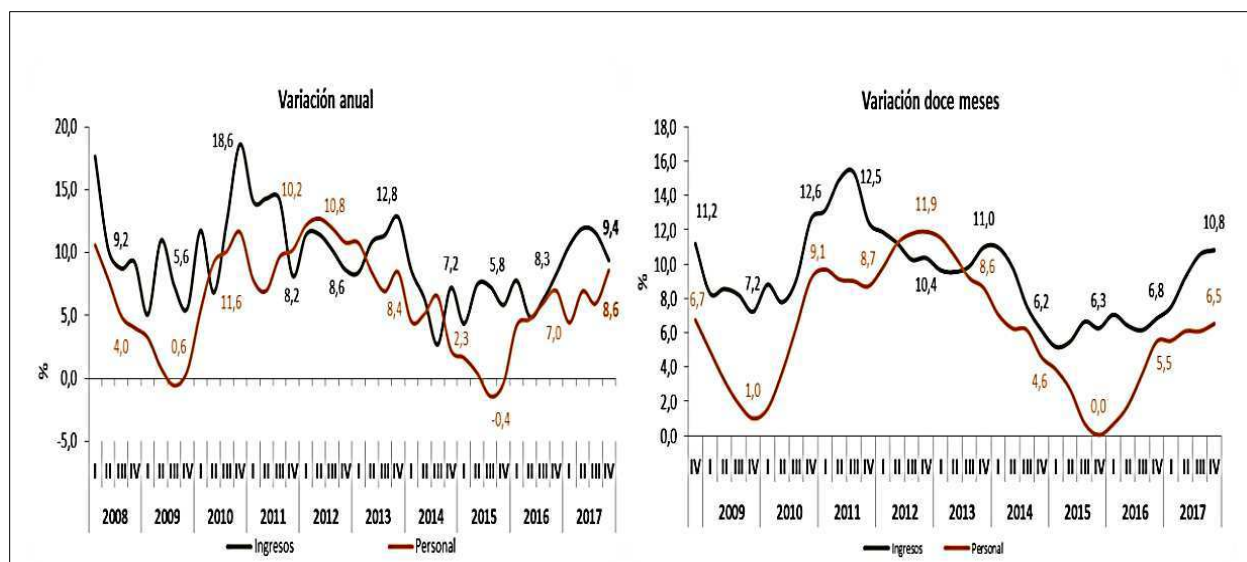
El departamento administrativo nacional de estadísticas presenta en el boletín del cuarto estudio trimestral de servicios correspondiente al año 2017 el incremento de los diferentes subsectores haciendo relevancia en el subsector de alimentos y bebidas que como lo indica la *Figura 10*. Muestra trimestral de servicios MTS IV trimestre de 2017 – variación ingresos nominales y personal los bares presentaron el incremento del personal e ingresos.



**Figura 10.** Muestra trimestral de servicios MTS IV trimestre de 2017 – variación ingresos nominales y personal

Teniendo en cuenta las estadísticas encontradas en el boletín técnico del DANE la variación anual de los ingresos nominales y del personal ocupado en el subsector de servicios (bares), es uno de los más altos ya que se encuentra en el tercer puesto con unos ingresos de 9,4% y el personal ocupado en un 8,6%, lo que significa es que en la actividad económica el subsector representa el aumento y la creación de empleo de tal magnitud que se tuvieron ingresos relevantes posicionando en el tercer lugar frente a los servicios de la economía colombiana . (DANE, 2018)

En la Figura 11. Variación mensual y anual se demuestra el cuarto trimestre del 2017 y el primer trimestre del 2018 en los ingresos nominales del personal ocupado, en los últimos doce meses hasta el cuarto trimestre del 2017 se ha incrementado los ingresos un 10,8% y el personal ocupado aumento 6,5% respecto al anterior año. La variación del 9,4% en los ingresos totales, se evidencia un incremento de 9,7% de los ingresos por servicios y el aumento de 16,3% de otros ingresos operacionales



**Figura 11.** Variación mensual y anual. Fuente: (Departamento Administrativo Nacional Estadística, 2017, pág. 9)

Esta información muestra el comportamiento del subsector de servicios (bares) dentro de la economía colombiana presentando la importancia donde indica el crecimiento de este segmento, mediante información que brindan las cifras dadas por el departamento administrativo nacional de estadísticas y es posible realizar un análisis de este.

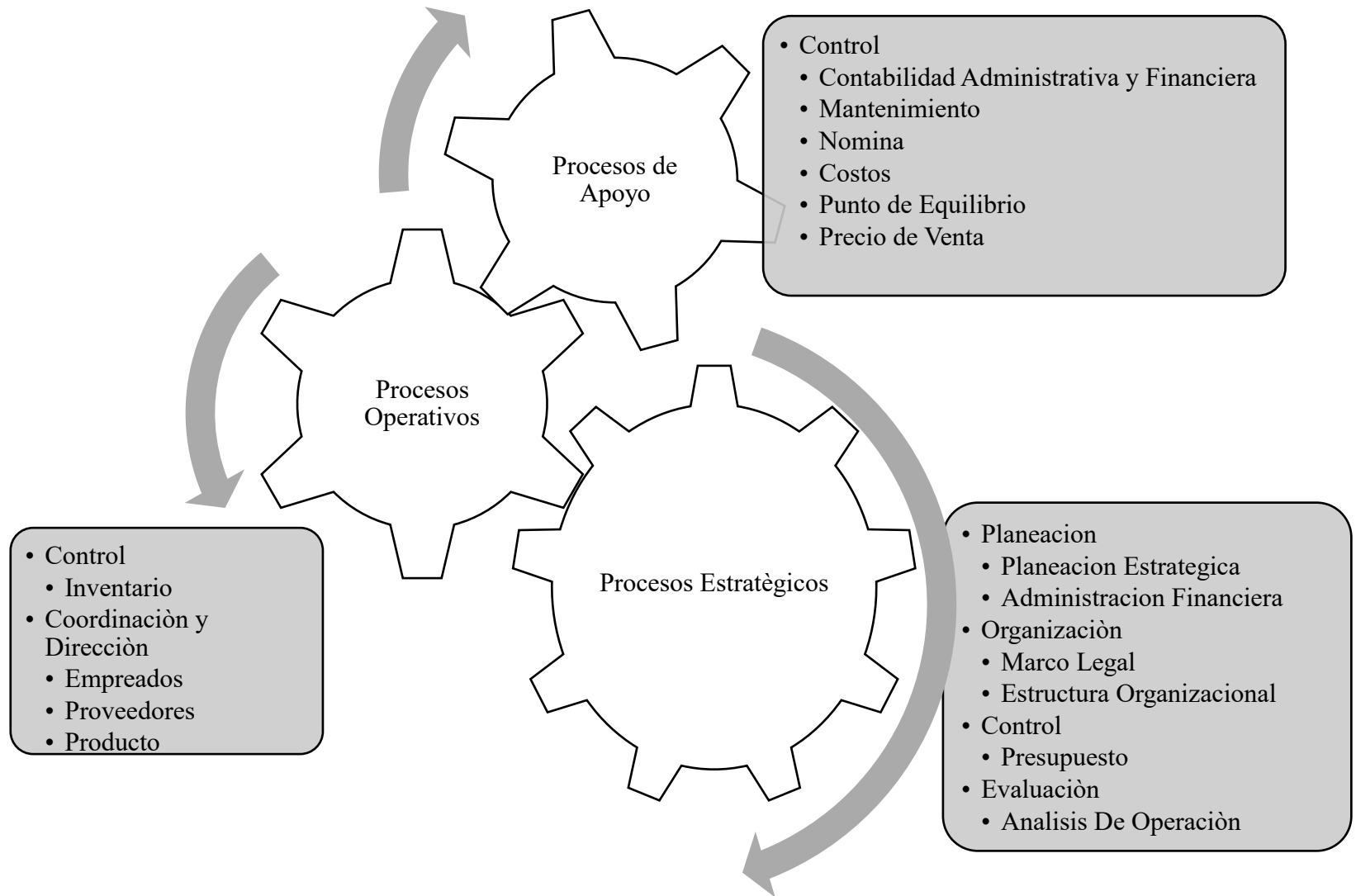
## **8. Marco metodológico**

La metodología se basa en un estudio de caso en el bar “2 quince”, se busca analizar la gestión administrativa con diversos enfoques, usando para ello una metodología descriptiva con una adecuada extracción de la información, así como una sólida aplicación de la misma, insumos para el diagnóstico de la situación del establecimiento con miras a la generación de recomendaciones. A continuación, se describen los enfoques y sus componentes.

### **8.1 Enfoque cuantitativo en la investigación**

El enfoque cuantitativo requiere de un proceso estructurado que comienza con la toma de decisiones respecto a lineamientos y aspectos a tener en cuenta, se plantea un problema de estudio y, por su naturaleza, se realiza una medición de las variables establecidas como relevantes para la investigación, información que es utilizada como insumo para realizar apreciaciones basadas en la lógica y el razonamiento, de preferencia, se usa una guía para ordenar la investigación y establecer el camino que se ha avanzado y, una vez se obtiene la información que se necesita conocer, es posible contrastar la hipótesis inicial con la realidad, lo que para este estudio de caso se traduce en la presentación de resultados. (Fernández Collado, Hernández Sampieri , & Baptista Lucio, 2008)

Este tipo de investigación se elige por la necesidad de realizar una medición de macro variables y micro variables expresadas en la Figura 12. Macro variables y Micro variables basadas en la gestión administrativa y el funcionamiento del bar “2 Quince”, son interpretadas mediante los conceptos técnicos de la administración en bares.



**Figura 12.** Macro variables y Micro variables. Autoría propia 2018

## **8.2 Estudio descriptivo**

El propósito de este estudio es la búsqueda específica de un objeto o cualquier cosa que se quiera analizar, en donde se mide, evalúa o se realiza una recolección de datos sobre diferentes conceptos (variables) y es de esta manera como se describe lo que se analiza. (Fernández Collado, Hernández Sampieri , & Baptista Lucio, 2008)

Este tipo de investigación es un estudio descriptivo busca analizar la situación del bar “2 Quince”, se realiza la recolección de los datos y se estiman las variables que serán contrastadas con la teoría existente, procedimiento que permite plantear unas recomendaciones que partan de la relación hecha previamente.

## **8.3 Variables y micro variables**

Las variables se refiere a una cualidad o característica de un estudio determinado, estas adquieren valor a la hora que se llegan a relacionarse con otras de estas mismas y se forman parte de la hipótesis (Fernández Collado, Hernández Sampieri , & Baptista Lucio, 2008)

En vista de que se maneja un enfoque de procesos, a la hora de considerar las variables a medir, se tienen en cuenta distintos aspectos como son los componentes de dichos procesos, en los que se recogen los estratégicos, los operativos y de apoyo. Es allí donde se identificaron las variables que se presentaron anteriormente, variables que a su vez, están conformadas por una serie de componente que pueden ser analizadas como procesos independientes y reciben el nombre de micro variables, esta separación es útil porque permite evaluar cada proceso como un elemento independiente en la estructura del bar, identificando de manera oportuna la manera en como son tomadas las decisiones y cuáles son sus efectos en todo el proceso administrativo.

## **8.4 Fuentes de información**

### **8.4.1 Primarias.**

Este tipo de fuente se utiliza para la elaboración intelectual de la investigación que se está manejando. (Fernández Collado, Hernández Sampieri , & Baptista Lucio, 2008)

En este trabajo las fuentes de información primarias estarán representadas en el personal del bar “2 Quince”, como lo son el dueño, el administrador y los empleados del establecimiento que ayudan con la recolección de datos por medio de la entrevista realizada al administrados y la lista de chequeo que se realiza con ayuda de los empleados para este caso.



#### **8.4.2 Secundarias.**

Las fuentes secundarias contienen información más organizada, elaborada para reorganizar las fuentes primarias. (Fernández Collado, Hernández Sampieri , & Baptista Lucio, 2008)

En este tipo de fuente se basan en textos administración, libros de evaluación y operación, con un enfoque en el sector de servicios y el subsector de alimentos y bebidas para la ayuda y profundización de los temas y variables que se manejan.

### **8.5 Instrumentos de medición y técnicas**

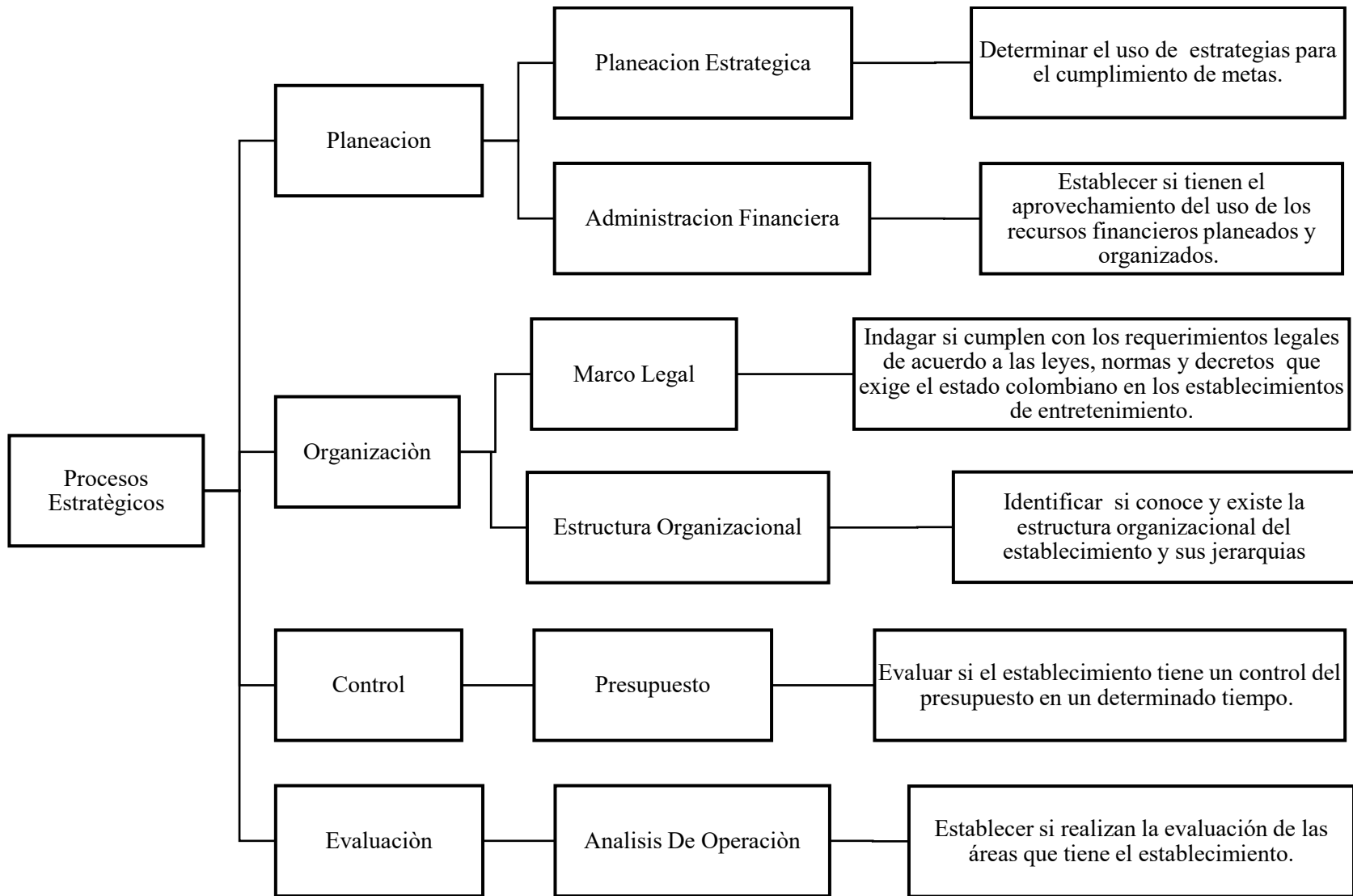
#### **8.5.1 Entrevistas.**

Se realiza una entrevista semi estructurada al administrador para conocer y analizar los procesos estratégicos y de apoyo que se presentan en el establecimiento, esta entrevista se realiza bajo las macro variables del proceso administrativo para así poder establecer el modelo a aplica de gestión administrativa más idóneo y acorde al bar. Se decide escoger el tipo de entrevista semi estructurada por que se realiza un listado de temas fundamentales y la estructura del guion le brinda la oportunidad y el espacio al entrevistado de proporcionar más detalles o temas que crea acorde en sus respuestas; para finalmente ordenar, relaciona y realizar las conclusiones de los datos obtenidos.

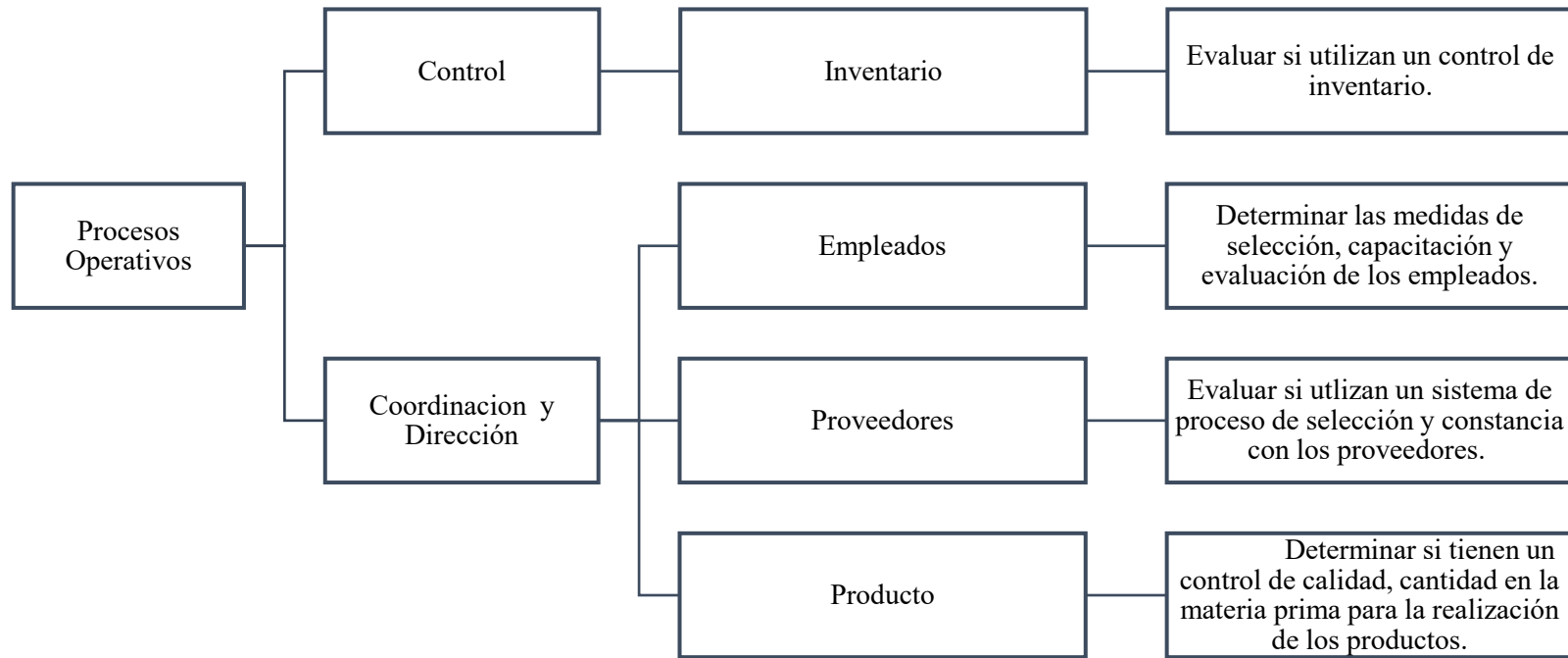
#### **8.5.2 Listas de chequeo.**

Se realiza una lista de chequeo teniendo en cuenta que el tema central es gestión administrativa y esta se divide en macro variables que son los procesos que rigen la norma ISO 9001 y las micro variables que son los elementos del tema central en la Figura 13. Procesos Estratégicos, Micro Variables y objetivos,

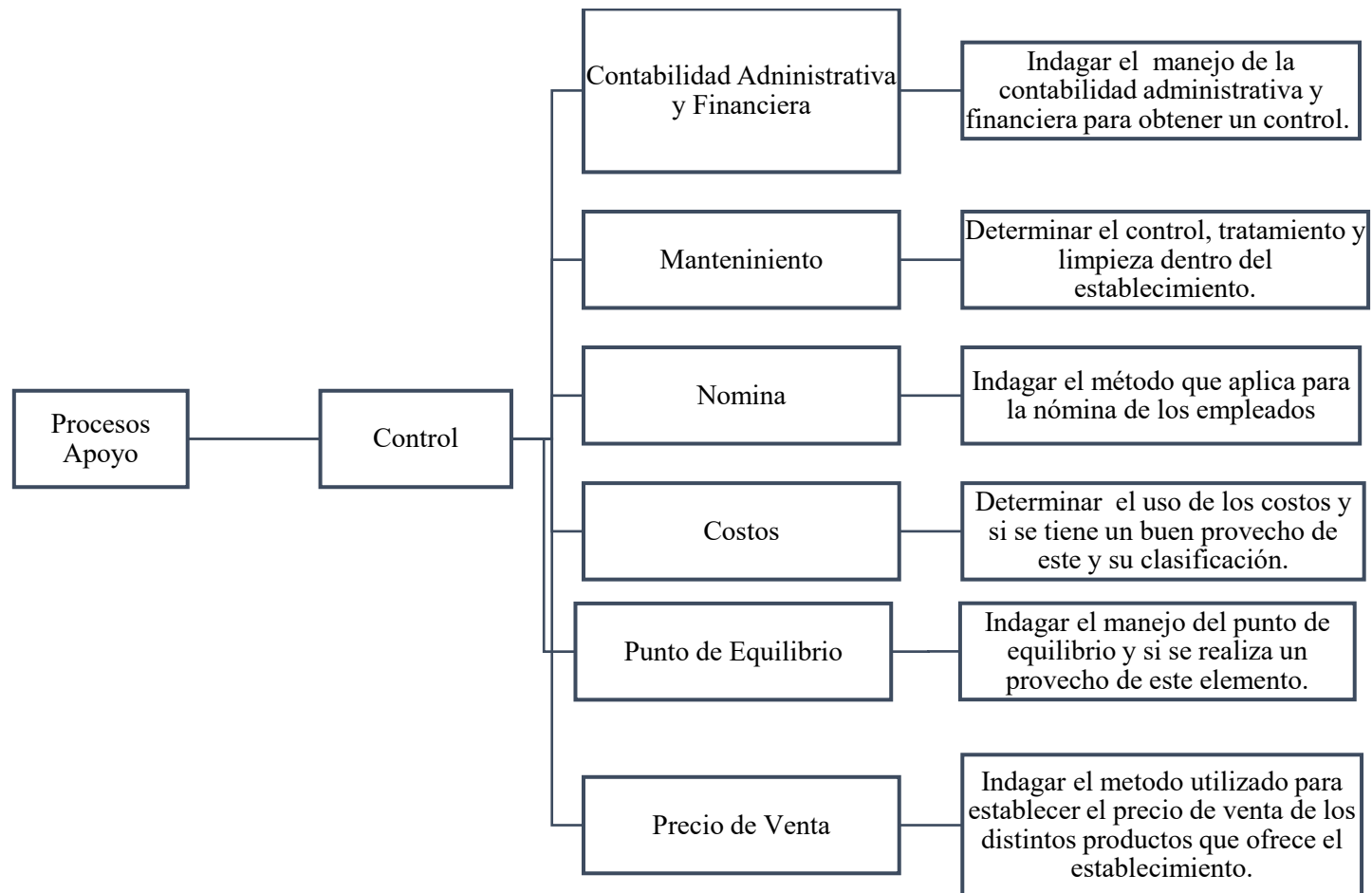
Figura 14. Proceso Operativo, Micro variables, objetivo e Figura 15. Procesos de Apoyo, Micro Variables, objetivo, teniendo en cuenta las reseñas de los autores sobre el tema.



**Figura 13.** Procesos Estratégicos, Micro Variables y objetivos. Autoría Propia 2018



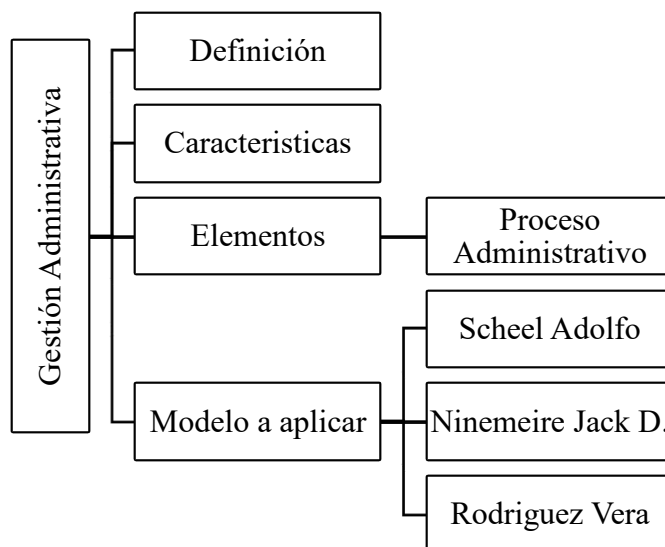
**Figura 14.** Proceso Operativo, Micro variables, objetivo. Autoría Propia 2018



**Figura 15.** Procesos de Apoyo, Micro Variables, objetivo. Autoría Propia 2018

## 9. Capítulo 1 Gestión administrativa

En el siguiente capítulo se analiza el término de gestión administrativa como se muestra en la Figura 16. Gestión Administrativa iniciando desde su definición, pasando por unas características y unos elementos explicados por diferentes autores.



**Figura 16.** Gestión Administrativa. Autoría Propia 2018

### 9.1 Definición de gestión administrativa

Para explicar el concepto de gestión administrativa se inicia con definir lo que se conoce como gestión, que es llevar algo posible a una operación comercial, donde se pueda dirigir, ordenar y organizar una situación determinada; por lo tanto, sirve para resolver un asunto de un proyecto, esto también ayuda a encaminar la dirección a donde se dirige la empresa o dicho negocio. La administración como Ninemeier la define es utilizar todos los recursos disponibles para lograr los objetivos de la organización y se determina la manera óptima del uso efectivo de los recursos disponibles. (J.N, 2006)

La gestión administrativa hace referencia a la consecuencia de organizar y administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido dentro del tiempo y presupuesto obtenido. También es un conjunto de acciones y operaciones relacionadas con la administración y la dirección de una organización, se entiende como un trámite necesario para conseguir o resolver algo de carácter administrativo. (J.N, 2006)

Se entiende por gestión administrativa a la capacidad de manejar los recursos disponibles coordinados para conseguir los objetivos deseados; es un proceso básico para realizar la administración y poder comprender de una manera más objetiva las relaciones complejas de la empresa, es decir que es la acción de tener una sociedad que sea económicamente estable con las mejoras necesarias y con una planeación eficaz. (J.N, 2006)

El fin de la gestión administrativa es garantizar determinadas capacidades y habilidades con fundamentos coherentes que se lleve a cabo la utilización de los recursos económicos y materiales de la empresa utilizados en los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

## **9.2 Características de la gestión administrativa**

Dentro de las características de la gestión administrativa se involucra el proceso administrativo que inicia desde la fijación de las metas, la determinación de la manera de operar y usar los recursos, la distribución del trabajo, la organización del personal, la supervisión y la programación efectiva del trabajo esto mediante la implementación de sistemas de control para así poder definir el presupuesto necesario. Los administradores de servicios de alimentos a menudo desarrollan procedimientos de control diario o semanal con el fin de suplir la información de presupuestos mensuales proporcionados por sus contadores y por último la evaluación donde se revisan los progresos de las operaciones que conducen al logro de todas las metas de la organización, se mide el rendimiento de los empleados, y asegura la efectividad de los programas de entrenamiento. (J.N, 2006)

Inicialmente aplican la planificación donde se anticipa los objetivos y hacia donde se quiere llegar estableciendo planes estratégicos para alcanzarlos, también hace parte la organización donde se dispone el trabajo, los recursos de tal manera que se alcancen las metas. (J.N, 2006)

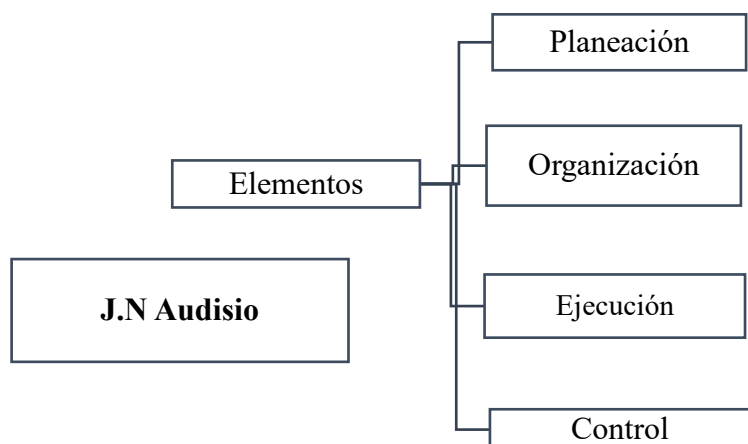
La gestión administrativa y sus estrategias hacen parte de un ciclo continuo que trabaja el movimiento financiero, los procesos internos, la importancia y el manejo de los clientes junto con un constante aprendizaje y crecimiento presentado en las operaciones diarias que involucra la administración de recursos económicos, del manejo de contabilidad por medio de las inversiones y el análisis financiero del establecimiento, incluyendo la innovación en el servicio, la tecnología y las técnicas acordes a la actividad económica que se establece en los bares. (J.N, 2006)

Se determina que, en la gestión administrativa hay un proceso que se inicia con la fijación de metas, la organización, distribución y control de los empleados y el trabajo, se fija un presupuesto y se establecen planes estratégicos para cumplir los objetivos de la empresa.

### 9.3 Elementos de la gestión administrativa

Existen algunos autores que mencionan la gestión administrativa solo como un proceso y otros lo manejan como un elemento de gestión, se van a trabajar 2 autores que manejan diferentes esquemas, J.N Audisio trabaja cuatro elementos como se evidencia en **Figura 17** y Ninemeier trabaja 6 elementos dentro del proceso administrativo mostrados en la Figura 18.

Los elementos de la gestión administrativa constan de la planeación, organización, ejecución y control que a continuación se explicará.



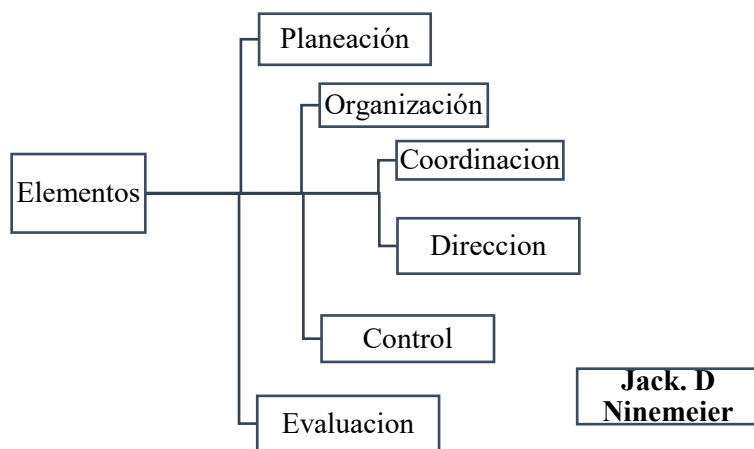
**Figura 17.** Elementos de Gestión Administrativa según J.N Audisio. Autoría Propia organizada desde la información de (J.N, 2006)

Audisio expone que existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es difícil llevar a cabo este proceso, uno de ellos es la planeación, que implica fijar el curso del establecimiento, donde será orientado para las operaciones que se deben realizar dentro de esta, también implica fijar los objetivos, determinar las políticas, los procedimientos y el método de cómo se lograra cada uno de ellos. La planeación es el proceso, que se realiza para decidir el futuro del establecimiento, es decir que consiste en determinar las alternativas y decidir cuál es la mejor de estas. (J.N, 2006)

El segundo elemento se basa en la organización, es un sistema diseñado para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, cabe resaltar que esto se desarrolla de una manera ordenada, donde los empleados deben tener una buena comunicación para el cumplimiento de los propósitos de la empresa. (J.N, 2006)

La ejecución es el tercer elemento y es un proceso dinámico para convertirlo en realidad, donde la acción que ha sido planeada, preparada y organizada, este elemento es la verdadera esencia de la administración ya que es la práctica. El control es el último elemento de la gestión administrativa, su función es la medición de los resultados obtenidos comparándolos con lo planeado, se basa una actividad de seguimiento encaminado a corregir las desviaciones que pueden darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular. (J.N, 2006)

Ninemeier en el libro Administración de alimentos y bebidas, maneja el proceso administrativo como una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas y sociales, si los administradores o gerentes de la empresa realizan su trabajo de una eficiente y eficaz gestión, es muy probable que la empresa alcance sus metas; de acuerdo a los resultados se pueden medir el trabajo de los administradores y gerentes de la compañía. Para tener un buen proceso hay que seguir ciertas actividades, las cuales se presentan en la Figura 18:



**Figura 18.** Elementos gestión administrativa según Ninemeier. Autoría propia organizada desde la información de (Ninemeier, 1991)



Planeación: Todo administrador debe realizar la fijación de las metas y el futuro deseado de la empresa.

Organización: Determinar la mejor manera de operar y usar los recursos necesarios en trabajo grupal o individual.

Coordinación: Se debe distribuir el trabajo, organizar el personal y asignar los recursos.

Dirección: La supervisión comprende todas las formas de relación con los empleados, cuando el trabajo se está realizando. Una programación efectiva del trabajo es muy importante ya que se manifiesta la comunicación y el liderazgo en la empresa.

Control: Desarrollar e implementar sistemas de control, se comienza con la definición de un presupuesto. Los administradores de servicios de alimentos a menudo desarrollan procedimientos de control diario o semanal con el fin de suplir la información de presupuestos mensuales proporcionados por sus contadores.

Evaluación: Se revisan los progresos de las operaciones que conducen al logro de todas las metas de la organización, mide el rendimiento de los empleados, y asegura la efectividad de los programas de entrenamiento. (Ninemeier, 1991)

Complementando el concepto de proceso administrativo y su importancia también lo manejan Bernal Torres & Sierra Arango en el proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI y Ramírez Cavassa en la gestión administrativa para empresas turísticas.

Cesar Bernal y Hernán Arango hablan del proceso y pensamiento administrativo basado en las teorías administrativas y enfoques que se manejan en la administración tanto clásicas como modernas, que son consolidadas en el proceso administrativo y sus variables como lo es la planeación que se especializa en la dirección general, la organización enfado al tema a la operación de las áreas funcionales, la dirección basada en los objetivos previstos en la planeación y el control es la evaluación y retroalimentación que se realiza en las organizaciones. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Ramírez Cavassa Cesar, maneja el proceso administrativo determinando las funciones y el concepto de los sistemas, el primer elemento a trabajar es la planeación donde se puede identificar desde el punto de vista político-económico-competitivo percibiendo necesidades y requerimientos

en el cual lo que se pretende alcanzar los recursos a cambio de mayores ingresos por lo tanto se debe contar con objetivos claros y cumplirlos con criterio de rentabilidad positiva. (Rámirez Cavassa, 2007)

Dentro de la planeación se encuentran ciertas características donde se habla de los procesos de análisis y la toma de decisiones sobre objetivos por alcanzar, ser un elemento regulador de las actividades que han sido propuestas, seguir una serie de procesos y cambios dentro de la interacción de los objetivos.

El proceso administrativo, como herramienta fundamental en la dirección administrativa, requiere de poner en práctica varios de sus elementos, en primer lugar, la planeación es fundamental para la delimitación de las metas y objetivos de la empresa y así mismo, se requiere de organización y coordinación a la hora de llevar a cabo los proyectos que se han definido, todo lo anterior también requiere de un buen sentido de la dirección para ejercer control sobre las acciones que se van a efectuar, sin olvidar que estas deben ser evaluadas para conocer su eficacia y e importancia en el cumplimiento de los objetivos planteados, en caso de que no cumplan con estos requerimientos, deberán hacerse los ajustes necesarios. En el proceso administrativo existen elementos como la planeación, organización, coordinación, dirección, control y evaluación; entre estos elementos existen temas que se explicaran dentro de cada uno de estos.

### **9.3.1 Planeación.**

Debido a que la planeación sirve para la elaboración de estrategias, que permiten alcanzar una meta y la planificación estratégica es el desarrollo de estas estrategias, se decide explicar a continuación.

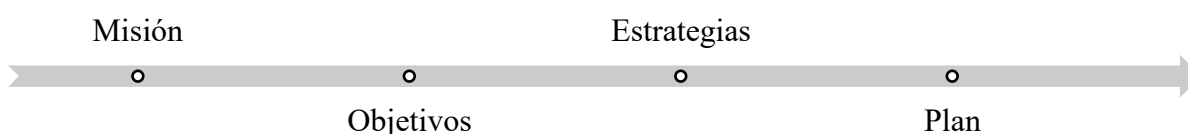
*Planificación estratégica.* Para empezar a hablar sobre la planeación estratégica se identifica que la planeación hace parte del proceso administrativo y es su primer elemento identificando las oportunidades y peligros que puedan surgir en la compañía, Bernal y Arango determinan la planeación como la toma de decisiones para establecer objetivos y las acciones para cumplir por parte de la organización estableciendo estrategias a nivel general con planes que integren y coordinen el trabajo. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Por una parte, se manejan dos tipos de planeación, la planeación tradicional donde se elaboran objetivos sin tomar en cuenta entornos externos e internos de las organizaciones, y la planeación

estratégica en contraste con la tradicional implica un proceso de construir objetivos de largo plazo dando un conocimiento en los entornos. Se determinan tres niveles dentro de la planeación donde se plantean según su enfoque ya que puede ser planeación corporativa o institucional, planeación funcional o planeación operativa. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

El concepto de planeación estratégica y el aporte de este elemento en la administración se observa desde diferentes puntos de acción manejados por diferentes autores, tomando como referencia a Ninemeier en el libro Administración de alimentos y bebidas, Bernal Torres & Sierra Arango en el proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI y Ramírez Cavassa en la gestión administrativa para empresas turísticas.

Por otra parte, Scheel abarca el término de planificación estratégica como la metodología en el ordenamiento de prioridades, estableciendo objetivos, estrategias y planes de acción con el enfoque de lograr la productividad de la operación que se manifiesta en el incremento de la eficiencia del recurso humano, utilizando la optimización del activo. La planificación estratégica se convierte en una herramienta básica para orientar la gestión gerencial, esta obliga a considerar la realidad interna (fortalezas y debilidades) para diseñar las expectativas de los empleados y de la operación como tal que se representa mediante un proceso. (Scheel Mayenberger, 2004)



**Figura 19.** Planeación Estratégica. Autoría Propia 2018

El proceso de planificación tiene cuatro componentes como se evidencia en la Figura 19 la misión es la que define la esencia de la compañía, el tener completa claridad de la misión se hace evidente el producto o servicio que se está manejando; el segundo componente es establecer los objetivos de la organización ya que la misión aclara el propósito, y los objetivos representan el proceso para los resultados que se han establecido previamente. El otro componente consiste en formular las estrategias, guiadas por los objetivos dándole función a los soportes primarios y secundarios para definir la estructura del trabajo y establecer la guía de seguimiento, la fase final se basa en el plan de cartera o el portafolio de negocios, donde permite conocer los negocios

básicos para el cumplimiento de la misión, a esta etapa se le debe de dar mucha importancia porque requiere un análisis más profundo ya representa el resultado que la compañía desea obtener.

Como anteriormente se mencionó, la planificación dentro del proceso administrativo es el principal pilar dentro de una organización y se han establecido las características de la planificación estratégica, en este caso se adiciona el proceso presupuestal que se involucra de forma fundamental en la planificación convirtiéndose en la herramienta básica para un control administrativo y operacional; dentro del proceso de planificación en donde se establecen las condiciones para lograr el objetivo presupuestal determinado como la utilidad requerida. De este presupuesto se genera un sistema de información en el que se expresan resultados operacionales. (Scheel Mayenberger, 2004)

David Ramírez define la planificación estratégica como una herramienta de gran importancia dentro de la organización, donde se debe ejecutar para convertirla en una organización competitiva ya que esta determina a dónde quiere llegar la empresa para poder lograr una misión determinada por tres factores, los cuales involucran la empresa actualmente y de manera futura.

Se puede describir por medio de tres preguntas que inician con el análisis de donde está la empresa en un tiempo presente, la proyección de a donde la empresa quiere llegar y que caminos existe y cuales debe seguir para obtener los resultados que dentro de la planeación se han proyectado. (Ramírez Padilla, 2008)

### **9.3.2 Organización.**

Organización: Determinar la mejor manera de operar y usar los recursos necesarios en trabajo grupal o individual. (Ninemeier, 1991)

Es el orden que se da a las actividades para el aprovechamiento de los recursos como materiales, económicos y financieros al momento de alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Es de carácter continuo y con cambios constantes para la mejora, este elemento es de gran ayuda para el éxito de la compañía debido a que suministra métodos para desempeñar las actividades de manera eficiente. (Ninemeier, 1991)

### **9.3.3 Coordinación.**

Coordinación: Se debe distribuir el trabajo, organizar el personal y asignar los recursos. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Es importante aclarar que en esta etapa se debe integrar todas las actividades para facilitar el trabajo de la empresa y se permite evaluar la disciplina de los empleados al otorgarle a cada uno los deberes que deben realizar en su jornada laboral. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

#### **9.3.4 Dirección.**

Dirección: La supervisión comprende todas las formas de relación con los empleados, cuando el trabajo se está realizando. Una programación efectiva del trabajo es muy importante ya que se manifiesta la comunicación y el liderazgo en la empresa. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Este elemento consta de la práctica, debido a que en este momento se trabajará con los empleados, considerado en los anteriores elementos mencionados, como las delegaciones de las actividades hacia el gerente, el administrador, supervisores entre otros. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

#### **9.3.5 Control.**

Control: Desarrollar e implementar sistemas de control, se comienza con la definición de un presupuesto. Los administradores de servicios de alimentos a menudo desarrollan procedimientos de control diario o semanal con el fin de suplir la información de presupuestos mensuales proporcionados por sus contadores. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2013)

Debido a que en esta etapa de la gestión administrativa se implementan sistemas de control necesarios para la empresa, a continuación, se explicara cada uno de ellos y su importancia.

##### **Control Administrativo.**

El concepto y la importancia del control administrativo lo emplean diferentes autores, como Cesar Ramírez del libro Gestión Administrativa Para Empresas Turísticas, David Ramírez del libro Contabilidad Administrativa y Terry y Flankin con los Principios Administrativos que se explicara a continuación.

Se presenta un control administrativo dentro de los establecimientos que Cesar Ramírez determina basándose en una serie de actividades donde se practican en la orientación basada en los procesos y métodos desde la planeación inicial, se realizan observaciones directas e indirectas de los empleados con el fin de realizar correcciones dentro de la dirección en las actividades de la organización y la medición donde se implica una serie de métodos que permite medir las

estrategias y los resultados que se obtuvieron para compararlos y evaluarlos entre los responsables de la planeación. (Rámirez Cavassa, 2007)

David Padilla en su libro empieza describiendo la importancia del control administrativo hacia el mejoramiento continuo que se basa en el sistema de costeo y en las actividades que dan liderazgo, manejando un sistema de control donde se conocerán las fallas y las consecuencias de esta información y también da la posibilidad de destacar los logros administrativos que se han obtenido para que efectuar una constante aplicación. (Ramirez Padilla, 2008)

Por lo tanto se manejan tres tipos de control, el control guiado y direccional donde los resultados y acciones se determinan sin necesidad de que la operación finalice, el control selectivo donde se verifica las operaciones para conocer si cumple los estándares previsto y determinar si el proceso puede continuar; y por último se tiene el control después de la acción que como su nombre lo indica se realiza al finalizar la operación validando los resultados en el cumplimiento de los estándares establecidos. (Ramirez Padilla, 2008)

En el libro Principios de Administración, Terry y Franklin determinan los mismos tres tipos de control bajo otro nombre, el control preliminar que es antes de las operaciones creando políticas y reglas para las actividades y ayudan a la administración a determinar los problemas que se lleguen a presentar, el control concurrente se realiza durante la operación involucrando la dirección y la coordinación bajo un tiempo y condiciones establecidas, y por último el control de retroalimentación donde se analiza el resultado de la operación realizada y se establece mejoras para próximas operaciones. (Terry & Flankin , 1999)

Como conclusión, el control administrativo es un compromiso encargado de la supervisión bajo observaciones directas e indirectas de las actividades presentes en los establecimientos con métodos que miden las estrategias planteadas por el área administrativa y los resultados obtenidos identificando las fallas y las consecuencias dentro de la operación; se manejan tres tipos de control distribuidos en los tiempos de la “operación”, el control realizado antes se puede encontrar como guiado o preliminar, durante la operación el control selectivo o concurrente que mide el cumplimiento dentro de la ejecución y por último al finalizar el control después de acción o de retroalimentación que mide los resultados.

En cuanto a la contabilidad, se divide en dos ramas la contabilidad financiera y contabilidad administrativa debido a que hacen parte del elemento de control y serán explicadas a continuación.

Contabilidad financiera y contabilidad administrativa.

La contabilidad financiera y la contabilidad administrativa van relacionadas entre sí, la primera maneja la información contable y los movimientos financieros que presenta el establecimiento por su actividad económica, y la segunda es como dicha información es manejada para la toma de decisiones por parte del área administrativa.

Contabilidad financiera.

El concepto de contabilidad financiera se menciona por los autores Arbelda y Sierra en el libro *Introducción A La Contabilidad Financiera* quienes lo abarcan desde una visión general en cualquier organización y por Adolfo Scheel quien enfoca la contabilidad financiera en la industria hotelera.

Arbelda & Sierra establecen que la contabilidad financiera se dirige a comunicar la información que los usuarios externos e internos necesiten conocer, esta contabilidad se debe manejar de forma obligatoria bajo las normas establecidas para realizarla, comprenderla e interpretarla. Esta acción se efectúa por la realización de un proceso con idioma técnico y métodos de valoración y medición tomando la contabilidad financiera

Las normas para la preparación de la información financiera determinan que debe ser comparable y comprensible para todos aquellos usuarios que deseen y necesite conocer el estado financiero de la empresa en la que se está interesado, este interés no solo puede presentarse en empresas nacionales sino también en empresas a nivel internacional donde es de vital importancia que la información realizada sea de manera transparente y de calidad. (Arbelda & Sierra, 2014)

Scheel define que la contabilidad financiera se usa para realizar la gestión de generar información que es utilizada, por inversionistas y otras personas fuera de la organización, siendo dirigida por los principios de la contabilidad general, además tiene un especial interés en los aspectos históricos y consolida la información de interés a los usuarios. (Scheel Mayenberger, 2004)

Es la rama de la contabilidad que se encarga de recolectar, clasificar, registrar, resumir e informar las operaciones variables en dinero, flujo de efectivo o en el ente económico, su función principal es llevar el registro histórico del movimiento financiero de la empresa. La contabilidad financiera es la ciencia que genera conocimiento sistemático, verificable y falible, pero también es una técnica ya que los procedimientos permiten procesar y aplicar datos. (Scheel Mayenberger, 2004)

El objetivo básico de la contabilidad financiera es informar la situación económica sobre la ganancia obtenida ya sea a los accionistas, los dueños o quienes estén interesados en obtener y analizar esta información; otro de los objetivos es registrar las operaciones y así con el tiempo se va creando memoria financiera para realizar un estudio histórico de los movimientos operativos. (Scheel Mayenberger, 2004)

Por lo tanto, se infiere que la contabilidad financiera produce y entrega información sobre el estado económico de una empresa, cuyos interesados directos son los gerentes y los inversionistas; esta contabilidad también es conocida como externa y está regulada de manera oficial.

*Contabilidad administrativa.* En la contabilidad administrativa se expone su relación y la importancia descrita por con dos autores, que son Daniel Ramírez con el libro de Contabilidad Administrativa y Adolfo Scheel con el libro de Evaluación Operacional Y Financiera quienes relacionan el concepto de contabilidad financiera con otras áreas o departamentos dentro de una organización.

Ramírez Padilla describe que la contabilidad administrativa está enfocada y se lleva de la mano con la contabilidad financiera donde generan información y hechos de la organización, de acuerdo a la contabilidad administrativa se maneja una visión futura ya que se maneja una utilidad con la contabilidad financiera, pero esta se enfoca más en el análisis cualitativo de la organización. Es un sistema que se utiliza para poder llevar regulada una información administrativa donde recurre a disciplinas como la estadística, la economía, la investigación de operaciones y las finanzas entre otras. (Ramirez Padilla, 2008)

La contabilidad administrativa se caracteriza por la dificultad económica en la administración en los niveles macro y micro económicos para contrarrestarlos se debe tener un sistema de información de control administrativo mediante el cual existe el aseguramiento del uso efectivo y



eficiente de los recursos, por medio de estos tres aspectos en respuesta al proceso de contabilidad administrativa que sirve como medio para comunicar lo que la dirección de la organización plantea, como canal de información para que toda la organización actúe en relación a los objetivos que se desean alcanzar y para evaluar los resultados y el desempeño de cada área. (Ramirez Padilla, 2008)

Este tipo de contabilidad se apoya con el proceso administrativo donde se manejan unos objetivos iniciando con suministrar información de los servicios, los productos y otros aspectos para la administración, como segundo objetivo que los administradores lleven a cabo la planeación tanto de corto como largo plazo y/o táctica y estratégica, sigue la información relevante utilizada en la toma de decisiones dada por los resultados, la utilización de herramientas de retroalimentación como el control administrativo sin limitar a contar solo con los errores que se hayan presentado en la operación, motivar y evaluar el desempeño tanto de administradores como responsables por medio de los objetivos de la empresa. (Ramirez Padilla, 2008)

Por otra parte Scheel define la contabilidad administrativa como el tipo de contabilidad que es utilizada por directivos o administradores dentro de una organización para planificar la operación, controlar actividades y tomar decisiones, es decir que genera la información necesaria para ejercer la planificación estrategia, control administrativo y operacional en una estructura organizacional, también se desarrolla en la información específica para ser analizada y evaluada, es de carácter opcional, su aplicación involucra información tanto financiera como estadística, economía e investigación operativa. (Scheel Mayenberger, 2004)

La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades en administración, destinado para facilitar el manejo de la planeación, control y la toma de decisiones para el análisis de las actividades que facilitan las áreas con oportunidad y mejoras de esta asegurando el éxito. (Scheel Mayenberger, 2004)

Los reportes de contabilidad pueden ser suministrados periódicamente, así como ocurre con el de contabilidad financiera, en cualquier momento que la gerencia necesite la información necesaria para la toma de decisiones se puede realizar un marco de contabilidad administrativa para tener un reporte. (Scheel Mayenberger, 2004)

Este reporte es de gran importancia para desarrollar, modificar en parte o en su totalidad los objetivos deseados a alcanzar por parte de la administración, estos reportes se pueden efectuar en diferentes momentos ya que pueden ser semanales, mensuales, trimestrales o semestrales. Todo esto depende del tipo de estructura administrativa que se maneje. (Scheel Mayenberger, 2004)

Es decir que, los resultados de la contabilidad administrativa permiten planificar y prever el futuro de la compañía, ya que no está regulada por normas que son de uso interno y sirven para la toma de decisiones, en cambio la contabilidad financiera que se rige por normas y reglas.

El análisis financiero es una herramienta dentro del elemento de control y sirve para evaluar los recursos financieros a continuación se explicará de una manera más amplia.

#### Análisis financiero.

El concepto y la forma de trabajarlo se maneja por referencia de los libros Evaluación operacional y financiera, aplicada a la industria hotelera y Administración Financiera por los autores Adolfo Scheel y Sandra Macías.

Para Scheel, el análisis financiero representa la parte dinámica de la contabilidad ya que, a través de la comparación e interpretación de los resultados de varios periodos, se observa la actividad general operacional y se obtiene una visión global de los resultados reales de la gestión administrativa. (Scheel Mayenberger, 2004)

Es una herramienta de vital importancia que tiene a su disposición la administración, para determinar el ritmo de crecimiento o estancamiento de la rentabilidad económica o financiera de las operaciones del establecimiento. (Scheel Mayenberger, 2004)

Los objetivos del análisis financiero se pueden condensar en determinar la situación financiera de la empresa y las causas de esta situación, basados en los cambios respecto al comportamiento histórico, se puede determinar el efecto de las tendencias económicas del entorno y que factores intervienen en la marcha. (Scheel Mayenberger, 2004).

Uno de los objetivos del análisis financiero, nos permiten tener un control de lo que sale y entra en el establecimiento, son de mucha utilidad ya que se evidencia de una manera precisa y clara, nos definen las acciones que se deben seguir para obtener los mejores resultados, estos procedimientos implican el diseño de diferentes formatos de control que nos permiten identificar

la información más relevante de cada proceso y poder tomar decisiones para un mejor control. A través de estos procedimientos administrativos se pueden obtener reportes de ingresos y egresos identificando los productos que más se venden y los gastos más significativos. (Scheel Mayenberger, 2004)

Consiste en la aplicación de métodos deductivos y técnicas analíticas a determinados medios de información para el diagnóstico, evaluación, pronóstico de situaciones financieras y resultados operacionales. La función financiera apunta a responsabilidades con el cumplimiento del flujo de información necesario para constituir los estados financieros, los componentes del capital de trabajo tales como el efectivo, cuentas por cobrar y gastos acumulados. (Scheel Mayenberger, 2004)

Por lo tanto, el proceso de análisis y planificación consiste en estrategia de razonamiento, donde se determina las técnicas analíticas a ciertos medios de información. El análisis financiero permite conocer lo que ha pasado en el negocio en periodos anteriores, examinar el presente y planear lo que será del negocio desde lo financiero y económico. El análisis financiero es relevante en la responsabilidad de quien maneja la administración, se extiende a todos aquellos que están involucrados en la empresa y gracias a esto se pueden dar dos perspectivas como la interna, que será el capital de importancia para quienes dirijan la empresa, es decir las variables financieras permitirán su gestión diaria de la planificación al futuro; y la perspectiva externa que son aquellos que están interesados en conocer la situación, dentro de esta clasificación estarán involucrados los próximos inversores y el sector económico en que se encuentre la organización. (Macías Castañeda, 2007)

La administración financiera hace parte del elemento de control mencionado anteriormente, se decide otorgar este orden debido a que es la planeación de los recursos económicos, reduciendo los riesgos que tenga la empresa, a continuación se explicará de una manera más detallada.

#### Administración financiera.

La administración financiera la manejan autores como Adolfo Scheel, Sandra Elena Macías Castañea y Gustavo O. Bravo Malpica & Héctor Mondragón Reyes en sus libros Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera, Administración Financiera y Administración Financiera respectivamente.

A lo largo del término anterior se habla de la importancia que tienen los estados financieros dentro del proceso de planificación, estos estados financieros se analizan bajo el proceso de administración financiera, Adolfo Scheel determina que este tipo elemento se caracteriza por ser donde se desarrollan metodologías y se obtiene la información a través de la interpretación de los estados financieros. Dentro de la evaluación financiera y operacional se encuentra que “El análisis operacional y financiero da como resultado el conjunto de elementos necesarios para la adecuada toma de decisiones dando respuesta a la función financiera de la empresa”. (Scheel Mayenberger, 2004)

La administración financiera es el área que se encarga de hacer seguimiento a los recursos financieros efectuando los recursos de una manera segura y lucrativa en conjunto, es decir que se centra en los aspectos de la rentabilidad y la liquidez, dados en la óptima interpretación de los estados financieros que son el resultado de la actividad económica de la organización. Este seguimiento se realiza con énfasis en conceptos de contabilidad. (Scheel Mayenberger, 2004)

La ejecución de este proceso se puede encontrar como un área relacionada con el departamento de contabilidad o dentro del mismo, esta organización dependerá del tamaño estructural que posea la empresa; es necesario entender el ambiente financiero como en la teoría de la toma de decisiones son la razón fundamental de la administración financiera, cabe recordar que la empresa debe de operar con eficiencia y eficacia. (Scheel Mayenberger, 2004)

De la misma manera Sandra Macías es su libro sobre Administración financiera la define como “la disciplina integrada por los conocimientos básicos de administración que tiene como finalidad la obtención de recursos y su aplicación de la manera eficiente” (Macias Castañeda, 2007, pág. 11) este tipo de administración tiene gran importancia en su aplicación ya que maneja una planeación con respecto a las finanzas, buscando y obteniendo los fondos requeridos con la administración de los bienes con los que cuenta la empresa y la solución a los casos que pueden tener, si bien nos damos cuenta esta disciplina involucra más de un departamento en la organización. (Macias Castañeda, 2007)

Dentro de los objetivos de la administración financiera es observar el rendimiento y la inversión por medio de las utilidades, pero esta observación se realiza desde la perspectiva de los accionistas y con un enfoque de calidad tanto en servicios, productos y en las utilidades que desde un inicio se proyectaron a adquirir dentro del proceso de la planeación estratégica, este análisis se realiza

desde la interpretación adecuada de los estados financieros donde demuestra la situación actual de la empresa. (Macias Castañeda, 2007)

Gustavo Bravo y Héctor Mondragón describe la administración financiera interrelacionada con ciertas áreas, el área de mercado de dinero y de capitales donde el administrador financiero debe conocer por qué y el cómo las tasas de las interés suben y bajan y el manejo de las diferentes instituciones financieras que se utilicen en la actividad económica de la empresa que se está trabajando; el área de inversión también va incluida y como la administración financiera da pie a la toma de decisiones en relación a la expansión y la financiamiento. (Bravo Malpica & Mondragon Reyes, 2010)

Los recursos financieros con los que cuenta la empresa en un inicio del periodo a analizar y los recursos finales que obtiene se observan en los estados financieros que son el resultado de la actividad económica de la empresa, tenido en cuenta la obtención de la calidad en el bajo costo de la materia prima. Dentro de este proceso y el proceso de planificación estratégica se establece la óptima inversión de los recursos financieros excedentes que se obtengan en operaciones como la inversión en el mercado, la adquisición de inmuebles y bienes para la empresa. La administración financiera al involucrar dos áreas influye en departamentos como mercadeo, producción, recursos humanos y claramente el departamento de contabilidad.

Se identifica los costos que son propios en los establecimientos de entretenimiento debido a que es una herramienta en los elementos de la gestión administrativa.

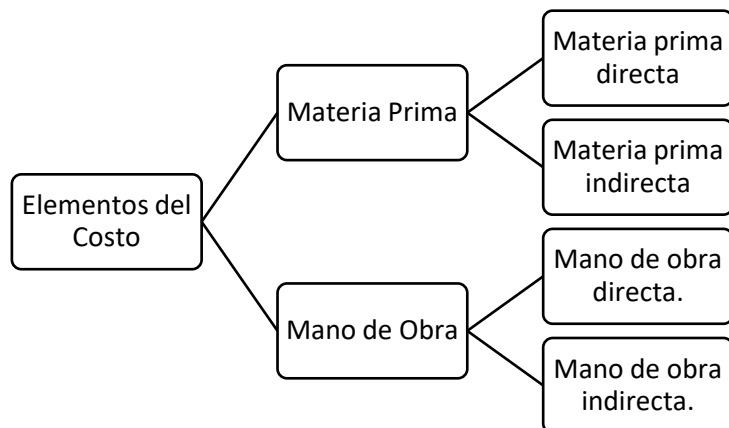
#### Definición de costo.

Es la sumatoria de todos los pagos que se utilizan para la producción de un producto o la prestación de un servicio, independientemente de los gastos de administración, venta y financieros, es decir lo que ofrece el establecimiento de entrenamiento como, los productos que los clientes consumen, quien prepara el producto, el montaje del sitio, quien ofrece el producto, entre otros. (Rodriguez Vera, 2012)

La importancia de los costos es una herramienta necesaria que tiene como objetivo presentar los resultados de la gestión administrativa y operacional en un tiempo determinado, si el costo se le da un mal manejo puede causar pérdidas en la operación, debido a que a este se propone obtener el precio de venta para los consumidores en el establecimiento.

Elementos del costo.

Es necesario comprobar la participación de cada elemento del costo dependiendo del bien o servicio y según el sistema de liquidación. (Rodríguez Vera, 2012)

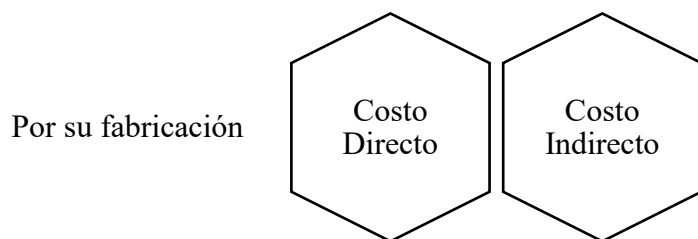


**Figura 20.** Elementos del Costo. Autoría Propia 2018

*Clasificación de Costos.*

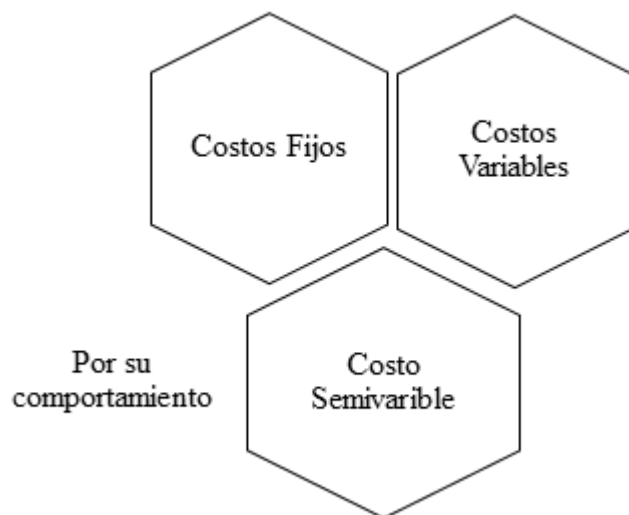
Los costos tienen una variedad de clasificación como lo son:

*Por fabricación*



**Figura 21.** Por su fabricación. Autoría propia 2018

*Por su comportamiento.*



**Figura 22.** Por su comportamiento. Autoría Propia 2018

La clasificación de los costos mencionada anteriormente es identificada en los establecimientos de entretenimiento, es una herramienta para establecer el precio de venta y la utilidad que genera en cada uno de los productos ofrecidos.

El punto de equilibrio es una herramienta para interpretar las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas, ni ganancias, por este motivo hace parte del elemento de control.

Punto de equilibrio.

El concepto y la importancia del punto de equilibrio lo manejan diferentes autores, tomando como referencia a Rodríguez Vera en el libro *Costos Aplicados a la Industria Hotelera*, Hernando Díaz en el libro *Contabilidad General*.

Es una herramienta financiera en el cual se determina la cantidad de unidades que se deben de producir o vender, para cubrir la totalidad de costos y gastos sin pérdida ni utilidad. (Rodríguez Vera, 2012)

Sirve para tener un punto de referencia en el incremento de volúmenes de venta para generar utilidad, por esta razón se debe analizar los costos fijos, costos variables y las ventas obtenidas. (Rodríguez Vera, 2012)

Se define como el volumen de ventas necesarias para no tener ni pérdida ni ganancia, esto quiere decir quedar en equilibrio con una utilidad en cero. Para realizar el análisis normalmente se trabaja con la utilidad operativa. (Díaz, 2006)

Importancia del punto de equilibrio.

Según Hernando Díaz, la importancia del punto de equilibrio le suministra datos sobre costos y ganancias para planificar las utilidades, sirve para la toma de decisiones, facilita la presentación de informes. (Díaz, 2006)

El proceso de compra se debe efectuar un control por el motivo de la adquisición de la materia prima, para la realización de la variedad de los productos que se ofrece en el establecimiento de entretenimiento.

Proceso de compra.

Dentro de los procesos que se ejecutan en una organización del sector de alimentos y bebidas uno de los procesos de mayor importancia es el proceso de compras, muchos autores relatan sus características y su importancia; Jack D Ninemeier, Katsigris y Thomas muestran respectivamente el enfoque que tiene este proceso dentro de estas empresas abarcando el termino desde preguntas de cómo saber que comprar, donde, que cantidad y demás interrogantes que se puedan cuestionar en este proceso, se detectan las necesidades o deseos y se valorarán las diferentes opciones que se dispone para satisfacerlas. El sistema de compras tiene una gran importancia y se maneja como el centro de control por su influencia de alto nivel en los resultados del establecimiento.

Como se mencionó anteriormente en organizaciones del sector de alimentos y bebidas la obtención de la materia prima y de los productos que se necesitan para la realización de la actividad económica característica de cada establecimiento representa un punto crucial, se tienen diferentes variables que se deben analizar de manera detenida como lo es el precio, la calidad, el proveedor, la forma de pago y el almacenamiento que se debe de dar y que el que es posible dar para ciertos productos.

El departamento del proceso de compras es el encargo en darle la garantía y seguridad de los proveedores elegidos siendo un factor importante para minimizar los costos que más adelante se explicara su aplicación dentro del establecimiento, donde se establecerán políticas de compras con los proveedores escogidos desde la determinación del plazo de entrega de la mercancía, que



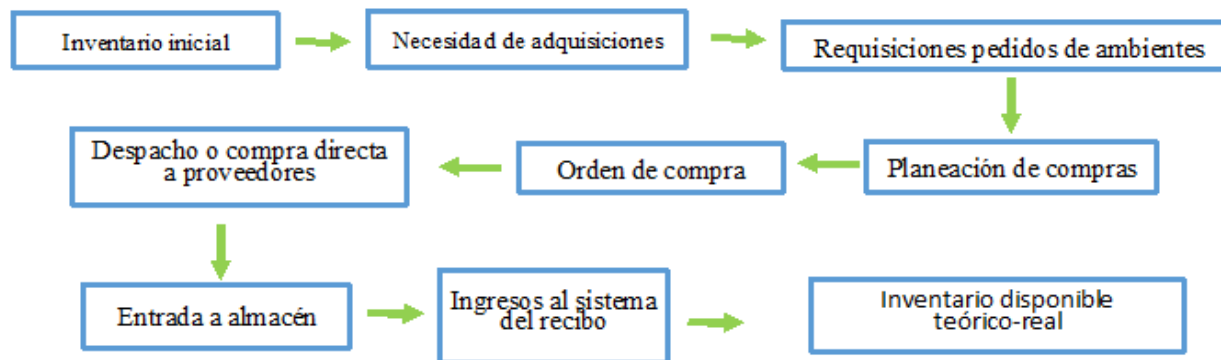
aproximadamente se maneja de 90 días, aunque eso puede variar como dependiendo la relación que se haya establecido dentro de las políticas de cada establecimiento y de cada proveedor. (Ninemeier, 1991)

En establecimientos de comercio de bebidas el proceso de compras, se inicia con la selección de los productos, incluyendo cervezas, vinos, licores etc. Seguidamente, los pedidos deben ser determinados y colocados al proveedor seleccionado. Considerando además que las compras están ligadas directamente al sistema de inventario, ya que los niveles de inventario que se fijen van a determinar las necesidades de compras por que se tiene en cuenta el nivel de rotación de cada uno de los productos y de esta manera se establecerá los niveles máximos y niveles mínimos de cantidad con los que debe contar un establecimiento para su operación como lo describe Ninemeier “Los procedimientos de inventario y de suministro de los productos, se relacionan con las decisiones tomadas en la selección y compra de dichos productos”. (Ninemeier, 1991, pág. 172)

En los bares y operaciones de bebidas, es el cliente quien establece la selección de productos y marcas de las bebidas. Cada bar, motivado a las expectativas de los clientes, debe llevar un rango completo de productos. Adicionalmente, el tipo de productos que puede llevar en inventario el bar, depende de las licencias y regulaciones legales para su expendio. (Ninemeier, 1991, pág. 196)

Compra manejo de las bebidas.

El proceso de compras se caracteriza por contar con diferentes formatos que se efectúan para llevar el control en cada una de sus etapas, estas etapas se nombraron dentro de los procesos de apoyos que se efectúan en los bares uno de los ejemplos que se encuentran son la orden de compra y el registro de compras entre otros. En la Figura 23 se presenta el proceso de entrada por compras que realiza el establecimiento.



**Figura 23.** Proceso de entrada por compras. Autoría Propia, Fuente: (Rodríguez Vera, 2012, pág. 235)

(Rodríguez Vera, 2012) Afirma que “El del costo desde el inicio de la operación se debe programar permanentemente en todos los puntos, ambientes, departamentos o secciones que se tengan con el objetivo e interés de rentabilidad” (p.235)

El inventario es importante para el desarrollo de la empresa debido a que permite cumplir la demanda, también es una herramienta que ejerce control debido a que maneja la materia prima del establecimiento.

Inventario.

Dentro del proceso de compras se comienza a describir la importancia del manejo de los inventarios donde una adecuada gestión del inventario se permitirá establecer procedimientos y llevar un control realizando la estimación sobre los costos, conocer las bebidas que los consumidores del bar conocen y el control para disminuir/eliminar desperdicio y robos. (Ninemeier, 1991, pág. 190)

Cada producto y especialmente cada marca que se lleva en inventarios deben ser constantemente evaluados en términos con el área de ventas. El inventario de licores representa una inversión costosa ya que cada botella de licor en el depósito o almacenamiento, representa efectivo que no genera devolución en la inversión, a menos que sea utilizado en la elaboración de cocteles y vendido. Ninguna operación dentro de los bares puede darse el lujo de mantener sus licores sin movimiento en el lugar de depósito. La administración encuentra la mejor manera de evitar esto en acciones de escuchar a sus clientes aquí juega el barman un importante rol, ya que

es quien tiene un contacto más directo con los clientes y sus preferencias; estar pendientes de sus ventas y mantener un efectivo control del inventario. (Ninemeier, 1991)

A través del establecimiento de niveles de inventario y de la selección de proveedores, tiene la responsabilidad de las compras en su establecimiento y, por ende, tomar decisiones:

- ✓ ¿Qué productos comprar (incluyendo marcas)?
- ✓ ¿Cuánto comprar?
- ✓ ¿A quién comprar?
- ✓ ¿Cuándo comprar?
- ✓ Fechas de cosecha (para vinos)

(Ninemeier, 1991)

El sistema de inventarios y las decisiones de compra se hacen muy sencillas y no tienen que ser hechas exclusivamente por el administrador. La persona responsable por los pedidos, básicamente necesita revisar las hojas de inventario y llevar los pedidos al par usando una Orden de Compra (Ver tabla N°3). La Orden de Compra es un formato usado para registrar los productos comprados y para estandarizar la información de dichos productos. Este documento es la primera herramienta de control en el proceso de compras. Se debe escribir una Orden de Compra para cada pedido. Como datos mínimos, debe indicar el artículo pedido, la marca, fecha, precio, unidad solicitada, cantidad y condiciones de entrega y pago. Las Órdenes de Compra deben ser archivadas con seguridad y su acceso limitado. Copia de la Orden de Compra debe usarse para una efectiva recepción de los productos. Si la persona responsable de recibir los pedidos de los proveedores, no sabe que se pidió, esto puede generar problemas de inventario de la mercancía recibida. (Ninemeier, 1991)

Se manejan dos sistemas de inventarios, los inventarios perpetuos y los inventarios periódicos. El sistema de inventario perpetuo “permite estar al tanto de los artículos que se mantienen almacenados en base a sus movimientos” (Ninemeier, 1991, pág. 192) Con este sistema se puede elaborar los costos de la materia prima para un día o un determinado número de días, dentro de los bares ya sea para su clasificación que se establece los movimientos de las bebidas representada en botella o en tragos dependiendo del tipo de bebida alcohólica y la materia prima viene representada en acompañamientos y en sus presentaciones de las bebidas. El sistema de inventario periódicos “Se basa en la contabilidad física de lo que existe en el almacén en un periodo establecido,

normalmente a finales de cada mes” (Ninemeier, 1991, pág. 192) Como desventaja encontramos que el costo de los productos solo se puede efectuar de manera mensual, pero en la industria de bebidas este control se realiza desde semanal hasta diariamente por la cantidad de variación del inventario ya que no son productos estáticos que se comportan de la misma manera semana tras semana.

El presupuesto está ligado al control porque se realiza un plan de operaciones para los gastos e inversiones en un determinado tiempo y se realiza dentro del establecimiento, para un mejor futuro de la empresa.

Presupuesto.

El concepto de presupuesto se toma como referencia a David Padilla en su libro Contabilidad Administrativa y a Adolfo Scheel en la Evaluación Operativa y Financiera.

Padilla define el concepto donde un presupuesto es un plan integrador que se lleva a cabo a las operaciones y recursos que hacen parte de una empresa para un determinado periodo con el fin de poder lograr los objetivos. Se puede afirmar más específicamente cómo una toma de decisiones anticipada y los objetivos alcanzados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.

El presupuesto tiene 3 propósitos principales:

- Ver el crecimiento futuro de la organización, esto conlleva la necesidad de pronosticar su futuro dándole un fin de tomar las decisiones correspondientes en el momento indicado.
- Coordinar las actividades y tareas de la empresa, es brindar una cooperación adecuada de los diferentes departamentos, así como la interacción entre los diferentes miembros que los componen cómo lo es la coordinación entre ellos.
- Incentivar a los empleados con el fin de lograr un mayor beneficio para la empresa es tan importante como las dos herramientas anteriores.

El proceso del presupuesto hace referencia mediante un enfoque contable o administrativo la diferencia entre los dos es igual a la que se maneja entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa, dando como punto de vista la contabilidad financiera es el producto final del proceso de presupuestos con los estados financieros que ella genera, y cómo lo es la contabilidad

administrativa los estados financieros presupuestados es de lo que ocurrió en el futuro y no datos de lo ocurrido en el pasado.

*Presupuesto de la operación.*

El presupuesto de operación presupuestal aquellas partes que incluyen directamente con las utilidades de la compañía en especial la utilidad de operaciones, impuestos y repartos. (Ramirez Padilla, 2008)

Adolfo Scheel lo define como, el presupuesto de efectivo se configura una vez estructurado el estado de resultados, esta información se registra el efecto en el movimiento de efectivo de la generación de ventas, costos y gastos presupuestados. Al considerar estos registros se determinan ingresos y egresos para cada mes del periodo presupuestal y los respectivos saldos de efectivo para verificar en que momentos se requiere la financiación externa o, por el contrario, en que meses se dispone de efectivo para canalizar inversiones a corto plazo. (Scheel Mayenberger, 2004)

Por su variabilidad el presupuesto como presentación anual, se utiliza para analizar los meses en que se requiere fondos adicionales y determinar los saldos del balance proforma, pero su mayor aplicación es la elaboración mensual del movimiento de efectivo de acuerdo a las ventas, costos y gastos presupuestados, considerando la concentración de activos corrientes y obligaciones a corto plazo. (Scheel Mayenberger, 2004)

*Control presupuestal.*

El control presupuestal es la administración de los recursos, mejoramiento de la venta y racionalización de costos y gastos a través de los lineamientos presupuestales. Constituye una cultura gerencial en la se expone la habilidad en utilizar información para lograr el control administrativo y la motivación para obtener resultados. Al verificar cada mes las variaciones, el porqué de estas y determinar las medidas correctivas es lo que se dinamiza el sistema de información presupuestal. (Scheel Mayenberger, 2004)

El control presupuestal se fundamenta en la determinación y el análisis de las variaciones que se calculan al comprar lo ejecutado con el presupuesto. Se centra esta metodología en el estado de resultados ya que precisamente se trata de comprobar la eficiencia y la eficacia en la gestión y el control de las variables que condicionan la venta y la estructura de costos y gastos. Este proceso implica cumplir cuatro pasos:

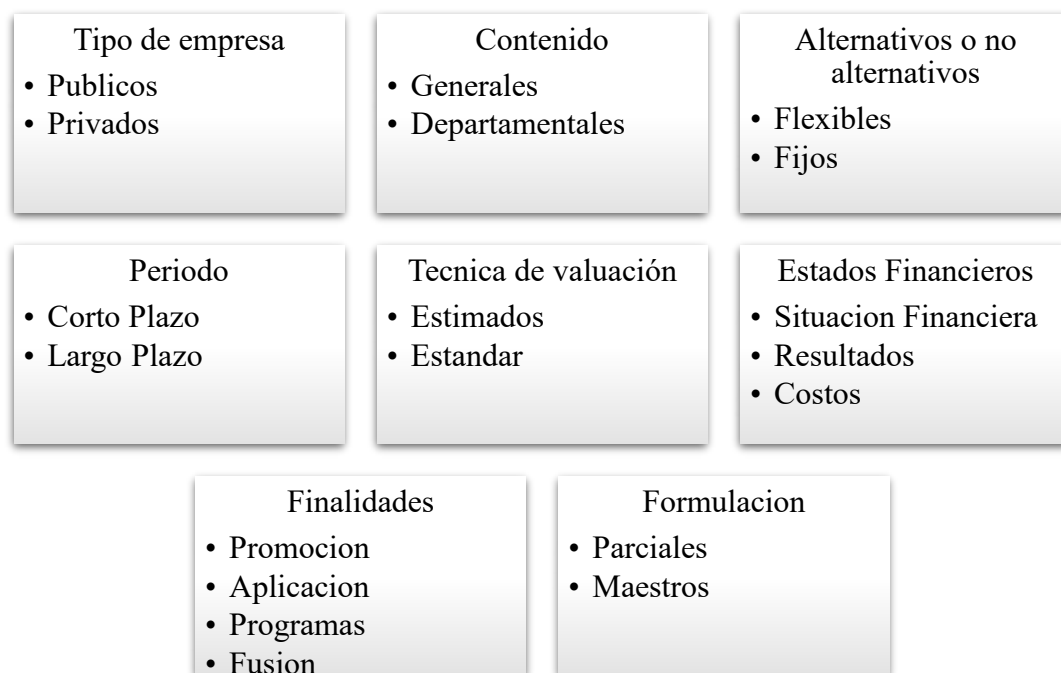
- ✓ Determinación y significancia de las variaciones.
- ✓ Análisis de variaciones.
- ✓ Definición de situaciones críticas o de inmediata atención.
- ✓ Plan correctivo.

(Scheel Mayenberger, 2004)

Finalmente, Sandra Macías define el presupuesto como el pronóstico de ingresos y egresos para tener conocimiento y control de cubrir las necesidades futuras que se lleguen a presentar en la empresa, pero como se habla de futuras son aquellas que no se tiene una completa seguridad que van a suceder pero que se tienen en cuenta por medio de pronósticos, estadísticas, análisis de resultados históricos. El presupuesto esta guiado por las fases del proceso administrativo ya que se debe tener una planeación, organización, dirección y control en base a objetivos numéricos y recursos establecidos. (Macias Castañeda, 2007)

La clasificación de los presupuestos se denomina de acuerdo al manejo pero manteniendo la misma esencia; se pueden manejar por tipo de empresa, por el contenido, pueden ser alternativos o no alternativos, por el periodo que abarcan, por la técnica de valuación, por la presentación de los estados financieros, por la finalidad y la formulación como se observa en la

Figura 24.



**Figura 24.** Clasificación de Presupuestos. Autoría propia organizada desde la información de (Macias Castañeda, 2007)

El análisis de nómina está ligado al elemento de control debido a que se encuentra en las diferentes áreas del establecimiento y merece la importancia necesaria para un buen manejo.

Análisis de nómina.

El análisis del costo de nómina lo manejan dos autores, tomando como referencia a Adolfo Scheel en el libro Evaluación Operacional y Financiera y Gonzalo Sinisterra en el libro Contabilidad de Costos que a continuación se expondrán.

La estructura de costos la nómina merece especial atención, por el cual se aplican asociaciones que se relacionan a la nómina:

- ✓ Número de empleados
- ✓ Nivel de ventas
- ✓ Total, de costos y gastos
- ✓ Distribución departamental
- ✓ Nomina por empleado

(Scheel Mayenberger, 2004)

El departamento de nómina debe diferenciar la nómina, es decir, a que áreas funcionales pertenece como administración, ventas, finanzas entre otras, es necesario separar la nómina por áreas para tener un control de costos y tener la certeza en donde se debe asignar. (Sinisterra Valencia, 2011)

### **9.3.6 Evaluación.**

1. Evaluación: Se revisan los progresos de las operaciones que conducen al logro de todas las metas de la organización, mide el rendimiento de los empleados, y asegura la efectividad de los programas de entrenamiento. (Ninemeier, 1991)

#### **Análisis de la Operación**

El análisis de la operación comprendido por Ninemeier es la evaluación imparcial de las áreas de producción y servicios., es un análisis de gran importancia y peso en la administración dentro de la empresa sobre todo si se está analizando la operación de un establecimiento que ejecuta servicios guiados al cliente (Ninemeier, 1991)

Para la administración conocer los procesos y procedimientos a realizar dentro de la operación de la organización es de vital importancia, mantenerlos en constante seguimiento y control son uno de los puntos críticos y a la vez claves de la administración; se habla de punto crítico ya que es considerada una sección inestable en comparación con otras; y se denomina puntos claves porque es una sección de un gran movimiento por que involucra desde el equipamiento, el personal, el presupuesto hasta las normas de calidad y de una mayor rotación en comparación con otras áreas.

En menú de bebidas se debe contar con características y elementos base para que la información del tipo y la marca de producto sea clara para el cliente y el personal del establecimiento.

#### *Menú De Bebidas Alcohólicas.*

Las operaciones al servicio de alimentos deben listar las bebidas alcohólicas con letra grande y legible, incluyendo los nombres de las marcas y los precios. (Ninemeier, 1991)

El proceso de compras importante debido a que se adquieren adecuadamente las materias primas y auxiliares de materiales que permite llevar el control necesario que involucra otros procesos y otras áreas para que la empresa desarrolle sus actividades.



Teniendo en cuenta el proceso administrativo, como herramienta fundamental en la dirección administrativa, requiere de poner en práctica varios de sus elementos, en primer lugar, la planeación es fundamental para la delimitación de las metas y objetivos de la empresa y así mismo, se requiere de organización y coordinación a la hora de llevar a cabo los proyectos que se han definido, todo lo anterior también requiere de un buen sentido de la dirección para ejercer control sobre las acciones que se van a efectuar, sin olvidar que estas deben ser evaluadas para conocer su eficacia y e importancia en el cumplimiento de los objetivos planteados, en caso de que no cumplan con estos requerimientos, deberán hacerse los ajustes necesarios.

#### **9.4 Modelo a aplicar**

El modelo para aplicar de gestión administrativa se basa en variables y micro variables enfocados al sector de servicios y el subsector de alimentos y bebidas en el que se realiza un estudio de caso en el establecimiento de entretenimiento enfocado por tres autores como Ninemeier, Scheel y Rodríguez donde se identifica los elementos necesarios a tratar.

De acuerdo al modelo se inicia con el tema general, el cual es el proceso administrativo por el autor Ninemeier quien lo establece en cinco fases, se decide escoger por el motivo que los autores Bernal Torres, Sierra Arango y Ramírez Cavassa no manejan este tema específico como lo hace el autor que se escogió, debido a que el maneja temas como planeación, organización, coordinación, dirección, control y evaluación con un enfoque en sector de alimentos y bebidas.

Tomando el tema de proceso administrativo se inicia con la fase de planeación, dentro de ella se encuentra el tema de planificación estratégica por el autor Scheel, se decidió elegir por que los autores Bernal Torres, Sierra Arango lo toman a un nivel general sin especializarse en un producto o servicio, en cambio el autor seleccionado explica el tema más a fondo con una teoría más óptima enfocado en las empresas del sector de servicios.

De acuerdo a la fase de planeación se continúa con la organización y dentro de ella se agrupa el tema legal de acuerdo a los establecimientos de entrenamiento en Colombia, con la ayuda de las entidades como la Policía General de la Nación, el Ministerio de Salud y la Normatividad son los que rigen leyes y normas para un óptimo servicio en los bares.

Teniendo en cuenta el tema de organización se procede a trabajar con los elementos de coordinación y dirección, estos elementos se basan en los tipos de procesos que se presentan dentro de una organización dirigido por la Norma ISO 9001 descrita anteriormente.

Continuando con el contenido de coordinación y dirección se prosigue con la fase de control que con lleva varios subtemas como lo son contabilidad financiera expuesto por el autor Scheel, los otros autores como Arbelda y Sierra donde ellos plantean normas para la información financiera de acuerdo a las empresas nacionales e internacionales, en cambio el autor escogido propone principios de la contabilidad general para todo tipo de personal sea interno o externo.

Con el sub tema de contabilidad administrativa se distingue el autor Scheel con el autor Daniel Ramírez que se encamina con análisis cualitativo de la organización, en cambio Scheel tiene un enfoque de contabilidad para los administradores y directivos de la compañía, para realizar un procedimiento efectivo del proceso administrativo.

De acuerdo con la fase de control se tiene otro subtema como la administración financiera con autores Gustavo O. Bravo Malpica & Héctor Mondragón Reyes, que relacionan el área de inversión para la toma de decisiones y expansión de acuerdo al financiamiento de la compañía. La autora Sandra Elena Macías Castañea define que la administración financiera es un principio de disciplina con conocimiento básico de administración con la finalidad de obtener recursos con eficiencia, en cambio el autor Scheel plantea esta área es la encargada de realizar un seguimiento a los recursos financieros con aspectos de rentabilidad y liquidez en la actividad económica con énfasis a la contabilidad, por este motivo se retoma a este autor.

Teniendo en cuenta la etapa de control se estima otro subtema como el de presupuesto con el autor David Padilla, plantea tres propósitos principales del presupuesto como lo son el crecimiento del futuro de la empresa, la coordinación de actividades para una operación adecuada e incentivar a los empleados para obtener un mayor beneficio a la compañía y Adolfo Scheel propone una estructura organizada para la generación de ventas, costos y gastos presupuestados con el fin de canalizar inversiones a corto plazo, teniendo en cuenta la situación económica de cada organización, por este motivo se elige a Scheel debido a que su teoría es más organizada para el estudio de caso que se está tratando.

Por otro subtema se desglosa la nómina de acuerdo al autor Sinisterra Valencia explica, que es necesario separar la nómina por área de acuerdo a su función y el autor Adolfo Scheel proyecta una estructura especializada de acuerdo a la atención que se merece por consecuencia al nivel de ventas y el número de empleados por este fundamento se reitera este autor.

De acuerdo a la etapa de control también se desglosa el sub tema de inventario, teniendo en cuenta que lo explica Ninemeier que este modelo de inventario permite estar al tanto de los artículos que se mantienen almacenados en base a sus movimientos.

El último subtema presente en esta etapa es el manejo de los costos y el punto de equilibrio donde el autor Rodríguez Vera toma los costos y su clasificación debido a que enfoca a los utilizados y los métodos a manejar dentro de las empresas de servicios y la manera en cómo se establece el punto de equilibrio bajo esta actividad económica en comparación con Sinisterra Valencia quien trabaja más los costos a un producto tangible.

Por último, la fase final es la evaluación donde se desglosa el análisis de la operación por el autor Ninemeier donde plantea los procesos y procedimientos pequeños que son vitales para un buen funcionamiento en los procesos teniendo en cuenta que se enfoca en los establecimientos de entretenimiento.

La fase final es la evaluación, lo que representa el análisis de la operación que se efectúa dentro del establecimiento, Ninemeier maneja este análisis tomando en cuenta y clasificando los procesos a realizar en cada área, dependiendo de cuál sector se esté tratando, es muy diferente hablar de la operación de un restaurante a la operación directa de un bar que su venta principal son las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

La principal razón por el cual no se escogieron los demás autores fue porque tenían un punto de vista diferente y no había profundización en los temas mencionados anteriormente, resaltando que los autores escogidos tienen un enfoque en el sector de servicios y esto va direccionado a la práctica con esta actividad económica.

De acuerdo a los autores explicados anteriormente a lo largo del reconocimiento de los elementos presentes en la gestión administrativa, se decide establecer un modelo óptimo para aplicar en el establecimiento Bar “2 Quince” presentado en la ; los autores son Adolfo Scheel, Jack D. Ninemeier y Ricardo Rodríguez Vera quienes son tomado de principal referente y apoyados

en algunos temas o subtemas por parte de David Noel Ramírez Padilla y Sandra Elena Macías Castaña que serán explicados en mayor detalle a continuación.

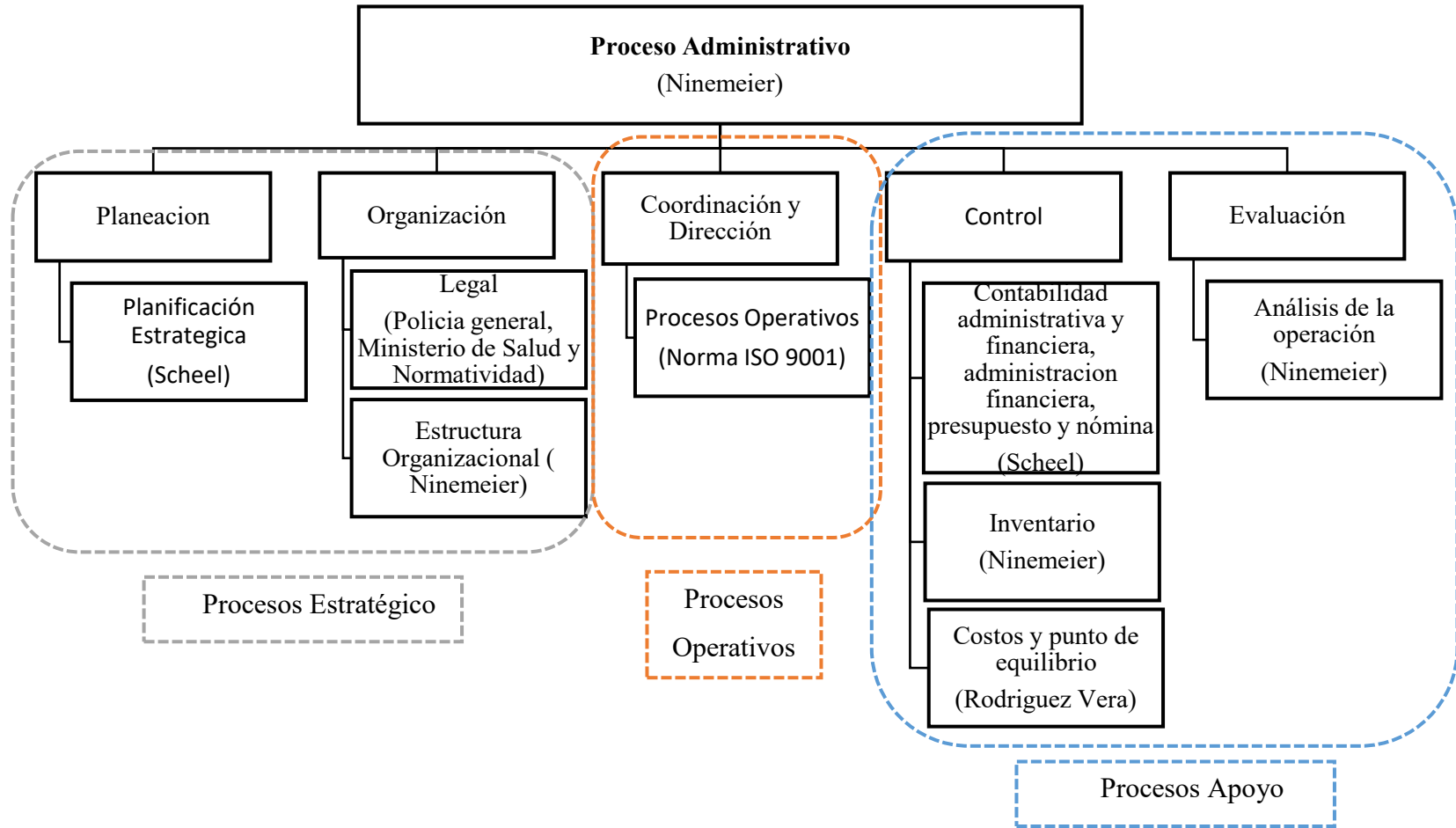


Figura 25. Modelo a Aplicar. Autoría Propia 2018

El diseño del modelo de gestión administrativa para el bar presenta la combinación operación – administración, se tomaron los elementos identificados dentro del marco teórico en la operación de un bar y las variables establecidas dentro de la gestión administrativa por los autores expuestos y en detalle de cada uno de sus elementos, para diseñar el modelo a aplicar mostrado anteriormente especificando a grandes rasgos las áreas dentro de cada proceso establecido por la norma ISO 9001.

Los procesos estratégicos se trabajaran la planeación y organización con las áreas de planeación estratégica, el área legal y el área de estructura organizacional.

Los procesos operativos se trabajaran la coordinación y la dirección de los procesos operativos dentro del bar como el servicio de barman y servicio a la mesa.

Por último, los procesos de apoyo son el control y la evaluación con las áreas de contabilidad, inventario, costos y todo el análisis de la operación referente al seguimiento y la retroalimentación que se realice de los procesos, apoyado en el círculo PHVA.

## 10. Capítulo 2 Diagnostico Bar “2 Quince”

Para realizar el análisis de las macro y micro variables dentro del bar “2 Quince” especificadas en la metodología, y presentes en el diseño del modelo se evaluaron el uso de varios instrumentos para diagnosticar y obtener la información necesaria como la lista de chequeo, las entrevistas, las encuestas y la observación sin embargo se decide evaluar por medio de la lista de chequeo siendo un instrumento de medición que permite conocer inicialmente los problemas que presenta el establecimiento bajo el cumplimiento y no cumplimiento de los diferentes elementos dentro de la gestión administrativa aplicable al estudio y se complementa al final con la entrevista realizada para conocer más a profundidad el manejo y el conocimiento que tiene la persona encargada en la realización de cada uno de los procesos.

### 10.1 Lista de chequeo

Esta lista de chequeo analiza e identifica los elementos de la gestión administrativa que se manejan dentro del establecimiento Bar “2 Quince”, realizada al señor Harold Vargas administrador el día 18 de abril del 2018. La presentación del análisis esta subdividida por las macro variables dadas por procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, estas variables serán especificadas bajo los micros variables expuestas a continuación.

C: Cumple    NC: No Cumple    NA: No Aplica
---

## Datos

Tabla 6.

### *Análisis de los Datos de la Lista de Chequeo*

<b>PROCESOS ESPECIFICOS</b>							
	<b>Cumple</b>		<b>No Cumple</b>		<b>No Aplica</b>		<b>Total</b>
<b>1. PLANEACION</b>							
1.1 Planeación Estratégica	3	60%	2	40%	0	0%	5
1.3 Administración Financiera	2	50%	1	25%	1	25%	4
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>							
2.1 Legal	8	40%	11	55%	0	0%	20
2.2 Estructura Organizacional	0	0%	2	40%	3	60%	5
<b>3. CONTROL</b>							
3.1 Presupuesto	5	56%	1	11%	3	33%	9
<b>4. EVALUACION</b>							
4.1 Análisis de Operación	2	67%	1	33%	0	0%	3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>43%</b>	<b>18</b>	<b>39%</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>46</b>
<b>PROCESOS OPERATIVO</b>							
<b>1. CONTROL</b>							
1.1 Inventario	9	82%	2	18%	0	0%	11
<b>2. COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN</b>							
2.1 Empleados	5	42%	6	50%	1	8%	12
2.2 Proveedores	3	60%	2	40%	0	0%	5
2.3 Producto	5	83%	1	17%	0	0%	6
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>65%</b>	<b>11</b>	<b>32%</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>	<b>34</b>
<b>PROCESOS APOYO</b>							
<b>1. CONTROL</b>							
1.1 Contabilidad administrativa y financiera	3	43%	4	57%	0	0%	7
1.2 Mantenimiento	2	67%	1	33%	0	0%	3
1.3 Nomina	2	67%	1	33%	0	0%	3
1.4 Costos	8	67%	4	33%	0	0%	12
1.5 Punto de Equilibrio	3	100%	0	0%	0	0%	3
1.6 Precio de Venta	3	100%	0	0%	0	0%	3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>68%</b>	<b>10</b>	<b>32%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>31</b>
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>63</u></b>	<b><u>57%</u></b>	<b><u>39</u></b>	<b><u>35%</u></b>	<b><u>8</u></b>	<b><u>7%</u></b>	<b><u>110</u></b>

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de lista de chequeo 2018

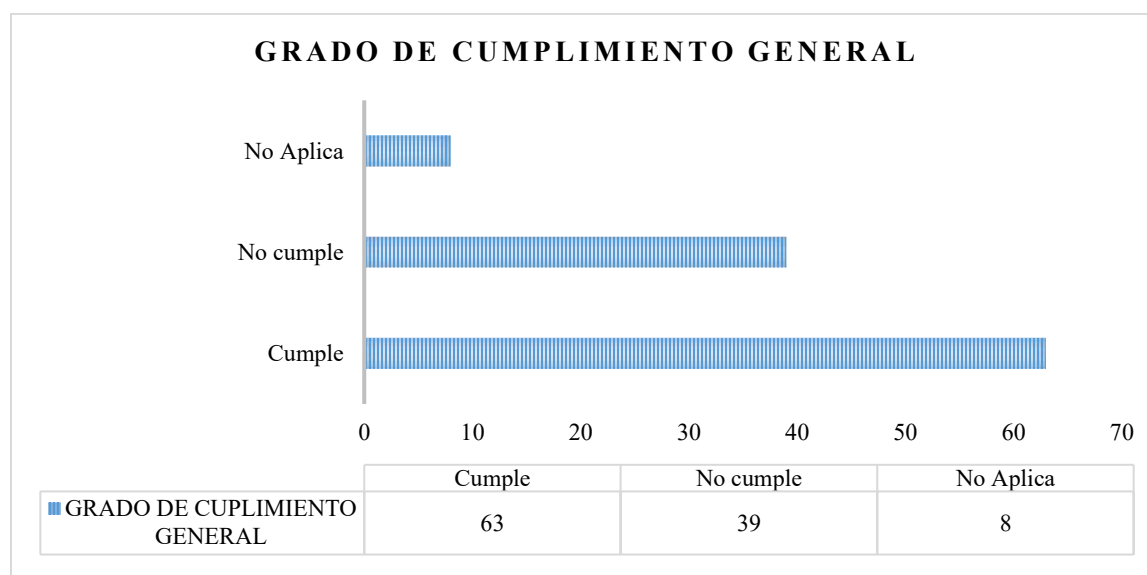


La tabulación presentada anteriormente demuestra la manera en que se comportaron los elementos de la gestión administrativa evaluadas por medio de la lista de chequeo presentando los porcentajes correspondientes y el números de preguntas evaluadas por cada uno de los elementos perteneciente a cada variable.

## Gráficas y Análisis.

### 1. General

Se realiza un análisis en el cual se mide el grado de cumplimiento a nivel general en el establecimiento a continuación, se detalla la Figura 26 y su análisis.

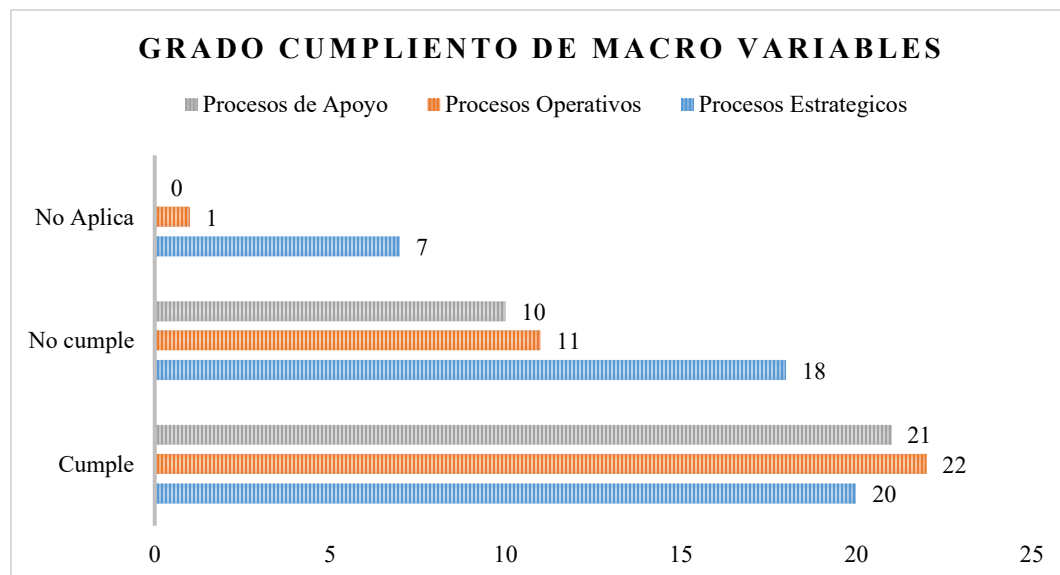


**Figura 26.** Grado de cumplimiento general. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Dentro del trabajo de campo realizado se evidencia por medio de la lista de chequeo que el bar “2 Quince” tiene un cumplimiento del 58% de los elementos a evaluar dentro del modelo de gestión administrativa establecido; presenta un incumplimiento del 35% y presenta elementos que no aplican con un 7% detallados en las gráficas correspondientes a cada proceso y cada elemento.

a. Grado de cumplimiento macro variables evaluadas

De acuerdo a la lista de chequeo que se explica las macro variables que se realiza un análisis del cumplimiento de estas en el establecimiento.



**Figura 27.** Macro variables. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

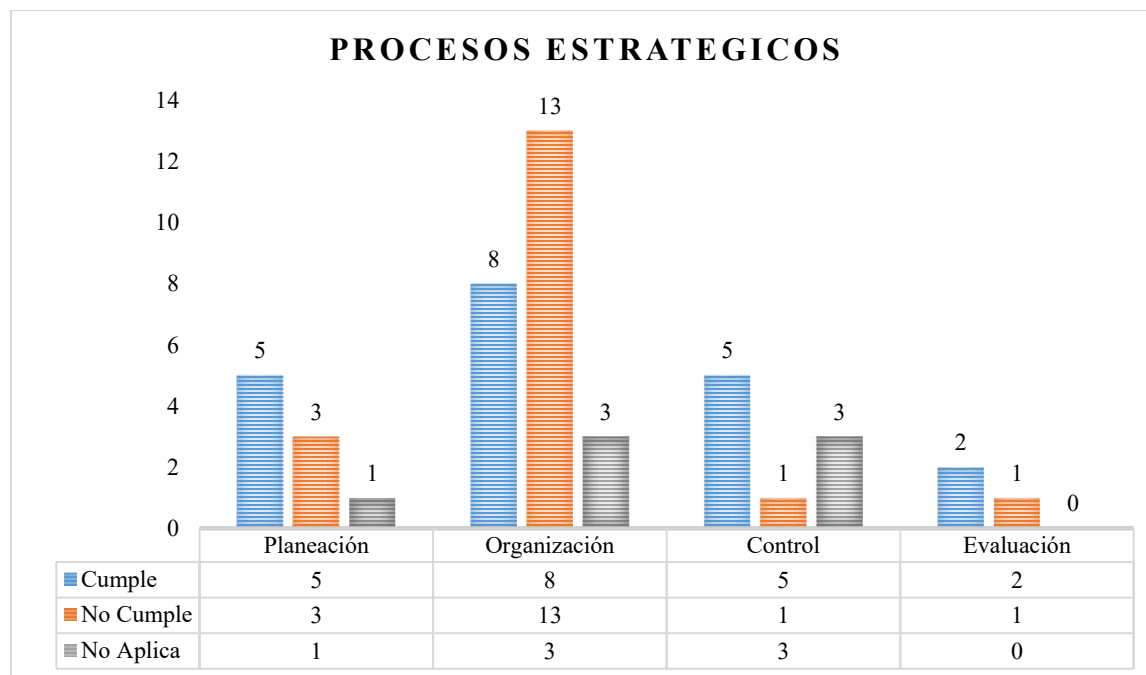
Las macro variables evaluadas se dividen en tres procesos, como se evidencia en el gráfico anterior, dentro del cumplimiento de sus elementos, los procesos operativos presentan la mayor cantidad aunque los procesos estratégicos y de apoyo no se encuentran muy lejanos en el cumplimiento, se muestra que en los elementos que mayor incumplimiento presenta el establecimiento son los procesos estratégicos con un 39% y de igual manera esto representa el 15% de elementos que no aplican dentro de la lista de chequeo.

b. Grado de cumplimiento Micro variables evaluadas

Se realiza un análisis de los micros variables evaluadas en el trabajo de campo donde a continuación se muestra los resultados.

### Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos se evaluaron en cuatro variables, la planeación, la organización, el control y la evaluación presentando el cumplimiento del 43% de los elementos, el 39% del no cumplimiento y finalmente el 15% de elementos que no aplica como se presenta en la **Figura 28**

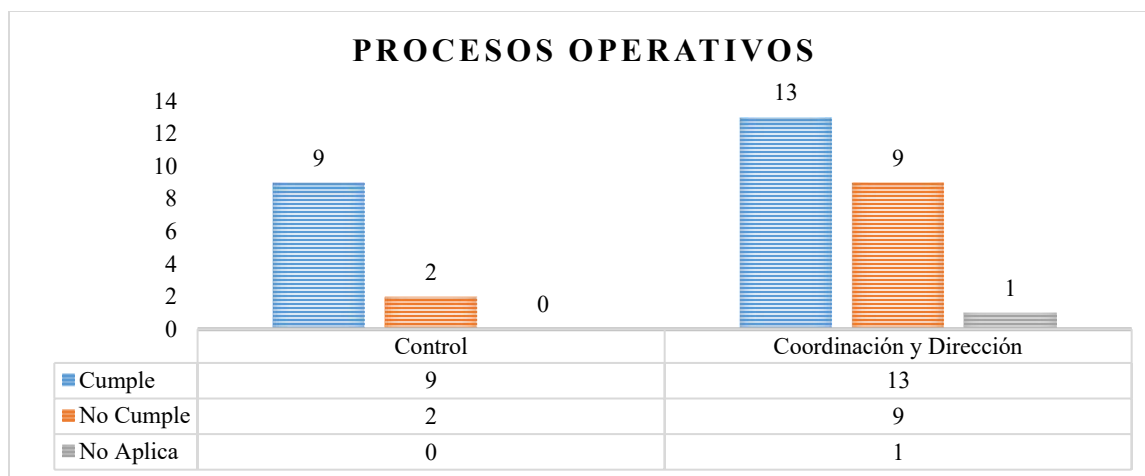


**Figura 28.** Procesos Estratégicos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El establecimiento presenta mayor cumplimiento con los elementos dentro de la organización seguida de la planeación, el control y finalmente la evaluación, se evidencia claramente que presenta un gran porcentaje en el no cumplimiento de las variables dentro de la organización por consecuencia hay una falta de responsabilidad tanto del administrador como de los empleados.

### Procesos Operativos

Los procesos operativos se evaluaron en dos variables el control, la coordinación y dirección presentando el cumplimiento del 65% de los elementos, el 32% del no cumplimiento y finalmente el 3% de elementos que no aplica como se presenta en la Figura 29.



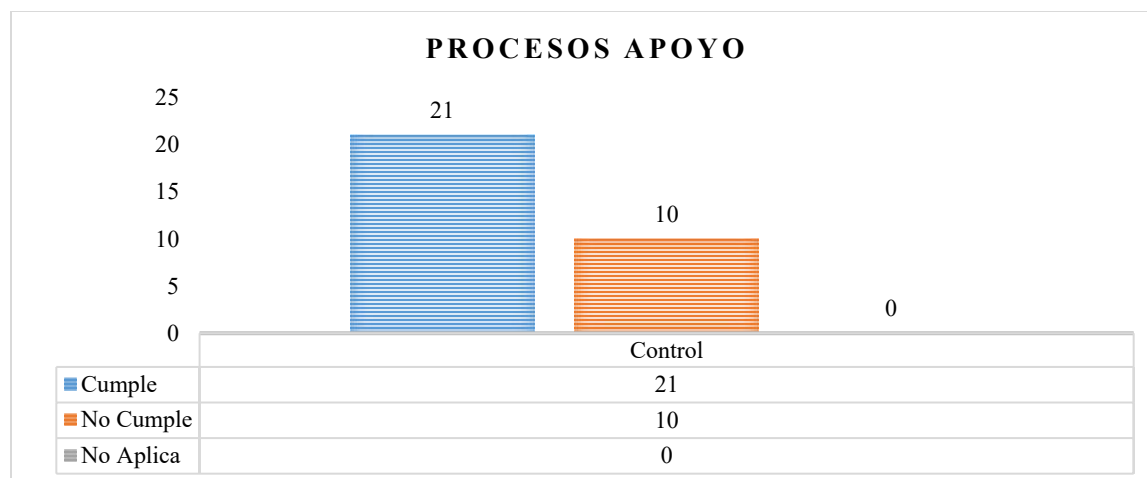
**Figura 29.** Procesos Operativos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El bar presenta un alto cumplimiento en cuanto al manejo de los proveedores conoce y establece políticas que se deben llevar con ellos aunque presenta un déficit en el manejo del inventario ya que aunque se maneja no se encuentra documentado lo que no garantiza el óptimo seguimiento; los empleados y el producto hacen parte de la coordinación y la dirección donde presenta un cumplimiento en cada elemento del 50% pero falta una herramienta física que garantiza y apoya en la ejecución de los elementos.

#### *Procesos de Apoyo*

Los procesos de apoyo se evaluaron con la variable control presentando el cumplimiento del 68% de los elementos, el 32% del no cumplimiento y finalmente no presento elementos que no aplicaran como se presenta en la

**Figura 30.**



**Figura 30.** Procesos de Apoyo. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El bar cumple en el manejo del mantenimiento del establecimiento, la nómina de los empleados que se contratan por prestación de servicios, el uso del punto de equilibrio y el establecimiento de los precios de venta de los productos del establecimiento; los costos tiene un cumplimiento del 67% pero se evidencia que falta mayor uso de los mismos y la contabilidad admirativa y financiera presenta un incumplimiento del 57% por que como en su mayoría no existen los elementos documentados y el manejo de los estados financieros es de gran importancia.

### *c. ELEMENTOS*

#### *Procesos Estratégicos*

##### Planeación

##### *Planeación estratégica*

La planeación estratégica presente en el bar se evaluó por medio de la existencia de las estrategias necesarias para el cumplimiento de las metas planeadas, la

Tabla 7 presenta los componentes definidos para evaluar y la Figura 31 presenta el nivel de porcentaje que se tiene.

Tabla 7.

*Planeación Estratégica*

1. PLANEACION				
1.1 PLANEACION ESTRATEGICA				
OBJETIVO	Determinar el uso de estrategias para el cumplimiento de metas.			
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Existen estrategias para el cumplimiento de metas?	X			
¿Dichas estrategias son basadas en procesos estadísticos?	X			
¿Dichas estrategias son basadas en procesos probabilísticos?	X			
¿Son conocidas por todos los funcionarios?		X		
¿Están escritas en algún documento?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 31.** Planeación Estratégica. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Presenta un 60% de cumplimiento frente al elemento de la planeación estratégica que corresponde al uso de estrategias para el cumplimiento de las metas. Aunque el administrador

manifieste que tiene las estrategias establecidas y que las realiza ya sea por método probabilístico o estadísticos no tiene la manera de sustentar y no es evidenciable físicamente la implementación y el conocimiento de la estrategia ya que no existen herramientas para demostrar lo que argumenta el administrador.

#### *Administración Financiera*

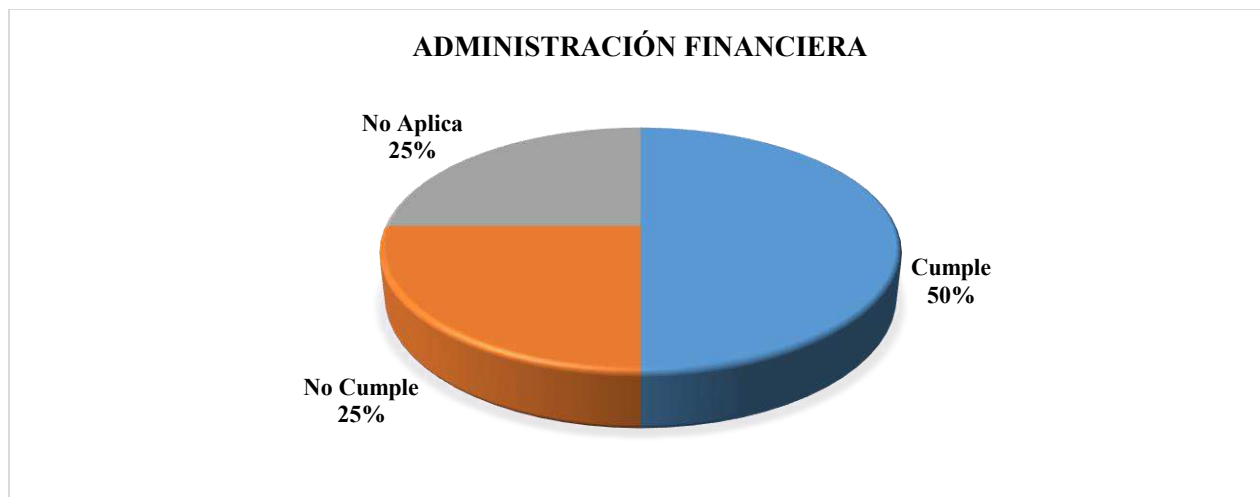
La administración financiera buscar establecer el uso de los recursos con los que cuenta el establecimiento, en la Tabla 8 y la Grafica 7 muestra el cumplimiento del 50%, el no cumplimiento y la no aplicación dentro del bar del 25% respectivamente.

Tabla 8.

#### *Administración Financiera*

1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
OBJETIVO		Establecer si tienen el aprovechamiento del uso de los recursos financieros planeados y organizados.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Existen estados financieros?	X			
¿Conoce cómo se manejan los estados financieros?		X		
¿Existe un control financiero?	X			
¿Existe un procedimiento para este tipo de control?			X	Conoce que existen los estados financieros pero no conoce el procedimiento del control que se tiene.

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 32.** Administración Financiera. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Se hace referencia a que existen los estados financieros y el control financiero, pero que no conoce como es el manejo de estos estados dentro del establecimiento, lo que resulta que no se aplique un procedimiento para el control necesario a realizar en el aprovechamiento de los recursos financieros con los que se cuenta.

Organización.

*Legal*

Los requerimientos legales con los que debe contar el establecimiento de comercio son aquellos que garantizan la seguridad tanto del personal involucrado en el servicio como los consumidores que frecuentan este establecimiento, se observa en la Tabla 8 y la Grafica 8 el incumplimiento del 55% en los aspectos al no conocer o aplicar los aspectos legales, presenta un cumplimiento del 45% del total de los conceptos a evaluar dentro de este elemento.

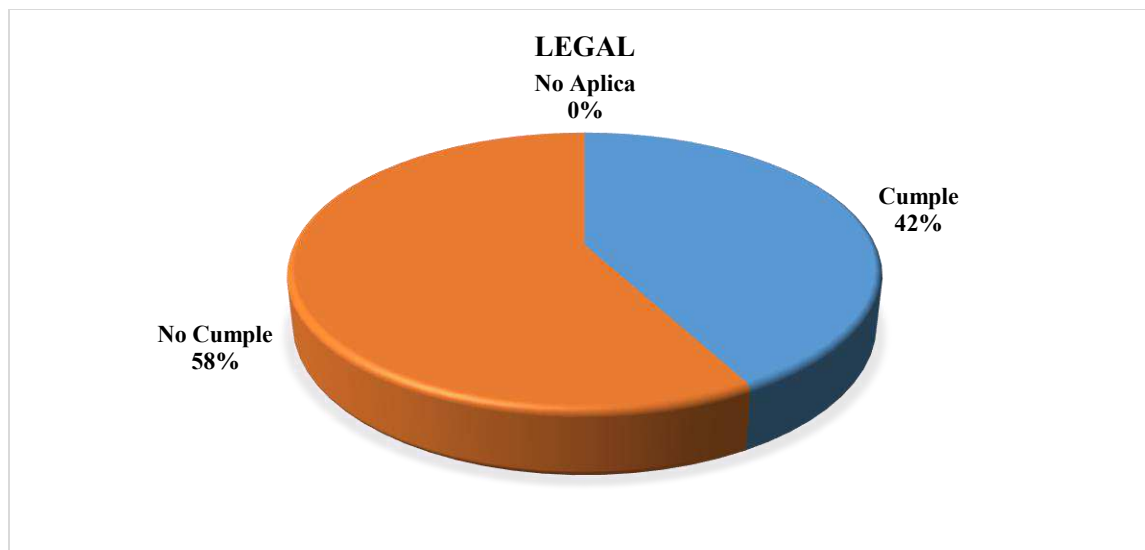


Tabla 9.

*Legal*

2.1 LEGAL				
OBJETIVO		Indagar si cumplen con los requerimientos legales de acuerdo a las leyes, normas y decretos que exige el estado colombiano en los establecimientos de entretenimiento.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Cuentan con un plan de evacuación, salidas de emergencias, iluminación de correderos?	X			
¿Prestan un servicio de conductor elegido o taxi seguro?	X			
¿Se tiene con los conceptos favorables del uso del suelo para este establecimiento?		X		
¿Se cuenta con un sistema de ventilación?	X			
¿Conocen los horarios legales de funcionamiento?	X			
¿Realizan simulacro de evacuación?		X		
¿Tienen la carta presentada ante el Departamento Administrativo de Planeación Distrital (DAPD)?	X			
¿Cuenta con el registro mercantil expedido por la cámara de comercio?	X			
¿Tienen la licencia de sanidad?	X			
¿Tienen un sistema de cámaras de seguridad?		X		
¿Tienen un sistema contra incendios?		X		
¿Cuentan con los extintores exigidos para el establecimiento en caso de emergencia?	X			Cuentan con 4 extintores
¿Conoce con las normas de funcionamiento de los establecimientos en Colombia?	X			
¿Existe algún proceso en el manejo de los residuos?		X		
¿Conoce los niveles máximos de emisión de ruido decretados por la Ley?		X		
¿Conoce la norma nacional de emisión del ruido y el ruido ambiental?		X		
¿Cuenta con un plan de sostenibilidad dentro del establecimiento?		X		
¿Conoce las pautas de sostenibilidad que maneja el sector?		X		
¿Conoce que productos o servicios, que maneja tienen impacto en la sostenibilidad y/o ambiente?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 33. Legal.** Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Como se puede evidenciar con la gráfica anterior el establecimiento tiene un alto porcentaje que no cumple como el uso de suelos, en el cual no realizan simulacros de evacuación, no cuentan con un sistema contra incendios y de cámaras de seguridad, no hay manejo de residuos, no conocen los niveles de emisión, no cuenta con plan de sostenibilidad y no tienen el manejo de productos o servicios en el impacto de sostenibilidad, de acuerdo con esto hay una falta de compromiso del administrador hacia el establecimiento.

#### *Estructura Organizacional*

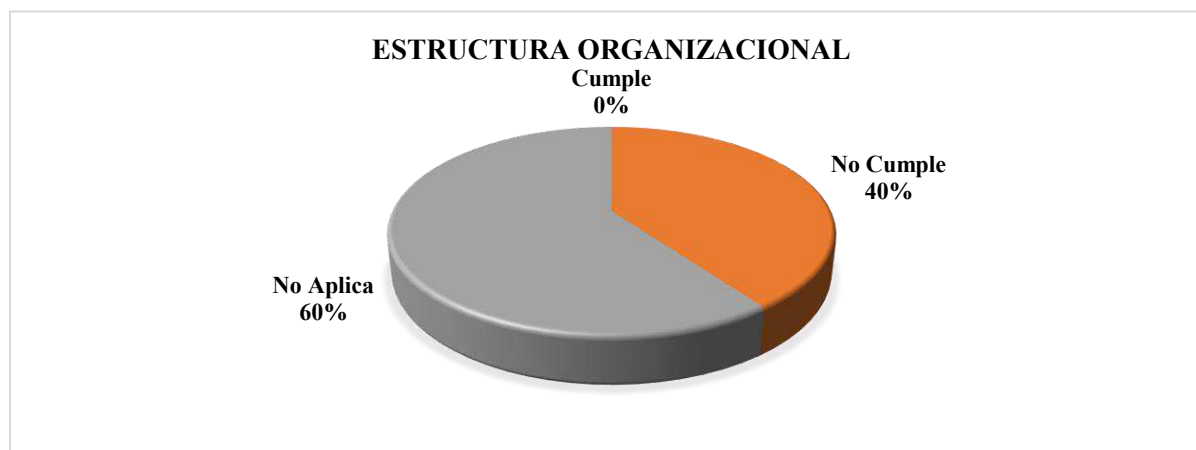
La estructura organizacional es importante para el establecimiento de entrenamiento debido a que, se tiene un orden de las actividades que se realiza de cada personal, a continuación, se indica la lista de chequeo y sus correspondientes resultados.

Tabla 10.

*Estructura Organizacional*

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO		Identificar si conoce y existe la estructura organizacional del establecimiento y sus jerarquías		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Cuenta con un organigrama?		X		
¿Existe un manual de procesos?		X		
¿Se tiene documentado el manual?			X	
¿El manual cuenta con acceso a los empleados?			X	
¿Tienen organigrama documentado?			X	

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 34.** Estructura Organizacional. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018

El bar no tiene establecido y documentado organigrama ni manual de procesos, por ende, no se puede exigir cumplimiento al manejo por parte de los empleados. Lo que representa el incumplimiento del 40% y la no aplicación de 60% de la estructura organizacional requerida y necesaria para el funcionamiento del establecimiento.

## Control

*Presupuesto*

El presupuesto en un establecimiento se determina por diferentes variables que pueden ser evaluadas durante determinado tiempo, existen diferentes tipos de presupuestos que pueden estar involucrados dentro de la operación del bar, la Tabla 10 y la Figura 35 muestran el relevante cumplimiento del 56% que presenta el bar “2 quince”, el 33% de variables que no aplican dentro de la actividad económica que actualmente se tiene y el 11% del no cumplimiento.

Tabla 11.

*Presupuesto*

3.1 PRESUPUESTO				
OBJETIVO		Evaluar si el establecimiento tiene un control del presupuesto en un determinado tiempo.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Existe un presupuesto?	X			El presupuesto lo toman como la base diaria que necesita el establecimiento para la operación del día.
¿Controla los ingresos dentro del presupuesto?	X			
¿Controla los gastos dentro presupuesto?	X			
¿Cuenta con un presupuesto de ventas?	X			
¿Tiene estableció un presupuesto financiero?			X	No conoce el funcionamiento financiero de presupuesto.
¿El presupuesto financiero está documentado?			X	
¿El presupuesto de ventas está documentado?	X			
¿Conoce el proceso de control del presupuesto?		X		
¿Tienen un control de presupuesto en un determinado tiempo?			X	

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 35.** Presupuesto. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Por desconocimiento del funcionamiento al presupuesto financiero, únicamente maneja una base diaria establecida por la experiencia del administrador donde involucra el flujo de efectivo teniendo en cuenta los ingresos y los gastos a diario que se presentan en el Bar, se evidencia un control del presupuesto financiero en determinado tiempo e, aunque manifiesta que cumple con un presupuesto de ventas documentado.

Evaluación.

*Análisis de la operación.*

El análisis de la operación involucra todas las áreas que tiene el establecimiento en su actividad económica, el cumplimiento del 67% presenta un gran porcentaje en respecto al 33% del no cumplimiento con respecto de las tres variantes que se evalúan en la lista de chequeo.

Tabla 12.

*Análisis de la operación*

4.1 ANALISIS DE LA OPERACIÓN				
OBJETIVO		Establecer si realizan la evaluación de las áreas que tiene el establecimiento.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Usted realiza un proceso de evaluación con las áreas del establecimiento?	X			
¿Existe un sistema de evaluación?	X			
¿Conoce un sistema de evaluación de los procesos?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 36.** Análisis de la operación. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Manifiesta que no conoce la estructura del sistema de evaluación del proceso pero que dentro del bar existe y se realiza un proceso de evaluación de las áreas involucradas.

*Procesos Operativos*

Control

*Inventario*

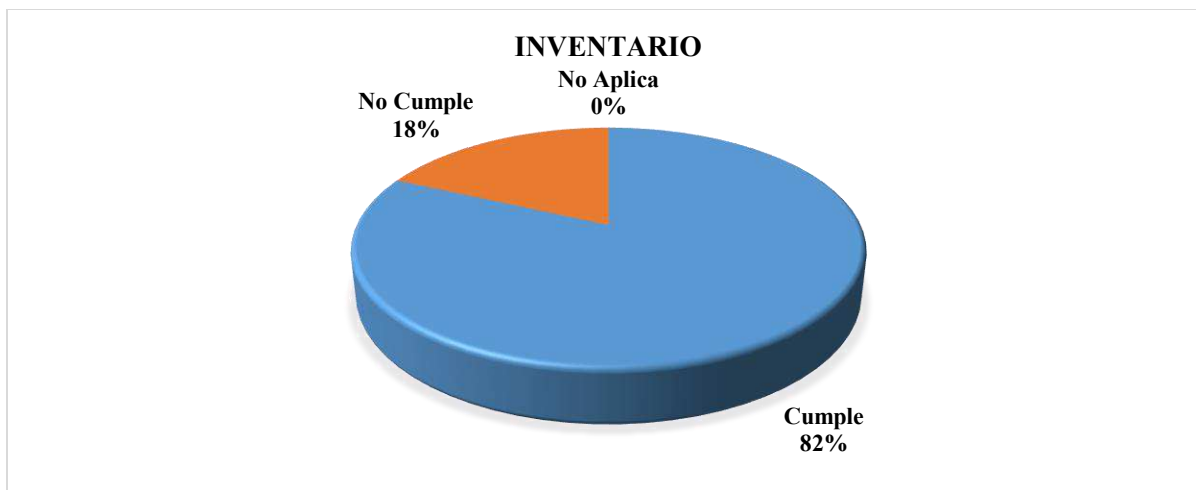
El inventario es el proceso fundamental dentro del bar, ya que involucra todas las bebidas alcoholizadas y no alcoholizadas que se poseen en el establecimiento, significativamente en la Tabla 12 y la Grafica 12 se evidencia el cumplimiento del 82% y el no cumplimiento del 18% por parte del administrador.

Tabla 13.

*Inventario*

1.1 INVENTARIO				
OBJETIVO	Evaluar si utilizan un control de inventario.			
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Realizan un inventario?	X			
¿El inventario está clasificado?	X			
¿Conoce el control de fichas de kardex?		X		
¿Maneja un inventario PEPS?		X		
¿Maneja un sistema de inventario?	X			
¿Conoce el Par stock del establecimiento?	X			
¿Realizan un control de inventario?	X			
¿Conoce el sistema de rotación de materias primas ABCD?	X			
¿Conoce la tasa de rotación?	X			
¿Conoce el inventario promedio?	X			
¿Manejan el punto de pedido?	X			

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 37.** Inventario. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Tiene un incumplimiento del 18% ya que no conoce el manejo de las fichas kardex que proporcionan la información y ayuda en el control de los inventarios ni utiliza un sistema de rotación PEPS de los productos, pero cuenta con un manejo del sistema de inventarios con el par stock de bebidas necesario en el bar y en algunos casos maneja la tasa de rotación de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Coordinación y dirección

*Empleados*

Los empleados representan principalmente la mano de obra durante la operación del bar, es significativo encontrar que el bar incumple el 50% de los aspectos a evaluar, la Tabla 11 y la Gráfica 11 nos muestran el cumplimiento del 42% y el 8% que representa el aspecto que no aplica dentro de su operación.

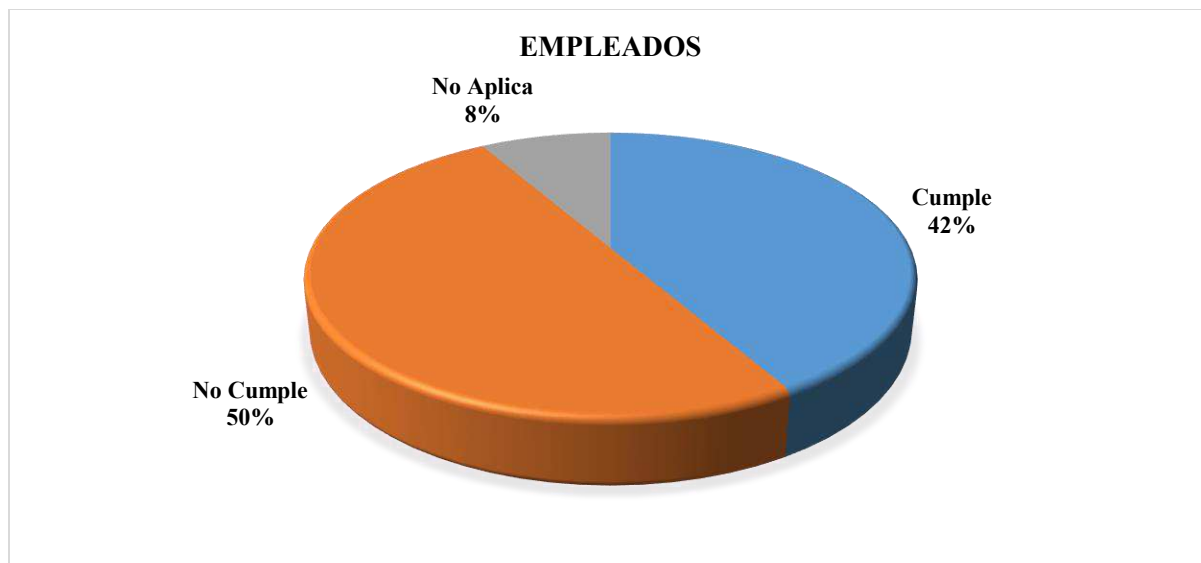


Tabla 14.

*Empleados*

2.1 EMPLEADOS				
OBJETIVO		Determinar las medidas de selección, capacitación y evaluación de los empleados.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Realizan un proceso de selección al personal?	X			
¿Se maneja perfil del cargo?	X			
¿Tiene documentado el proceso de selección?		X		
¿Realizan capacitaciones para el personal?	X			
¿Tiene establecido un cronograma de frecuencia de capacitaciones?	El 8%	X		
¿Las capacitaciones realizan a nivel general del establecimiento?	X			
¿Realiza capacitaciones específicas en cada puesto?	X			
¿Tienen un proceso de evaluación para los empleados?		X		
¿Conoce cómo realizar un proceso de evaluación de empleados?		X		
¿Realiza la evaluación del personal periódicamente?		X		
¿Tiene establecidos las pautas de evaluación?		X		
¿Están documentadas las pautas de evaluación?			X	

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 38.** Empleados. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

La selección de los empleados la realiza teniendo en cuenta el perfil necesario para cada área a la cual se esté contratando y realiza las respectivas capacitaciones que considere necesarias dentro de la operación, se resalta que no cumple con un 50% de los segmentos a evaluar ya que el proceso de selección que utiliza no se encuentra documentado y no realiza un proceso de evaluación de forma periódica basado en pautas dependiendo el cargo y tampoco se encuentra una herramienta física para conocer las variables de la evaluación necesaria.

#### *Proveedores*

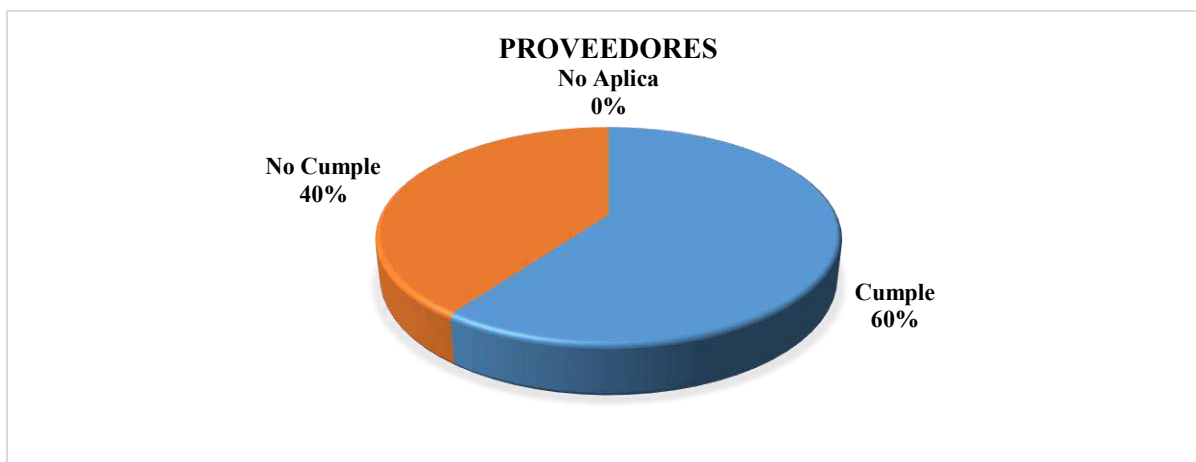
La selección de los proveedores y la creación de las políticas que se anejan con ellos enmarcan tanto el precio de venta como toda la operación financiera que se presenta en la operación, el bar presenta el 60% del cumplimiento y el 40% del no cumplimiento.

Tabla 15.

*Proveedores*

2.2 PROVEEDORES				
OBJETIVO		Evaluar si utilizan un sistema de proceso de selección y constancia con los proveedores.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Realizan un proceso de selección para los proveedores?	X			
¿Los proveedores tiene certificado de sanidad?	X			
¿Tiene propuestas de catálogo de los productos que manejan?	X			
¿Cuentan con un contrato de compromiso con sus proveedores?		X		
¿Cuentan con condiciones de pago por escrito?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 39.** Proveedores. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El sistema de selección de proveedores lo realiza tomando en cuenta que cumplan con el certificado de sanidad y que cuenten con un catálogo de los productos, pero no tiene constancia de la forma de pago ni el compromiso que en su momento se haya realizado con cada uno de los proveedores con los que cuenta el establecimiento.

### Producto

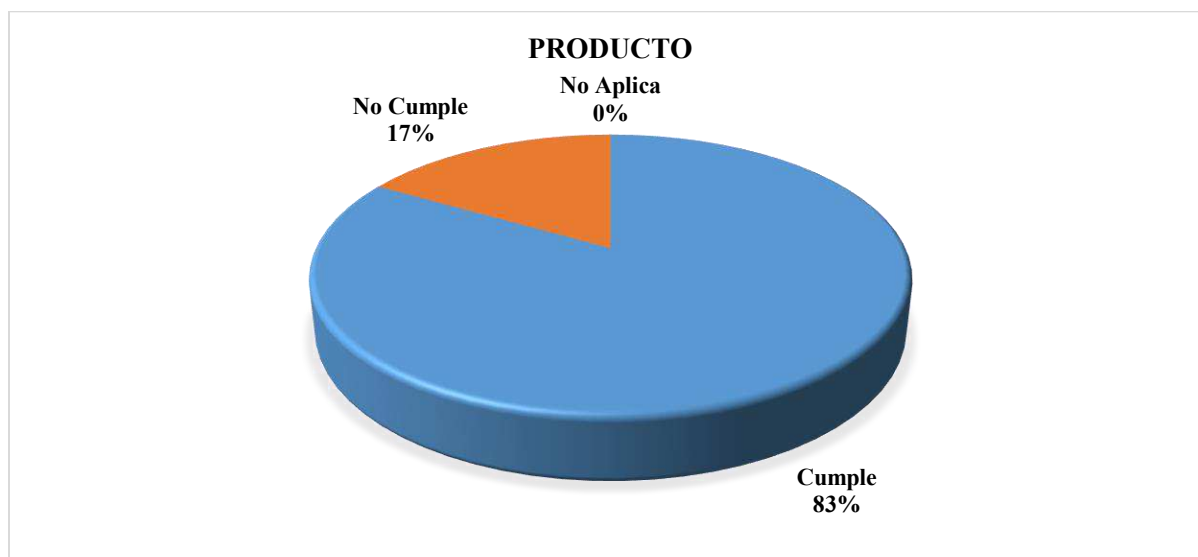
El producto debe contar con características importantes para el servicio que ofrece el establecimiento, la Tabla 15 y la Grafica 15 muestra el cumplimiento del 83% de los aspectos a evaluar y el 17% de no cumplimiento que representa solo un aspecto dentro del establecimiento.

Tabla 16.

### Producto

2.3 PRODUCTO				
OBJETIVO	Determinar si tienen un control de calidad, cantidad en la materia prima para la realización de los productos.			
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Revisan los productos que compran estén en unas buenas condiciones de consumo?	X			
¿Existen fichas técnicas para los productos?		X		
¿Maneja recetas estándar?	X			
¿Cuenta con un estándar de presentación de los productos dentro del establecimiento por parte de los meseros?	X			
¿Se tiene establecido estándares de servicio?	X			
¿Maneja un proceso de servicio al cliente?	X			

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 40.** Producto. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

### *Procesos Apoyo*

Control Por parte de los meseros tiene establecido los estándares y el proceso de servicio al cliente realizado dentro del establecimiento en base al producto que se esté ofreciendo en cada uno de los casos, presenta el incumplimiento ya que, aunque tiene en cuenta las condiciones en las que se debe encontrar el producto no tiene establecido una ficha técnica para estos.

### *Contabilidad financiera y administrativa*

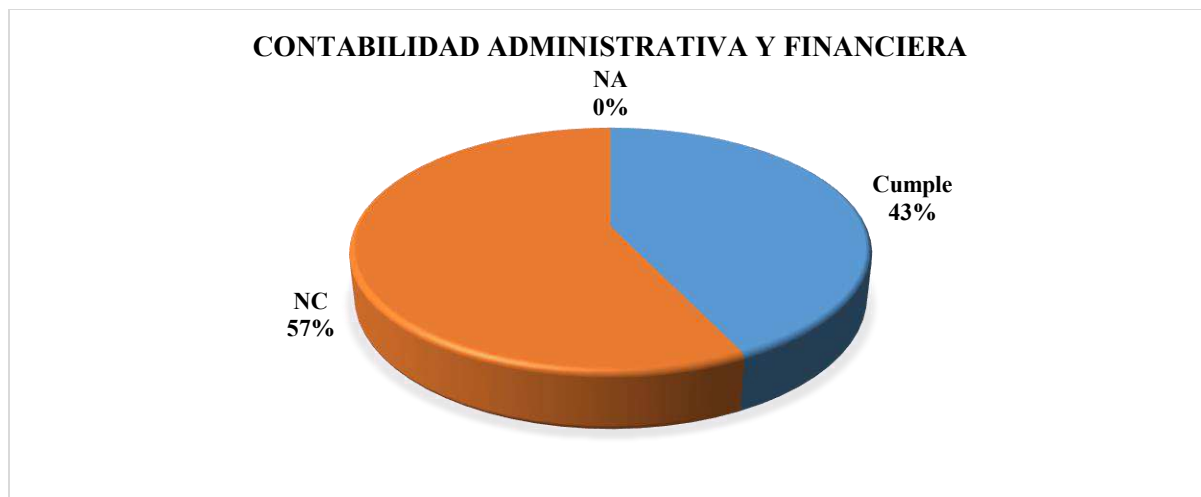
El manejo y el control que se realice dentro de la contabilidad administrativa y financiera presente en el bar están demostrado en la Tabla 16 y la Grafica 16 donde el incumplimiento presenta el 57% frente al 43% de cumplimiento de los aspectos que se evaluaron.

Tabla 17.

### *Contabilidad financiera y administrativa*

1.1 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				
OBJETIVO		Indagar el manejo de la contabilidad administrativa y financiera para obtener un control.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Están obligados a llevar contabilidad?		X		
¿La contabilidad general financiera es utilizada para la toma de decisiones?	X			
¿Existe un registro de contabilidad?	X			
¿Cuenta con un contador?		X		
¿Cuentan con soportes contables?		X		
¿Emiten facturas a la hora de ventas de los productos?		X		
¿Manejan las comandas?	X			

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Chequeo 2018



**Figura 41.** Contabilidad financiera y administrativa. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El establecimiento no está obligado a llevar contabilidad, por ende, no cuenta con soportes ni con un contador profesional que maneje y analice la información contable que se presenta, aun así, manifiesta que manejan un registro contable que no cuenta con la normatividad exigida y que este registro es utilizado para la toma de decisiones y el control dentro del bar.

#### *Mantenimiento*

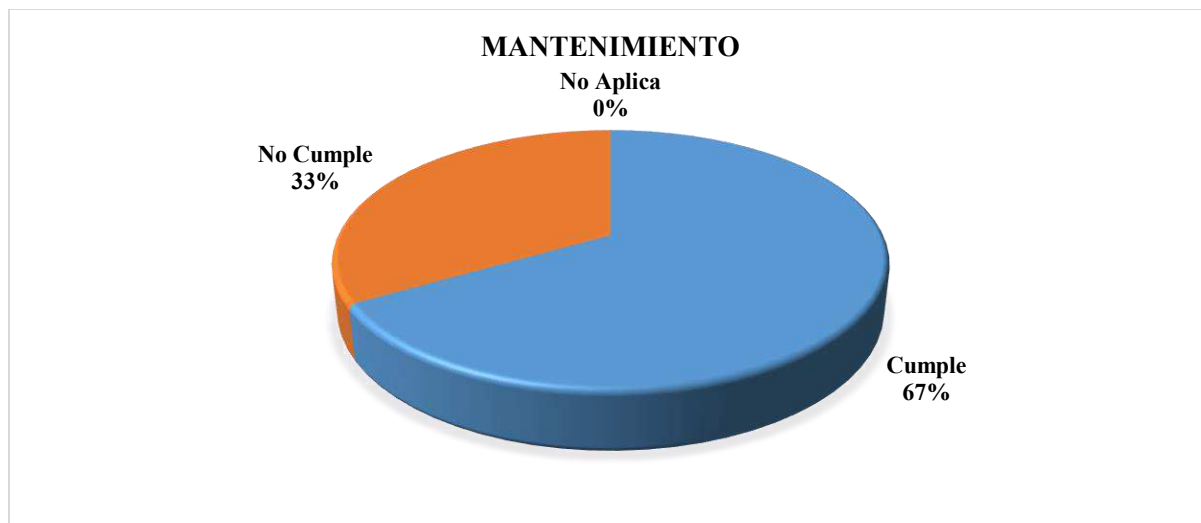
El mantenimiento de la estructura y la infraestructura garantizan la seguridad del personal y de los clientes, la Tabla 17 y el Grafico 17 demuestran el 67% del cumplimiento y el 33% del no cumplimiento.

Tabla 18.

#### *Mantenimiento*

1.2 MANTENIMIENTO				
OBJETIVO		Determinar el control, tratamiento y limpieza dentro del establecimiento.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Realizan jornadas de mantenimiento en el establecimiento?	X			
¿Realizan jornadas de limpieza en el establecimiento?	X			
¿Existe mantenimiento preventivo?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018



**Figura 42.** Mantenimiento. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Tiene establecidas jornadas de mantenimiento y jornadas de limpieza que necesita el establecimiento, pero sin tener en cuenta un mantenimiento de forma preventiva lo que resulta que se reacciona al mantenimiento que se necesita cuando se tenga una acción correctiva.

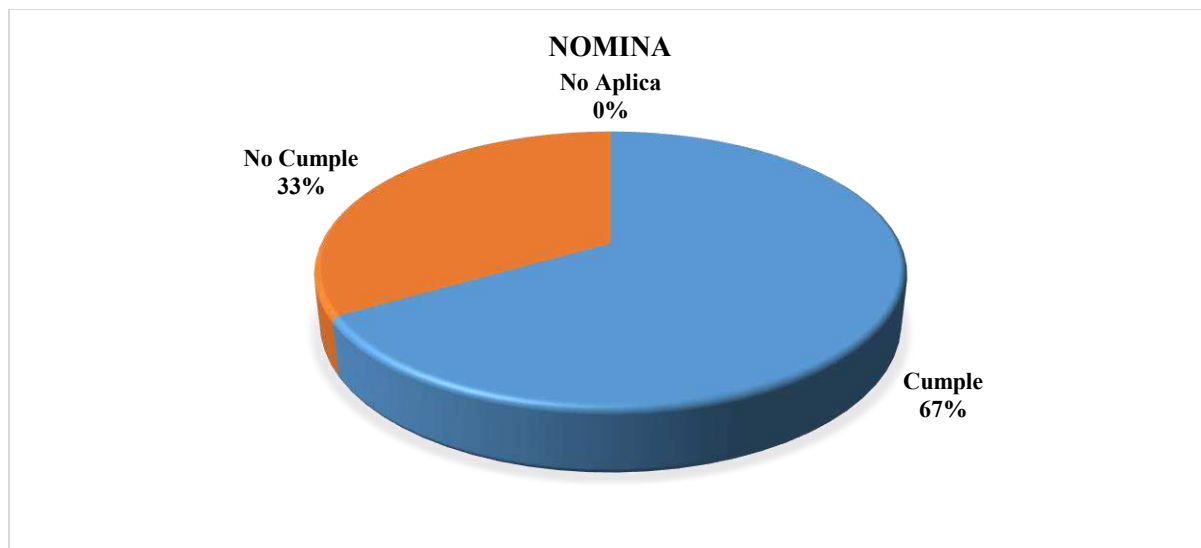
*Nomina*

Tabla 19.

*Nomina*

1.3 NOMINA				
OBJETIVO	Indagar el método que aplica para la nómina de los empleados			
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Manejan algún método para determinar la nómina de los empleados?	X			
¿Maneja empleados por turnos?	X			
¿En el pago se contempla la carga prestacional?		X		

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018



**Figura 43.** Nomina. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Sus empleados son contratados por turnos donde cuenta con un método para determinar el pago diario o semanal en cada caso, pero sin tener en cuenta la carga prestacional al empleado.



## Costos

Tabla 20.

## Costos

1.4 COSTOS				
OBJETIVO		Determinar el uso de los costos y si se tiene un buen provecho de este y su clasificación.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Maneja la contabilidad de costos?	X			
¿Existe porcentaje de costos para los productos?	X			
¿Aplica el costo estándar?	X			
¿Tiene establecido un costo de personal?		X		
¿Conoce los costos de la materia prima?	X			
¿Conoce los costos directos?	X			
¿Conoce los costos indirectos?	X			
¿Conoce los costos fijos que tiene el bar?	X			
¿Conoce los costos variables?	X			
¿Conoce los costos semivariables?		X		
¿Conocen la margen de contribución?		X		
¿Manejan impuesto al consumo?		X		

Nota: Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

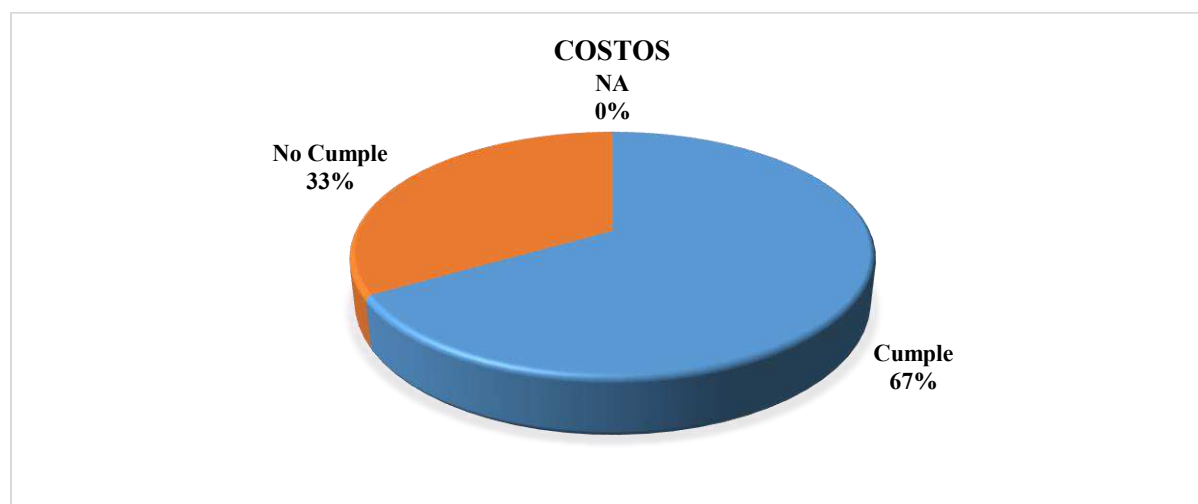


Figura 44. Costos. Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Maneja la contabilidad de costos teniendo conocimientos de los distintos tipos como los directos, indirectos, costo de materia prima, los costos fijos que presenta el bar y costos variables, pero manifiesta que no tiene conocimientos de aquellos costos semivARIABLES como suministros de aseo y no maneja el impuesto al consumo.

*Punto de equilibrio*

Tabla 21.

*Punto de equilibrio*

1.5 PUNTO DE EQUILIBRIO				
OBJETIVO		Indagar el manejo del punto de equilibrio y si se realiza un provecho de este elemento.		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Calculan el punto de equilibrio?	X			
¿Tienen establecido el punto de equilibrio en la operación del establecimiento?	X			
¿Conoce cuál es el punto de equilibrio del Bar?	X			

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

Teniendo en cuenta que no cumple y no aplica el punto de equilibrio en el establecimiento se puede analizar que en este tema no se tiene el conocimiento para aplicar adecuadamente a la operación del bar.

*Precio de venta*

Tabla 22.

*Precio de venta*

1.6 PRECIO DE VENTA				
OBJETIVO		Indagar el método utilizado para establecer el precio de venta de los distintos productos que ofrece el establecimiento		
Aspecto a verificar	Cumplimiento			Observaciones
	C	NC	NA	
¿Realizo un estudio de mercado?	X			
estudio la oferta de precios de la competencia	X			
cuenta con un porcentaje de utilidad	X			

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de Lista de Cheque 2018

El precio de venta de los productos los estableció por medio de un estudio de mercado que realizo teniendo en cuenta la oferta de la competencia directa que se encuentra en el sector y maneja un porcentaje de utilidad en los precios que se han establecido.

## 10.2 Entrevista

La entrevista semi estructurada que se le realizó al administrador del bar “2 Quince” estructurada en el marco de evaluación planteado por los tipos de procesos presentes en el establecimiento haciendo referencia a los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo; el señor Harold Vargas quien tiene una formación en cursos de control y manejo de inventarios, mesa y bar junto con coctelería; quien lleva aproximadamente 9 años trabajando en el sub sector de bebidas y como administrador lleva alrededor de año y medio, donde manifestó los métodos y la manera en que el aplica las variables de la gestión administrativa dentro de la operación del bar.

Respecto al *proceso estratégico* efectuado dentro del bar por parte del administrador llevado por la planeación y la organización donde considera que las estrategias que se deben trabajar en el bar en la mayoría de sus veces se realiza de manera instantánea y a corto plazo, se pueden llegar a establecer estrategias a mediano y a largo plazo si se tiene algún evento o fecha especial que con anterioridad se realiza la planeación; la forma de establecer las estrategias tiene que ver con la competencia que tiene el bar y los precios que se manejan en el mercado. El anejo de los estados financieros es por parte de él teniendo en cuenta tanto los ingresos como los gastos que tiene el bar y siempre en busca de obtener el punto necesario o el punto de utilidad que desean, en contraste con la lista de chequeo había manifestado que tiene los estados financieros pero que él no conocía la forma en que se trabajan ni en que se controlaban esos estados financieros.

La micro variable de organización trabaja el tema legal y normativo, en este campo directamente habla sobre las entidades que se tiene en cuenta en los establecimientos, como lo es bomberos, Sayco y Acinpro, el área de sanidad por parte del hospital de la localidad, además manifiesta que no conoce todas las normas necesarias para la apertura de estos establecimientos, manifiesta que conoce normas como Sayco y Acinpro, el tema de derechos de autor, que el bar donde está ubicado no cuenta con el estudio de suelos pero dice que él conoce la norma que habla sobre el estudio de suelos, además de eso hace énfasis en que el bar esta sonorizado de que no conoce los rangos pero que si conoce que existe la norma de sonorización de los bares; manifiesta que cuenta con todos los elementos necesarios para el tema de contingencia de alguna emergencia y que todo esto es regulado por bomberos, siendo la entidad que los guías y los enfoca a que es lo que tiene y con lo tiene que tener, el manifiesta que se tiene un libro donde es especificado estos

temas .en cuento a los elementos de emergencia manifiesta que cuentan con 4 extintores para un aproximado de 160 personas que tiene capacidad locativa el bar. El tema de sostenibilidad no maneja ningún sistema de sostenibilidad ni en residuos ni en recursos que pueda tener el establecimiento.

El control dentro del bar en el proceso estratégica es encaminado por el presupuesto, manifiesta que tiene un presupuesto que coloquialmente se conoce como una base diaria donde una parte de ella se tiene para alguna emergencia o algún tema inesperado; manifiesta que el presupuesto de ventas se realiza dependiendo del punto de equilibrio en el que se encuentra el bar, no tiene un control de tiempo determinado este presupuesto básicamente es que con la base diaria se inicia la operación pero sin contar con alguna herramienta física que demuestra que tiene tanto el presupuesto de ventas, el financiero o la base establecida por algún método histórico o datos históricos y estadísticos que haya tenido anteriormente. Los procesos dentro del establecimiento, manifiesta que todo se hizo por la experiencia que él ha tenido y el trabajo que ha hecho en bares, se enfoca en el servicio al cliente lo que es las funciones que deben tener los empleados y la forma en que este servicio hace que el cliente tenga fidelización con el bar.

Respecto al *proceso operativo* involucra el control, la coordinación y la dirección que se efectúa directamente en la operación del bar, el administrador es la única persona encargada de realizar el proceso de inventarios, el proceso se realiza de forma física donde si son botellas se hace por medio de conteo y si es por trago la realiza por medio de regleta. El personal es importante durante el servicio ya que son ellos los que tienen contacto directo con el cliente, no cuenta con un documento que especifique el perfil ni las funciones que se necesita cumplir por parte de los empleados, para el tema de contratación se realiza por recomendación donde el evalúa el tema del perfil, la experiencia que tenga la persona además de esto la contratación se realiza por turnos manejando en promedio 2 meseros y dependiendo de algún evento o algún día en especial se manejarían 2 o más meseros adicionales dependiendo de la necesidad que se tenga; las capacitaciones se manejan en conjunto con los proveedores donde ellos invitan a la capacitaciones de conocer un nuevo producto y así darlo a conocer al cliente por medio de la promoción y la campaña que se va a manejar con el producto. Los proveedores no existe una política con ellos, ni un compromiso con ellos se maneja de una manera muy flexible , se buscan proveedores que tengan calidad en los productos que ofrece contando con certificado de sanidad y un gran catálogo de productos que

pueda servirle al bar, manifiesta que en algunas ocasiones se puede llegar a presentar ,si no se realiza el pedido durante las fechas que estos proveedores exigen por así decirlo se buscan o se compran los productos directamente en distribuidoras locales ubicadas en el centro de la ciudad. se evidencia que tiene un proceso de selección de los proveedores y que el contrato con ellos es de forma flexible ya que es realizado de forma verbal, resaltando que existen proveedores que tiene la capacidad de proporcionarle todos los productos que necesite para el funcionamiento pero que el hecho de tener diferentes proveedores da la oportunidad de poder indagar y poder realizar un estudio de los costos que tiene cada uno de estos proveedores, pueda que el proveedor a tenga todos los productos pero en ciertos productos el costo es mayor a los que tiene el proveedor, a la hora de la evaluación de los proveedores tiene en cuenta el costo, el cumplimiento de ellos hacia el bar, la presentación de los productos que tengan calidad.

Respecto a los *procesos de apoyo* involucran la limpieza, el precio de venta y el punto de equilibrio, el servicio al cliente lo único que maneja es la presentación de la carta, las bebidas no cuentan con rotulo que identifica al bar y los empleados son contratados por prestador de servicios manejando unas comisiones de la venta de forma relativa que el maneja siendo diaria ya sea el 2 o 3 o 5% de comisión distribuidos en los empleados que se tenga. La limpieza se realiza diariamente y el mantenimiento se realiza cada vez que se requiera ya después de haber identificado el error o la acción a corregir que necesite el bar y se realiza el mantenimiento necesario. Manifiesta que el precio de venta se establece con un estudio que se hizo a los competidores que se tiene en la zona y adicional utiliza el porcentaje de ganancia manejado en forma empírica basado en la experiencia en donde se tiene que recuperar el 100% y algunas veces el 200% de lo que se invirtió en la bebida y es utilizado con todos los productos buscando por lo menos obtener el 100% de lo que se gastó para obtener el producto.

### 10.3 Análisis de Resultados

Para realizar el análisis de resultados se decide realizar unas matrices de evaluación a consecuencia de suministrar un orden y saber priorizar la información que se recaudó en el estudio de caso en el bar “2 Quince” identificando los factores externos y factores internos encontrados por los instrumentos de medición que afectan al establecimiento para finalmente poder proponer estrategias que mejoren la gestión administrativa. A continuación, se indica los tipos de matriz.

Son análisis donde se describe los criterios internos y externos de una empresa, sirve para especificar las características y los niveles de rendimiento. (García Sánchez & Valencia Velasco, 2008)

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE):

Esta matriz se resume en los factores externos que afecta directamente a la compañía y se resume identificando las amenazas y oportunidades en la Tabla 23 del sector donde se encuentra la empresa.

Tabla 23.

*Factor externo clave*

<b>Factor Externo Clave</b>
<b>Amenazas</b>
<b>A1.</b> A través del método de observación se identificó como amenaza los bares Santa, Tokio, La celosa como competencia directa y reconocida en el sector que se encuentra el bar debido a la gran afluencia de clientes los días jueves, viernes y sábado.
<b>A2.</b> El dominio de las redes sociales por parte de la competencia mediante las cuales promocionan y comunican al mercado objetivo los servicios que ofrecen.
<b>Oportunidades</b>
<b>O1.</b> Mejorar el proceso administrativo del bar “2 Quince” a través del apoyo de un grupo de estudiantes de la Universitaria Agustiniense a pequeños empresarios para ayudar a organizar su gestión administrativa.
<b>O2.</b> Generar un impacto económico positivo a partir del incremento con respecto a la construcción de viviendas en la localidad de Fontibón donde estos residentes podrían generar un impacto de consumo en el sector de Modelia.

**O3.** Establecer una alianza por medio de planes de marketing en común, para promocionar la zona de entretenimiento con los demás administradores de los establecimientos.

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Se realizó esta matriz para tener en cuenta las amenazas y oportunidades debido a su importancia en el establecimiento en el sector.

Matriz de evaluación del factor interno (MEFI):

Este análisis sirve para formular estrategias e identificar las fortalezas y debilidades que hay en la empresa, es muy importante debido a que se puede analizar por áreas.

Tabla 24.

*Factor interno clave*

<b>Factor Interno Clave</b>
<b>Debilidades</b>
<b>D1.</b> La estructura organizacional apropiada para los establecimientos de entretenimiento como el bar no está definida.
<b>D2.</b> Los procesos existentes y planteados en el bar no se encuentran documentados bajo una herramienta física.
<b>D3.</b> El plan de acción manejado actualmente en el bar no involucra en su totalidad los procesos necesarios lo que hace que no se encuentre en un estado integral.
<b>D4.</b> La planeación de capacitaciones para los empleados en las actividades operativas no se encuentra establecida bajo un cronograma aplicado.
<b>D5.</b> El estudio de mercado realizado para establecer el precio de venta de los productos por parte del administrador del bar no se encuentra documentado ni certificado.
<b>D6.</b> Las fichas técnicas propias de cada producto que garantiza la seguridad en autenticidad no tienen un uso apropiado dentro de la operación y administración del establecimiento.
<b>D7.</b> El plan de contingencia ante alguna situación de emergencia no se encuentra establecido ni documentado bajo la inspección de bomberos.
<b>D8.</b> El sistema de inventario manejado por parte del administrador no permite realizar un control adecuado ya que no se encuentra documentado.



<b>D9.</b> El control de los costos y la manera que se estableció el punto de equilibrio no cuenta con una herramienta física para su seguimiento.
<b>D10.</b> El manejo de fechas especiales se realiza de manera informal ya que Falta una adecuada planificación para trabajar y proyectar un manejo.
<b>Fortalezas</b>
<b>F1.</b> El bar presenta un ambiente llamativo y cómodo para el entretenimiento de los clientes identificado en el método de observación que se realizó en el sector.
<b>F2.</b> El establecimiento ha tenido una buena actividad económica dicha por el administrador entre los 50 y 60 millones de pesos durante el último año debido al sector en el que se encuentra.
<b>F3.</b> El estudio de mercado realizado por el administrador evidencio que la carta que ofrece el bar tiene precios accesibles de acuerdo al sector donde está ubicado.

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Se realizó esta matriz teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas para diseñar estrategias enfocadas a la mejora del bar.

Matriz de interrelación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

Es una herramienta para realizar el análisis de una empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, teniendo en cuenta que gracias a este análisis sirve para planificar una estrategia. (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Se realiza un análisis FODA para detallar y comparar los factores internos y externos que tiene el bar “2 Quince”, estableciendo estrategias teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos de medición utilizados en el diagnóstico que se basan en la lista de chequeo y entrevista realizada al administrador.

<b>FODA</b>			Estructura organizacional Procesos sin documentación. Plan de acción Planeación de capacitaciones Estudio de mercado Fichas técnicas de productos Plan de contingencia Sistema de inventario Control de costos y punto de equilibrio Manejo de fechas especiales										Ambiente llamativo y cómodo Buena actividad económica Estudio de mercado		
			DEBILIDADES										FORTALEZAS		
			<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>D6</b>	<b>D7</b>	<b>D8</b>	<b>D9</b>	<b>D10</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
Competencia directa	AMENAZAS	A1													
Dominio redes sociales		A2													
Apoyo a pequeños empresarios	OPORTUNIDADES	O1													
Impacto económico por construcción de vivienda.		O2													
Alianza por medio de planes de marketing.		O3													

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Tabla 25.

FODA

FODA			DEBILIDADES										FORTALEZAS		
			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	F1	F2	F3
			Estructura organizacional Procesos sin documentación. Plan de acción Planeación de capacitaciones Estudio de mercado Fichas técnicas de productos Plan de contingencia Sistema de inventario Control de costos y punto de equilibrio Manejo de fechas especiales										Ambiente llamativo y cómodo Buena actividad económica Estudio de mercado		
Competencia directa	AMENAZAS	A1	3	1	5	3	5	3	1	1	3	5	5	3	5
Dominio redes sociales		A2	1	1	3	1	5	1	3	1	1	5	1	3	5
Apoyo a pequeños empresarios	OPORTUNIDADES	O1	1	1	3	1	3	1	3	1	5	1	3	5	5
Impacto económico por construcción de vivienda.		O2	1	1	3	1	5	1	3	1	3	3	5	5	5
Alianza por medio de planes de marketing.		O3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	5

Nota: Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Para realizar el diseño inicial de las estrategias se realiza una ponderación en cuanto al grado de importancia de cada uno de los factores tanto internos como externos para determinar el tipo y forma de estrategia, se le coloca un nivel a cada una de las relaciones en cuanto a nivel bajo siendo una calificación 1, nivel medio con calificación 3 y nivel alto con calificación 5 descrito en la Tabla 25

Esta ponderación es importante debido a que determina las estrategias necesarias, para el mejoramiento de la gestión administrativa del bar “2 Quince” teniendo en cuenta los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Como se describe en la tabla tiene una secuencia con el DOFA, que se realizó con anterioridad, donde se refleja el estudio actual del establecimiento de entretenimiento

Tabla 26.

*Interrelación de Factores*

FODA		Debilidades										Fortalezas		
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	F1	F2	F3
Amenazas	A1	E10	E2	E2					E12	E13				
	A2										E11			E14
Oportunidades	O1		E2				E5	E6				E7	E7	
	O2				E3			E7				E8		E9
	O3	E1		E1		E4						E7	E7	

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco, 2008)

Se especifica la interrelación en la Tabla 26 de los factores internos y externos que involucran al bar “2 Quince” y las estrategias planteadas en la tabla anterior para demostrar la manera en que dichas estrategias se aplican en los factores ya expuestos.

Estas estrategias se diseñan en respuesta al diagnóstico que se efectuó al bar “2 Quince” por medio de la lista de chequeo y la entrevista que se realizó al administrador del correspondiente establecimiento, se inició con un análisis DOFA donde se identificaron los factores internos haciendo referencia a las debilidades y fortalezas, y los factores externos haciendo referencia a las amenazas y las oportunidades con las que cuenta el bar para poder realizar el cruce y generar una relación a través de un análisis FODA que toma los factores evaluados en el DOFA para proyectar las estrategias que se involucran en el modelo planteado en el capítulo 1 aplicadas a cada una de las variables que se determinaron a trabajar dentro de la gestión administrativa.

Tabla 27.

*Estrategias DO y FO*

<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los objetivos, la misión y a visión del bar.</li> <li>2. Documentar y proponer el manual de procesos que se debe realizar en el establecimiento.</li> <li>3. Establecer recomendaciones enfocado en las nuevas tendencias del servicio al cliente.</li> <li>4. Plantear la forma de realizar en el estudio mercado teniendo en cuenta los precios manejados por la competencia del sector.</li> <li>5. Documentar y realizar la ficha técnica del producto dentro del establecimiento.</li> <li>6. Plantear el informe de simulacro de emergencia para el bar “2 Quince” con regularidad en un tiempo determinado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Al tener la oportunidad de aliarse puede ser una amenaza para los competidores reconocidos como La Santa, Tokio, La Celosa y generaría trayectoria en el sector.</li> <li>8. Debido a que tiene un estilo atractivo y se encuentra en una localidad de crecimiento se puede presentar el incremento del consumo por parte de nuevos clientes.</li> <li>9. Debido a que sus precios son accesibles y se encuentra en un sector comercial, el bar es competitivo en el sector.</li> </ol>

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

Tabla 28.

*Estrategias DA Y FA*

<b>Estrategias DA</b>	<b>Estrategias FA</b>
<p>10. Plantear la estructura organizacional de acuerdo a las especificaciones del bar.</p> <p>11. Utilizar las redes sociales dando a conocer los productos y servicios que se ofrecen en el establecimiento.</p> <p>12. Presentar un sistema de inventario apropiado para el bar y documentarlo de forma que se pueda llevar el seguimiento.</p> <p>13. Identificar los costos y el punto de equilibrio que tiene la actividad económica del establecimiento para llevar un control.</p>	<p>14. De acuerdo a que el bar tiene precios accesibles se le puede dar un buen manejo a los eventos previamente organizados teniendo en cuenta la temporada del año.</p>

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (García Sánchez & Valencia Velazco , 2008)

En la Tabla 27 se evidencia que en las debilidades se enfrentan con las estrategias E2, E10, E11, E12 y E13 en conjunto con a las amenazas que se identificaron en el DOFA.

Las fortalezas se pueden profundizar con la estrategia E14 que corresponde a que el bar maneja precios accesibles que se implementan en la organización de eventos según la temporada del año, enfrentando de la misma manera la amenaza del dominio de las redes sociales por parte de la competencia directa.

Las oportunidades se proyectan enfrentar con las estrategias E1 E2 E3 E4 E5 E6 Y E7, la oportunidad del apoyo del grupo de estudiantes de la Universitaria Agustiniiana y la no existencia de la documentación de los procesos del bar se afrontara con la propuesta del manual de procesos necesarios para la operación la documentación de la ficha técnica y el planteamiento del informe de simulacro de emergencia.

La oportunidad del impacto positivo de la ampliación (prolongación) de la localidad de Fontibón se aprovecharía con las nuevas tendencias del servicio al cliente y la alianza con otro establecimiento con una visión en conjunto.

La oportunidad de alianza por medio de planes de marketing en común se afronta inicialmente con la definición de la misión, la visión y los objetivos, y la realización del estudio de mercado del sector.



### 11. Capítulo 3 Modelo de gestión administrativa Bar “2 Quince”

En este capítulo se decide plantear las herramientas para la mejora del establecimiento en los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo, teniendo en cuenta el modelo a aplicar y las estrategias; basado en la investigación realizada de la lista de chequeo y la entrevista al administrador del bar.

#### 11.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos planteados en el modelo a aplicar de gestión administrativa

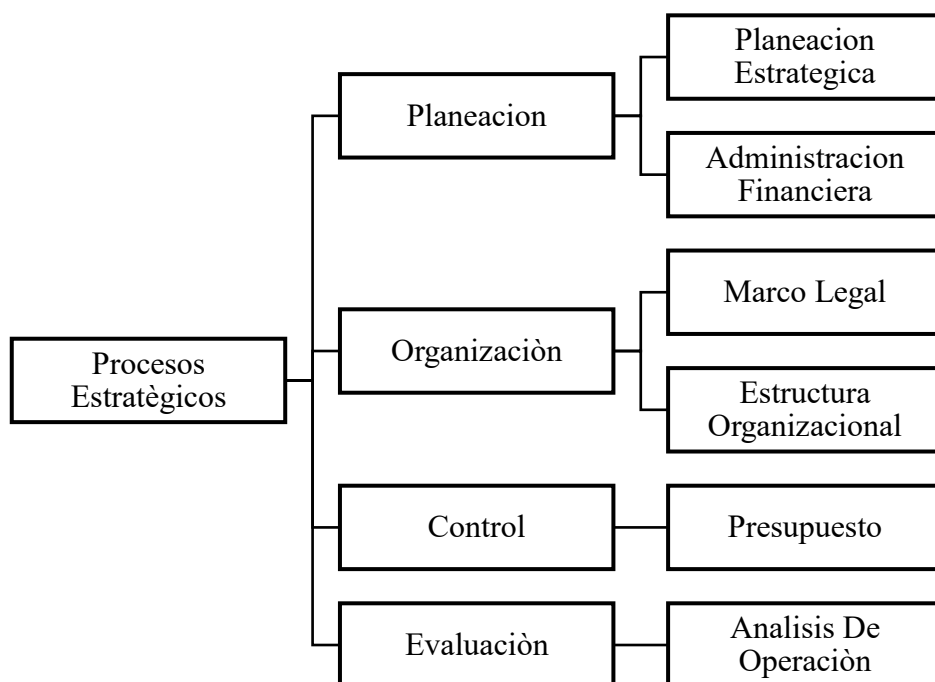
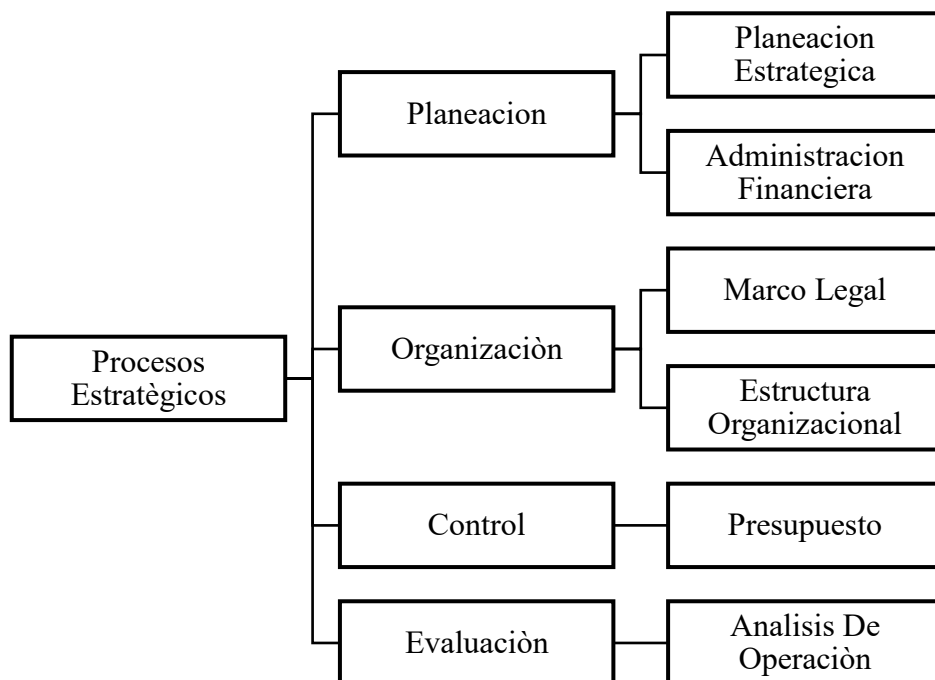


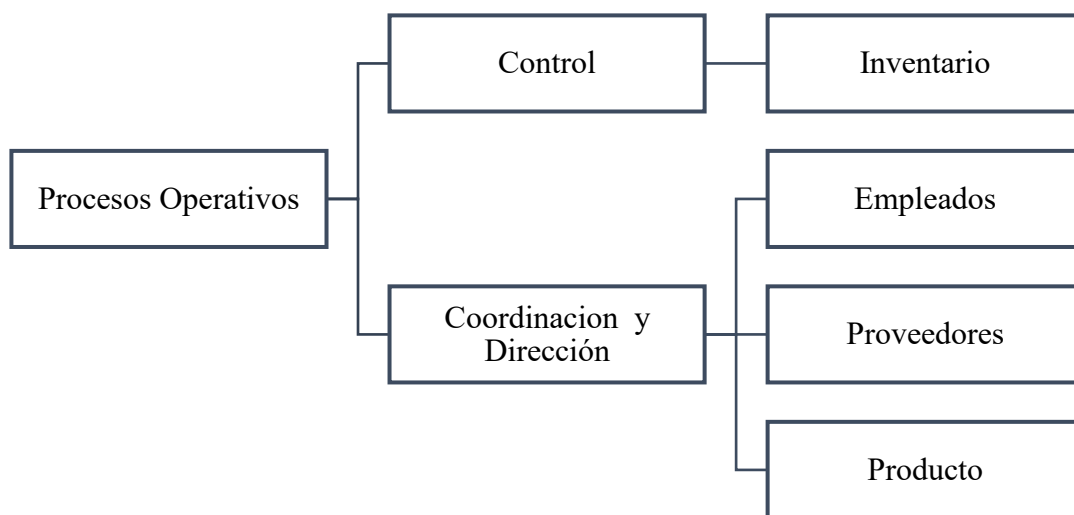
Figura 45 se encuentran en las variables planeación que trabaja la planeación estratégica y la administración financiera, la organización que trabaja el marco legal y la estructura organizacional, el control del presupuesto y finalmente la evaluación en el análisis de la operación del establecimiento De acuerdo al análisis FODA se decide realizar las estrategias E1, E7 yE7.



**Figura 45.** Procesos Estratégicos. Autoría propia 2018

## 11.2 Proceso operativo

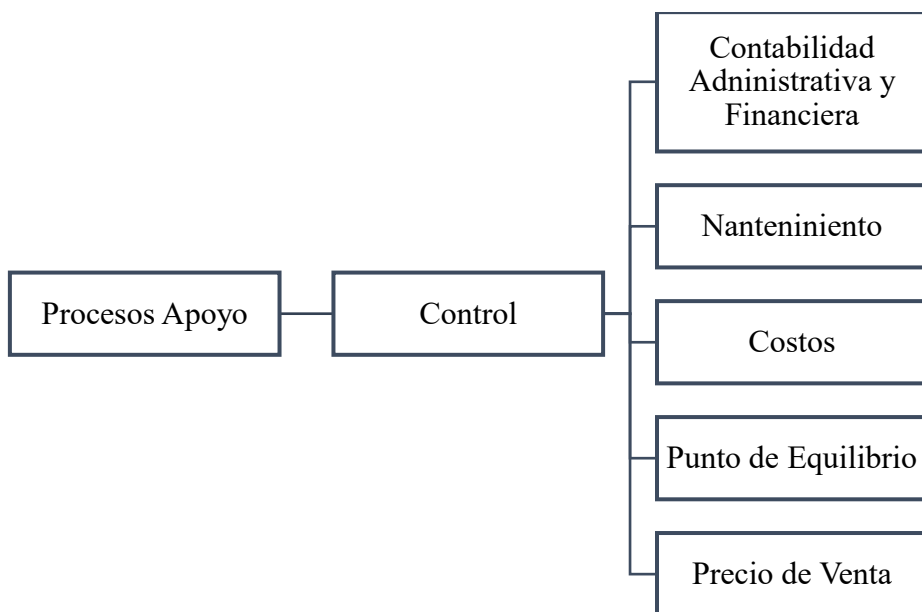
Los procesos operativos planteados en el modelo a aplicar de gestión administrativa Figura 46 se encuentran en las variables control que trabaja el inventario y la coordinación y dirección que trabaja los empleados, los proveedores y el producto del bar. De acuerdo a la investigación que se realizó planteada en el capítulo anterior, se examina que el bar no cuenta con un manual de funciones para los empleados, así que se desarrollará un manual para que los empleados se guíen y tengan en cuenta cuáles son sus deberes y responsabilidades en el cargo correspondiente, determinada por las estrategias E2, E4, E5, E6 Y E14.



**Figura 46.** Procesos Operativos. Autoría propia 2018

### 11.3 Procesos de apoyo

Los procesos operativos planteados en el modelo a aplicar de gestión administrativa Figura 47 se encuentra en la variable control que trabaja la contabilidad administrativa y financiera, el mantenimiento, la nómina, los costos, el punto de equilibrio y el precio de venta. Según la investigación del estudio de caso el establecimiento no cuenta con un manejo de costos, no ha establecido el punto de equilibrio y no tiene en cuenta el precio de venta según la fórmula establecida, debido a esto se busca una solución con ayuda del autor Ricardo Rodríguez y la participación del administrador.



**Figura 47.** Procesos de Apoyo. Autoría propia 2018

## **Estrategias de proceso estratégico**

### Estrategia # 1

Objetivo: Establecer los objetivos, la misión, visión y las políticas del bar, teniendo en cuenta la definición qué se quiere llegar hacer en el establecimiento, un objetivo específico y a donde quiero llegar, y para ello hay que pensar en un futuro como en aspectos internos y externos del bar.

Actividad: Para determinar la misión y la visión de la empresa es necesario que el dueño tenga en cuenta que busca el bar apoyado en el diseño de una matriz, que consiste en dar a conocer que es el bar, cuáles son sus características más relevantes, cual es la importancia que tiene dentro del sector en el que se encuentra.

Después de identificar estos factores se puede realizar una proyección a futuro hacia donde se quiere llevar el establecimiento enfocado en las diferentes actividades que se tengan planeadas realizar a mediano y largo plazo que determinaran la imagen del bar dentro de los establecimientos gastronómicos tipo bar.

Ya conociendo la misión y la visión del bar se estructuran los objetivos que son el resultado de las metas que se proyectan a obtener, donde se describe la manera de cómo realizar las actividades que cumplen el propósito de donde se quiere llegar.

La política de calidad enmarca tres factores claves, el primero es diseñar la política de acuerdo al tipo de establecimiento respondiendo a las necesidades que se presenten internamente, se toma en cuenta distintos procesos presentes en el sector de servicios y en la actividad económica para mejorar los procesos que se realizan dentro del establecimiento respondiendo siempre a la necesidad y/o percepción que tenga el cliente de este bar apoyado en las matrices adjuntas a esta estrategia.

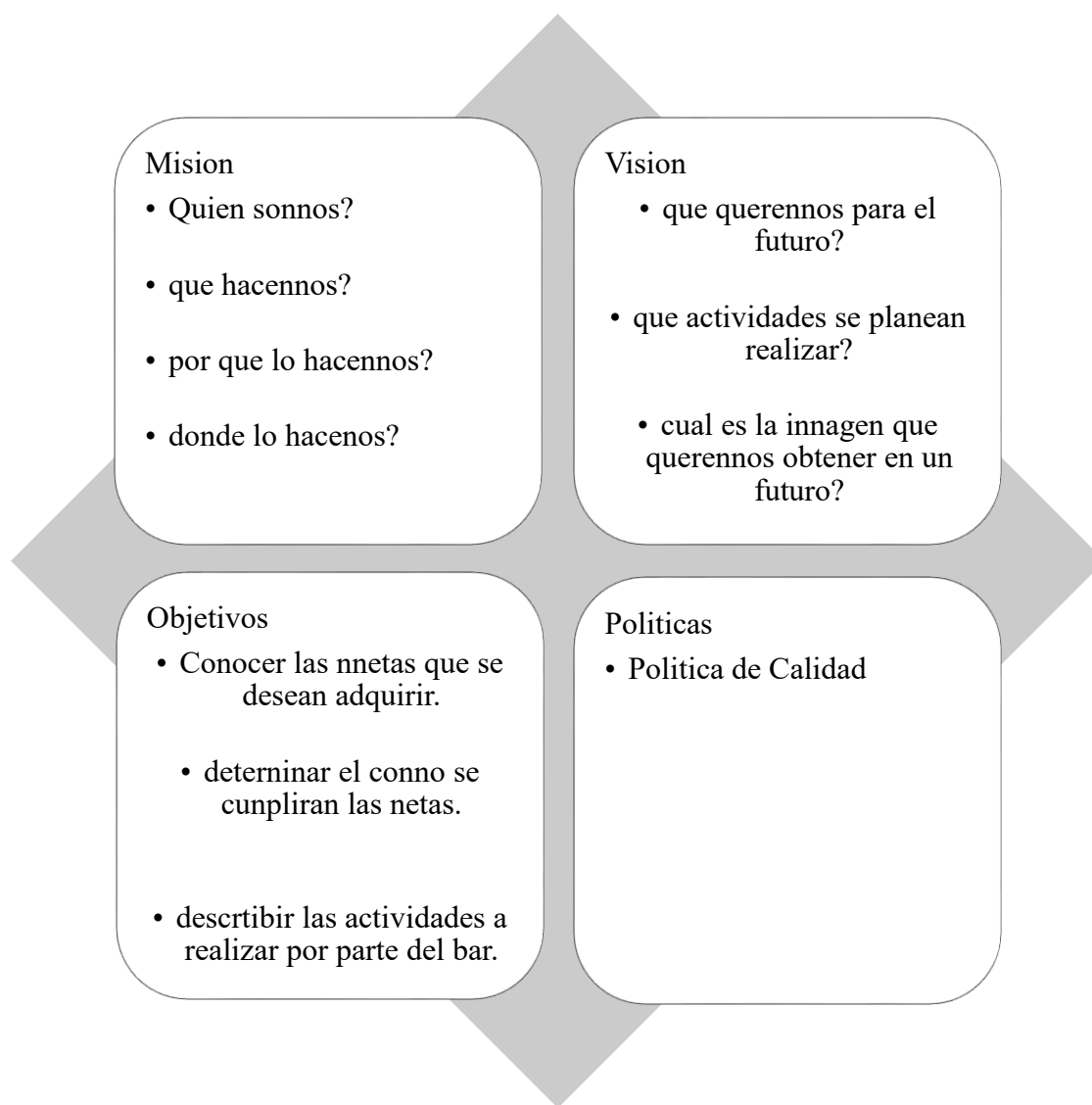
La matriz de formulación de la política de calidad (Matriz 2) pone en relación los clientes internos y externos con las metas que se ha trazado alcanzar el bar; dentro de los clientes se toma en cuenta los elementos de la calidad del servicio, la economía de los productos, la eficiencia y la innovación; en las metas organizacionales se toma la rentabilidad deseada, el desarrollo profesional de cada uno de los empleados, la fidelización del cliente que generaría el

posicionamiento y reconocimiento del bar dentro del sector de bebidas con un mejoramiento continuo el uso de tecnológicas para proyectar a tener una calidad total. Al identificar estos elementos se da una valoración de 1, 2 o 3 puntos, donde 3 es la puntuación más alta haciendo referencia a los elementos más importantes por parte del administrador.

Instrumento: Matriz de misión, visión y objetivos. Matriz de formulación de política de calidad. Matriz de objetivos de la política de calidad.

Responsable: Dueño del bar

## Matriz mision, vision, objetivos y politicas



**Figura 488.** Matriz misión, visión, objetivos y politicas. Autoría propia 2018

Tabla 29

*Metodología formulacion politica de calidad*

<b>Metodología para la formulacion de la politica de calidad</b>					
<b>No.</b>	<b>Clientes internos y externos</b>	<b>Calidad</b>	<b>Economía</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Innovación</b>
<b>Metas organizacionales</b>		<b>en el</b>			
		<b>servicio</b>			
<b>1</b>	Rentabilidad				
<b>2</b>	Desarrollo profesional				
<b>3</b>	Fidelización del cliente				
<b>4</b>	Posicionamiento y reconocimiento en el sector				
<b>6</b>	Calidad total				
<b>7</b>	Generación de empleo				
<b>8</b>	Actualización tecnológica				
<b>9</b>	Mejoramiento continuo				
<b>TOTALES</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (Ocampo, 2009)



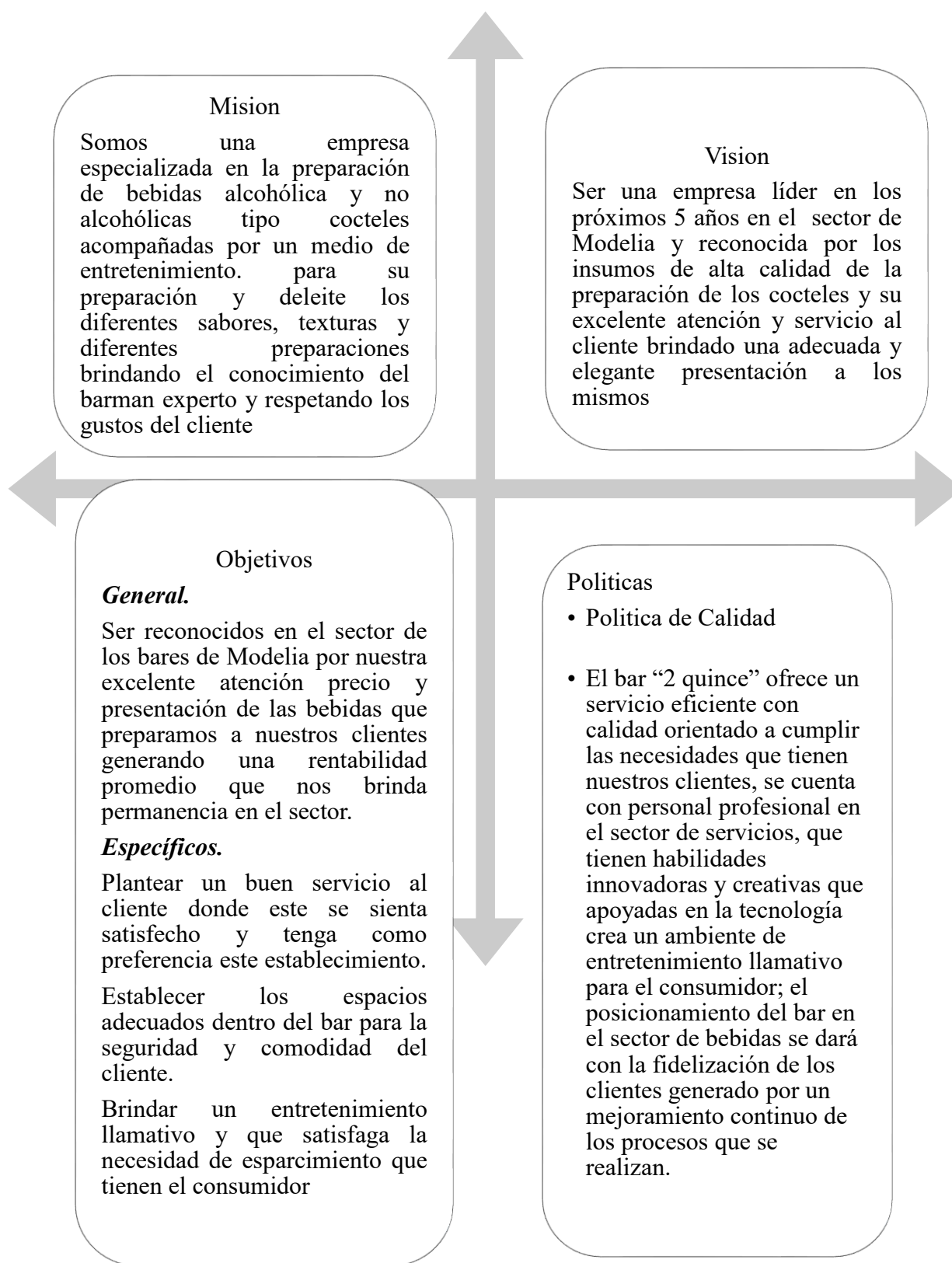
Tabla 30

*Alineación política, objetivos de calidad***Alineacion política, objetivos de calidad**

<b>Política de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad del sistema de gestión de calidad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Procesos</b>	<b>Objetivos de calidad por proceso</b>
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	

*Nota:* Autoría propia organizada desde la información de (Ocampo, 2009)

Se presenta el diseño de una de las estrategias presentadas en la propuesta del modelo para realizar y reforzar la matriz de filosofía organizacional del bar “2 quince” que con la investigación y el trabajo de campo realizado se identificaron el primer paso para poder generar el diseño de las estrategias para este establecimiento de entretenimiento.



**Figura 49.** Matriz de filosofía organizacional en el bar “2 Quince”.Autoría propia 2018

Tabla 31

*Metodología para la formulación de la política de calidad*

<b>Metodología para la formulación de la política de calidad</b>					
<b>N°</b>	<b>CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	Calidad en el servicio	Economía	Eficiencia	Innovación
	<b>METAS ORGANIZACIONALES</b>				
1	Rentabilidad	3	1	1	2
2	Desarrollo profesional	2	1	2	2
3	Fidelización del cliente	3	2	2	1
4	Posicionamiento y reconocimiento en el sector	3	3	1	2
6	Calidad total	2	2	1	3
7	Generación de empleo	1	2	3	2
8	Actualización tecnológica	2	2	1	2
9	Mejoramiento continuo	2	1	2	3
	<b>Totales</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>17</b>

*Nota:* Autoría propia 2018

Tabla 32

*Alineación política, objetivos de calidad***Alineación política, objetivos de calidad**

<b>Política de calidad</b>	<b>Objetivos de calidad del sistema de gestión de calidad</b>	<b>Procesos</b>	<b>Objetivos de calidad por proceso</b>
<p>El bar “2 quince” ofrece un servicio eficiente con calidad orientado a cumplir las necesidades que tienen nuestros clientes, se cuenta con personal profesional en el sector de servicios, que tienen habilidades innovadoras y creativas que apoyadas en la tecnología crea un ambiente de entretenimiento</p>	<p>A. ofrecer un servicio eficiente, con calidad y calidez.</p> <p>B. Tener personal profesional en el sector de servicios que tienen habilidades de innovación y creatividad.</p>	<p><b>Procesos Estratégicos</b></p> <p><b>Procesos Operativos</b></p>	<p>Implementar el sistema de gestión de calidad en el bar, guiado a satisfacer las necesidades de los clientes con las características del servicio del establecimiento, mediante la planificación estratégica y la administración financiera determinando las estrategias y estableciendo los recursos con los que cuenta el bar para su operación.</p> <p>Cumplir con la normatividad legal vigente a nivel nacional, departamental y sectorial para el funcionamiento de este tipo de establecimiento de comercio y conocer la estructura organizacional propia del establecimiento donde de delegaran funciones y responsabilidades.</p> <p>Evaluar el control del presupuesto que se haya establecido para la operación.</p> <p>Determinar la forma de evaluación de la operación en cada una de las áreas de servicio del bar.</p> <p>Evaluar el control de inventario que se tiene de los productos del bar haciendo referencia a las bebidas alcohólicas y la forma en que se debe llevar el control de cada una de ellas dependiendo de la forma en cono se manipule. (Botella, trajo o coctel)</p> <p>Determinar las medidas de selección, capacitación y evaluación del personal con el que cuenta el bar.</p>

<p>llamativo para el consumidor; el posicionamiento del bar en el sector de bebidas se dará con la fidelización de los clientes generado por un mejoramiento continuo de los procesos que se realizan.</p>	<p>C. contar con la tecnología necesaria para el servicio del bar satisfaciendo las necesidades del cliente.</p> <p>D. Fidelizar a los clientes mediante el mejoramiento continuo de los procesos del bar.</p> <p>E. Generar un posicionamiento en el mercado de los establecimientos de gastronomía - bares</p>	<p><b>Procesos de Apoyo</b></p>	<p>Evaluar el uso del sistema de proceso de selección y políticas definida con los proveedores de cada uno de los productos y servicios complementarios que requiera la operación del bar.</p> <p>Realizar un control de autenticidad y calidad de los productos que se venden en el establecimiento.</p> <p>Manejar la contabilidad administrativa y financiera del establecimiento con el control apropiado para el apoyo en su operación.</p> <p>Conocer el control y ejecución del mantenimiento dentro del establecimiento apoyado en el proceso de limpieza que garantiza la calidad del servicio.</p> <p>Establecer y controlar el método de nómina que se maneja con el personal contratado para la operación del bar.</p> <p>Determinar el uso de los costos y como se realiza el aprovechamiento de estos dentro de la contabilidad financiera y administrativa.</p> <p>Establecer el punto de equilibrio propio del bar.</p> <p>Determinar el precio de venta acorde al sector en el que se encuentra ubicado y el tipo de consumidor que frecuenta el bar.</p>
--	--	---------------------------------	--

*Nota:* Autoría propia 2018

- Estrategia # 6

Objetivo: Plantear un informe de simulacro de emergencia para el bar "2 Quince" debido a que ayuda a mejorar el conocimiento de las instalaciones y de las vías de evacuación del bar, donde se tendrá en cuenta detectar y corregir problemas como la señalización, los extintores y las vías de evacuación.

Actividad: Para realizar una planificación de emergencia, se debe de analizar las amenazas y riesgos dentro del establecimiento de entretenimiento como el entorno y las salidas con las que cuenta el bar, hay que evaluar el estado de los servicios públicos (luz, agua, energía), también se debe determinar los equipos de emergencia como la camilla, extintores certificados, botiquín de primeros auxilios, pitos y linternas.

Se debe identificar las zonas seguras en el interior del bar de acuerdo a la Ley 1575 de 2012, se tiene que definir las acciones y grupos de apoyo para llevar a cabo el plan de emergencia, también hay que establecer las vías y la señalización de evacuación, determinar las zonas seguras internas y externas del establecimiento, hay que llevar a cabo un tiempo destinado de evacuación, también se debe de tener brigadas de evacuación donde se tendrá una persona de apoyo en caso de emergencia y por último capacitar a los trabajadores para la prevención de riesgos y ejecución del plan de emergencias.

Instrumento: Ley 1575 de 2012 Establece la Ley General de Bomberos de Colombia.

Responsable: Administrador

- Estrategia # 10

Objetivo: Plantear la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del bar, esta estructura se crea para tener las directrices claras sobre cómo proceder en algún momento de desacuerdo o incertidumbre, también este proceso une a los miembros de la compañía dando a conocer que trabajan en grupo.

Actividad: De acuerdo a que el establecimiento es pequeño, es más fácil de realizar la estructura por el motivo que todos se conocen, se debe describir todos los cargos que existen y las actividades que realizan cada uno de los empleados, luego se organizan los cargos por niveles de

responsabilidad y por último debe documentar, darles a conocer a los empleados y que ellos tengan claro el nivel de responsabilidad de cada uno.

Instrumento: Documentar el organigrama diseñado.

Responsable: Administrador

Estrategias de proceso operativo.

- Estrategia # 2

Objetivo: Documentar y planear el manual de procesos en el establecimiento, debido a que permite el funcionamiento interno de las respectivas tareas, sirve para determinar las responsabilidades de la más sencilla a la más compleja y ayuda a la coordinación de las actividades y evita que se dupliquen si no es necesario

Actividad: Para realizar este manual se debe de tener un contenido con las partes correspondientes del documento, una introducción de la importancia y él porque es necesario este manual, luego es necesario tener los objetivos de cada uno de los procedimientos para que el empleado que lo lea tenga en cuenta a donde se quiere llegar, se describen los procedimientos de acuerdo al área que corresponde, se asignaran unas políticas para la actuación del personal y las fallas que no deben de ocurrir, para este manual hay presentación en formulario y un diagrama de flujo para que sea entendible al personal, debe de tener un glosario para los termino no tan comunes entre los empleados y por último se debe de realizar un estudio identificando las fortalezas y falencias de estos procesos. (Organización Internacional para la Estandarización, 2015)

Instrumento: Norma ISO 9001 Política de Calidad

Responsable: Administrador



- Estrategia # 3

Objetivo: Establecer recomendaciones enfocados en el servicio al cliente debido a que es primordial la satisfacción al cliente en el establecimiento, hace que la empresa crezca y sea reconocida por este valor agregado en el sector.

Actividad: Para un buen servicio al cliente se necesita capacitar al personal, según García Ortiz y Gil Muela hay actitudes para proyectar delante de los clientes como la empatía, discreción, asertividad y la pulcritud; las capacidades que se deben adquirir a través del tiempo se refieren a la comprensión y fluidez verbal, la memoria auditiva, el trabajo en equipo y la destreza manual.

Estas actitudes y capacidades favorecen el ambiente de trabajo, se facilita el trabajo de una manera eficiente y el cliente queda satisfecho debido a la manera de atención y que el personal está capacitado para esta actividad.

Instrumento: Capacitación en servicio al cliente

Responsable: Administrador

- Estrategia # 4

Objetivo: Plantear la forma de realizar en el estudio mercado teniendo en cuenta los precios manejados por la competencia del sector. La finalidad del estudio de mercado se analiza la oferta y demanda existente en el determinado sector de competitividad, el objetivo que se debe tener en cuenta es saber dónde y con quién se compite realmente y ofrecer algo diferente e innovador para que los clientes decidan quedarse y tomar como referencia el establecimiento.

Actividad: Según el autor Jorge Prieto para realizar un estudio de mercado se debe conocer el diagnóstico de la situación actual del establecimiento y tener en cuenta las necesidades de la empresa como lo es el propósito del estudio, que información debemos de recopilar, luego se debe de recopilar los datos, hay que tener en cuenta el tiempo determinado para realizar este procedimiento, como si es necesario que haya muestra y si lo es de cuanto es el tamaño de la muestra y se debe de contratar gente capacitada para realizar este estudio.

Después de realizar la recopilación de datos se analiza de acuerdo a los criterios de evaluación, gracias a esto se puede tomar una decisión correcta de hacer un estudio de mercadeo.

Instrumento: Estudio de población el sector. Proyección de precios por estudio de mercado, identificando movimientos y utilidad.

Responsable: Administrador

- Estrategia # 5

Objetivo: Documentar y realizar la ficha técnica del producto dentro del establecimiento, la ficha técnica se convierte en una herramienta muy útil y eficaz para el mejoramiento de los productos y su estandarización pues ayuda a tener en cuenta todas las variables a controlar y los ingredientes a usar teniendo en cuenta los clientes y consumidores.

Actividad: Las fichas técnicas son de uso interno en el establecimiento, los datos que se deben de manejar en estas fichas son; nombre del producto, peso neto, lote, los ingredientes de cada producto, una breve descripción del modo del consumo para los clientes que tiene alergias, características organolépticas que se pueden percibir los sentidos como sabor, olor y textura, las

características nutricionales del producto, la vida útil y las condiciones del almacenamiento y distribución de este.

Instrumento: Fichas técnicas del producto y catálogo de proveedores

Responsable: Administrador

- Estrategia # 12

Objetivo: Presentar y documentar un sistema de inventario apropiado para el bar debido a que es el proceso que le da gran impacto en todas las áreas operativas del establecimiento, a su vez es un aspecto principal de la buena administración dado a que cuando no se controla implica un alto costo y requiere una mayor inversión.

Actividad: Pasos para realizar un inventario manual:

1. Se debe tener una bodega limpia, seca y con buena iluminación
2. Se debe desarrollar un sistema propio que funcione y quede fácil de manejar, como por ejemplo organizar los mismos productos estén en un solo lugar, también se puede organizar de acuerdo al tipo de bebida que se está manejando, hay que etiquetar cada estante para la facilitar a la hora de buscar
3. Se debe realizar un formato ya sea escrito o virtual para llevar el registro de la cantidad de los productos, la fecha de vencimiento, el precio al que sale el producto y el proveedor.
4. Hay que registrar y realizar un conteo de cuantos productos de encuentran tanto en físico, como en el formato realizado anteriormente, la idea es que coincidan para tener un buen manejo.
5. No hay que olvidar registrar los productos que entran y que salen del establecimiento
6. Al almacenar los productos hay que organizarlos por tipo o asignando un código para tener una organización con cada uno de estos.

Instrumento: Formato tarde

Responsable: Administrador

## Estrategias de procesos de apoyo

- Estrategia # 13

Objetivo: Identificar los costos y el punto de equilibrio que tiene la actividad económica del establecimiento para llevar un control y es importante saber manejar estos temas debido a que es una herramienta para la toma de decisiones en cada una de las áreas específicas del bar.

Actividad: Para hallar los costos de la empresa hay que determinar cuál es la materia prima, la mano de obra, el costo directo e indirecto que afecta al establecimiento.

Al tener el valor de cada costo es más sencillo definir el punto de equilibrio debido a que es necesario tener una fórmula, explicada en el libro costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas, bajo un formato establecido por el área de contabilidad.

Instrumento: Programa contable (Helisa Zoho Books, Novasoft)

Responsable: Administrador

## Conclusiones

Como parte del interés académico se concibió un modelo de gestión administrativa adaptado para el bar “2 Quince” que contempla distintas fases del proceso administrativo que van desde la toma de las primeras decisiones de producción y servicio hasta las decisiones financieras, pasando por la evaluación de las acciones ejecutadas. Por esta razón y con el objetivo de establecer interrelaciones adecuadas se han propuesto cinco frentes a trabajar como parte de un proceso administrativo, la planeación, con base en Scheel, la organización legal y el cumplimiento de requisitos además de introducir el tópico de estructura organizacional de Ninemeier, así mismo se integran en el modelo los lineamientos de trabajo de la norma ISO 9001 y los estándares de control financiero, donde se incluye la gestión de inventarios, los procesos contables, de decisión, gestión de costos y punto de equilibrio.

También se consideran relevantes las actividades de evaluación y control de calidad, análisis de operaciones propuestos por Ninemeier como parte de una propuesta en donde los procesos administrativos en general deben ser sometidos a revisión constante y con vistas a su mejoramiento si así se hace necesario.

Mediante el uso de herramientas de recolección de información como la entrevista y la lista de chequeo realizada al administrador del establecimiento se identificaron los elementos de la gestión administrativa que son implementados en el bar “2 Quince” encontrándose distintos grados de cumplimiento en las diferentes áreas evaluadas, lo que abre un espacio para el diseño y/o construcción de propuestas.

Se proponen acciones concretas relacionadas con la estructura del modelo de gestión administrativa planteado con anterioridad, dichas acciones se ponen sobre la mesa bajo el marco DOFA identificando las oportunidades de mejora y la necesidad de atender las debilidades encontradas, manteniendo las fortalezas sin descuidar las amenazas existentes, como se observa, se realiza la matriz FODA identificando el nivel de impacto de cada una de los factores y por medio de la interrelación las estrategias construidas se basan en el pilar de la evaluación del modelo de gestión administrativa donde se contempla que las acciones ejecutadas deben ser evaluadas en su relación costo-resultados y por tanto deben orientarse a la mejoría si así se requiere.

### **Recomendaciones**

Se sugiere al dueño y administrador del bar “2 Quince” analizar el impacto de aplicar las estrategias planteadas de acuerdo al modelo que se diseñó en este trabajo, para el mejoramiento administrativo de los procesos trabajados en el establecimiento y poder así convertir las debilidades encontradas dentro de la metodología de estudio en fortalezas para el establecimiento.

Se recalca la importancia del cumplimiento de los requisitos legales, sanitarios, judiciales y demás normas que estén expresas en la legislación colombiana, esto incluye la formalización del negocio con el fin de poder aprovechar los beneficios de crecimiento y oportunidades que trae para un establecimiento el cumplir con las normales legales además del diferencial respecto a la competencia.

Formalizar un emprendimiento está fuertemente relacionado con mejores oportunidades de negocio, de crecimiento y con sanas relaciones entre proveedores, trabajadores y demás agentes que forman parte del rol social del bar “2 Quince”.

Al contar con una planeación en cuanto a procesos operacionales como procesos de apoyo ayuda en la prevención de eventualidades que pueden existir durante la actividad económica y de esta manea tener un seguimiento en el control de cada una de las áreas presentes. Por eso se recomienda tener un proceso de planeación estructurado donde el dueño y el administrador tienen conocimiento de las metas que se desean alcanzar y de esta manera poderla comunicar a los empleados y en casos a sus proveedores si en las metas los involucran directamente.

## Referencias

- Albelda, E., & Sierra, L. (2014). *Inntroduccion a la contabilidad financiera*. España: Ediciones Piramide.
- Bernal Torres, C., & Sierra Arango, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bravo Malpica, G. O., & Mondragon Reyes, H. (2010). *Administracion Financiera*. Instituto Politécnico Nacional.
- Celso Gularte , H. (2009). *Areas Gastronomicas: la gastronomia de siglo xxi: una vision técnica del nuevo escenario comercial*. Nobuko.
- DANE. (2018). *Muestra Trimestral de Servicios*. Bogotá .
- De la Riva Garcia, J. (2014). *Bedidas, asesoramient, preparacion y presentacion de bebids en el bar y cafeteria*. Colombia: Ediciones de la U.
- Denia Valera, I., Guerrero Moreno, C., Jiménez Jiménez, J., & Ballesteros Gozalo, A. (2008). *Manual de servicio de Restauante - Bar*. Mexico: Limusa.
- Departamento Administrativo Nacional Estadistica. (2017). *Boletin Tecnico - Muestra trimestral de servicios*.
- Díaz, H. (2006). *Contabilidad General*. México: Pearson Educación de México.
- Elaboración, P. (s.f.).
- Fernández Collado, C., Hernández Sampieri , R., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- Gallego, J. F. (2011). *Manual práctico de cafeteria y bar*. Madrid. España: Spain Paraninfo S.A.
- García Ortiz, F., García Ortiz , P., & Gil Muela , M. (2009). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Garcia Sánchez, E., & Valencia Velazco , M. L. (2008). *Planeación Estratégica, Teoría y práctica*. México: Trillas.
- Garcia, F., Gil Muela, M., & Garcia Ortiz, P. (2008). *Operaciones Basicas y servicios en Bar y Cafeteria*. Madrid, España: Paraninfo Cengage Learning.
- ISO 9001- Sistema de gestion de calidad (2008).
- J.N, A. (2006). *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. Editorial Brujas.
- Katsigris, C., & Thomas , C. (2012). *The bar & beverage book*. United State: Wiley.

- Macias Castañeda, S. (2007). *Administración Financiera*. Mexico: Trillas.
- Morfin Herrera, M. (2010). *Administracion de comedor y bar*. Mexico: Trillas.
- Muñoz, J. (2016). Bares, un negocio que factura \$1.400 millones diarios. *La República*.
- Ninemeier, J. D. (1991). *Administracion de alimentos y bebidas*. Educational Institute, American Hotel & Motel Association.
- Norma Tecnica Sectorial. Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad, NTS-TS 004 (17 de Abril de 2008).
- Ocampo, E. D. (2009). *Administración Financiera, base para la toma de decisiones económicas y financieras*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislación LTDA.
- Organización Internacional para la Estandarización. (2015). *Norma ISO 9001 Politica de Calidad*. España.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rámirez Cavassa, C. (2007). *Gestion Administrativa para empresas turisticas*. Mexico: Trillas.
- Ramirez Padilla, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Mc Graw Hill Interameericana.
- Rodriguez Vera, R. (2012). *Costos aplicados en hoteleria, alimentos y bebidas*. Ecoe Ediciones.
- Scheel Mayenberger, A. (2004). *Evaluación operacional y financiera, aplicada a la industria hotelera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Secretaria de Planeación*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP>
- Sinisterra Valencia, G. (2011). *Contabilidad de Costos*. Valle del Cauca, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Terry, G., & Flankin, S. (1999). *Principios de la Administración*. Mexico: Continental.



## 12. Anexos

### 12.1 Transcripción de entrevista

	<b>UNIVERSITARIA AGUSTINIANA</b> <b>ENTREVISTA</b> <b>BAR “2 QUINCE”</b>
---	--

**Objetivo de la entrevista:** Conocer el manejo, la importancia y la información que posee y utiliza el establecimiento dentro del proceso de gestión administrativa basado en los procesos existentes dentro de su actividad económica.

**Dirigido a:** Administrador establecimiento Bar “2 Quince”

**Tiempo aproximado de la entrevista:** 21 minutos y 43 segundos.

**Recursos:** la guía de entrevista, audio o video grabadora y/o cámara de fotos.

**Edición:**

**Fecha de entrevista:** Abril 18 del 2018

**Fecha de presentación:** Mayo 2018

Participantes:

✓ <b>Entrevistador</b>	P= Paola Pulido
✓ <b>Entrevistado</b>	H= Harold Vargas

**00:01 P:** Buenas noches, mucho gusto mi nombre es Paola Pulido, nos encontramos con mis compañeras Natalia Sánchez y Cindy Hernández, en el cual nos vamos a poder realizar una entrevista al señor Harold Vargas en el cual es el administrador del bar “2 Quince”. Eh... bueno el señor eh... Harold Vargas en este momento queremos brindarle a usted una entrevista para poder conocer el manejo de la importancia y la información que tiene de la gestión administrativa dentro del bar.

Señor Harold quisiera saber un poco más de usted, cuéntenos ¿Usted a que se dedica?

00:32 H: Mm ... Bueno, buenas noches mi nombre es Harold Vargas yo soy el administrador del bar "2 Quince" eh... yo adicional de ser el administrador de este bar trabajo en una empresa de insumos para impresoras láser eh ... trabajo en el área logística, facturación, despachos eh ... control de inventario, manejo de personal.

00:55 P: M....

00:58 H: Básicamente es eso

00:59 P: Mm ... de acuerdo señor Harold, eh... quiera saber también digamos cuanto llevas como tal eh ... de administrador en bares, has trabajado adicionalmente en otros bar o solo en el bar "2 Quince".

01:11 H: Yo llevo administrando bares más o menos 9 años, 8 años

01:16 P: Si...

01:18 H: He trabajado en cuatro bares diferentes, Em... en este bar "2 Quince" llevo año y medio más o menos en la gestión.

01:27 P: A bueno súper ya llevas bastante. Eh ... bueno señor Eh .. Harold eh ...aparte de ... digamos el bar "2 Quince" en que otras localidades digamos has trabajado como administrador.

01:40 H: Yo he administrado discotecas en el parque la 93, en la 86 y en la zona T.

01:46 P: Mm de acuerdo, listo señor Harold en este momento eh... bueno quiera, vamos a empezar a hacer como tal la entrevista, quisiera saber cómo... Como usted ha establecido las estrategias dentro del bar "2 Quince".

02:03 H: Bueno.. las estrategias... las estrategias en los bares tienen que ser a corto plazo, en mi punto de vista se tiene que tener en cuenta la... la competencia

02:15 P: Si..

02:17 H: Se tiene que tener en cuenta precios, entonces las estrategias son .... a veces al instante, al momento, como también...se pueden a largo plazo dilo tu .... por un evento eh... no se ... alguna reservacion, son como... como valores agregados pero en si las estrategias se hacen a corto plazo.

02:38 P: De acuerdo, señor Harold, eh... adicional a eso usted como maneja los estados financieros del bar?

02:44 H: Bueno, el bar no cuenta con una .... con un sistema de facturación. o algo así, se trabaja con comandas

02:53 P: Si...

02:55 H: Eh... el estado financiero es... manejado por... por mi....yo pues... pues yo lo manejo eh... donde tenemos que basar los ... los gastos directos los indirectos donde tenemos que manejar eh ... tener una mayor utilidad o una mayor ganancia para .... para... como te digo yo ... para poder llegar al punto que nosotros queremos tener.

03:23 P: de acuerdo, perfecto... bueno señor Harold. en cuanto al proceso de acreditación en cuento a la apertura del bar ¿ Como la realizaron ustedes?

03:33 H: bueno pues la apertura del bar se intenta hace con los mayores eh.. papeles requeridos, oh... requerimientos eh... pues como son sanidad, como es bomberos, como es Sayco y Acinpro como es ... eh... Intentar sonorizar el bar eh.. es... es..., es eso la apertura.

03:56 P: De acuerdo, bueno señor Harold, ¿en cuanto... eh usted conoce cuales son las normas de funcionamiento de los establecimientos en Colombia?

04:05 H: Tengo conocimiento de algunas no total

04:09 P: De acuerdo, ¿cuáles son las normas que usted más o menos conoce?

04:10 H: Bueno, el horario por ejemplo, el horario de apertura horario del cierre eh ... los papeles que estén que intentar estar en regla no

04:20 P: Si...

04:23 H: Sayco y Acinpro, lo que son derechos de autor, sanidad eh ... lo que es bomberos, planes de emergencia, planes de sanidad eh ..... que otro .. eh bueno, estudio de suelos, que es afortunadamente el bar donde lo tenemos ubicado no cuenta con estudio de suelos.

04:40 P: Si ....

04:42 H: eh... los niveles.. los decibeles de sonorización los desconozco en su.... en su cantidad pero se que son un... un requerimiento por eso el bar cuenta con ... un sonorización y ..... no pues... esos son como a grandes rasgos.

05:03 P: Mm.. de acuerdo. Bueno señor Harold adicional a eso usted como estable... bueno ustedes como establecieron los programas de contingencia de algunas emergencias.

05:13 H: Eso lo.. pues eso lo contempla bomberos, por decirlo así, ahí nosotros tenemos que hacer una .. un libro.

05:25 P: Si....

05:29 H: donde tengamos eh.. las salidas de emergencia, todas las señalizaciones especializadas eh. contamos con camilla, con extintores donde contamos con... botiquín de

primeros auxilios, donde cuenta con luces en momentos de... de ... un apagón o de algo así luces de emergencia.

05:42 P: Mmmm Ok... Bueno señor Harold, adicional a eso pues también quisiéramos saber como es el proceso de renovación de los documentos legales?

05:52 H: eh... por lo general todos los documentos son anual.

05:56 P: Mm...

05:58 H: Todos los documentos son para renovar anual

06:00 P: De acuerdo, eh... señor Harold usted conoce la capacidad del bar en cuanto a los clientes?

06:04 H: Bueno, la capacidad locativa tenemos para 160 personas sentadas 250 de pie.

06:12 P: Mmm.. Ya

06:15 P: Como manejan el tema del reciclaje ustedes?

06:18 H: No.... no trabajamos el reciclaje como tal, no.. no contamos con canecas especializadas para ello, no.

06:25 P: Mmmm de acuerdo, como manejan la operación del bar con respecto al presupuesto que se haya establecido?

06:33 H: Nosotros manejamos un presupuesto lo llamamos ... comúnmente conocido como una base, entonces respecto a esa base es como para comenzar el día, si ! O tal vez unos gastos imprevistos tal vez, eh.... comenzar .... no se es como la forma en que se maneja.

06:59 P: Ustedes lo manejan, listo, perfecto. Bueno señor Harold también quisiéramos saber un poco de ustedes como determinaron como tal el presupuesto de ventas?

07:09 H: El presupuesto de ventas .... yo creo que es algo que no lo ... lo proyecta a la utilidad que quiera recibir o lo que necesita mas mas o menos para... yo creo que se .. se da desde el punto de equilibrio.

07:26 P: Mmmmm de acuerdo, bueno señor Harold ustedes tienen un control de presupuestos en determinado tiempo?

07:31 H: No....

07:35 P: Mmmmm Ok, he... bueno... ehh bueno adicional a esto señor Harold también quisiéramos saber ustedes eh.. como establecieron los procesos dentro del bar?

07:46 H: Los procesos... respecto ... bueno lo podría tomar como el proceso de servir al cliente, como los meseros el protocolo que ellos tienen que manejar.

07:56 P: Si ...

07:59 H: a raíz de la... de la experiencia del trabajo en los otros bares se ha venido teniendo un... un protocolo de servicio llegar a saludar al cliente, estar pendiente lo mayor posible, hacer un servicio personalizado eso es lo que hace fidelizar al cliente, lo que nos hace vender o que el cliente consuma un poco mas.

08:16 P: Claro que si, así es; señor Harold bueno como manejan como tal el almacenamiento de inventarios?

08:21 H: El inventario se maneja físico, se maneja físico mediante conteo, eh... en cuestiones a laas botellas si ya son tragos, se hace medición por regla.

08:34 P: Mmmm... de acuerdo, quien y como realiza el proceso de inventario?

08:39 H: Lo realizo yo

08:42 P: Usted es la única persona encargada de hacer los procesos, ¿verdad?

08:45 H: Es correcto.

08:47 P: Listo, como realiza el proceso de la contratación?

08:51 H: bueno, la contratación... no es que todo es.... entre recomendada, se mira el perfil de la personas, se mira la experiencia, se mira eh... que se acomode a la situación o que se acomode al trabajo, es diferente la persona que trabaja en bares aa gente que ha trabajado en restaurantes es, es diferente la....

09:16 P: El rango si...

09:19 H: Si, no se como explicar.

09:21 P: Correcto listo, no hay problema señor Harold, en este caso pues también con que frecuencia ustedes realizan las capacitaciones que ustedes les dan a los empleados?

09:28 H: Nosotros conjunto a las... a las empresas que .. son nuestros proveedores se brinda capacitación,

09:36 P: Mmmm

09:41 H: eh... es un ejemplo, eh... no se ..... Gama Licores es uno de nuestros proveedores ellos van a promocionar un whisky Black and White x tonces se invita a los... a los comerciantes para que vayan a degustar el.. el whisky para que vayan a a darse cuenta de sus notas, sus grados de alcohol; ese personal se envía para allá para que se capacite respecto a eso.

10:00 P: Oook... perfecto, adicional a eso también ustedes como realizan el proceso de compra en cuanto a la materia prima?

10:07 H: Bueno, eh... nosotros manejamos manejamos diferentes proveedores como también se ... se ha llegado el punto que se compra trago en las distribuidoras mm... del centro se podría decir así, se tiene que mirar costos, ese es como .. como una de las grandes, como de los grandes abi..., de la gran importancia para la compra con un proveedor.

10:35 P: Correcto, listo. Eh.. en este caso.. tienen propuestas de catalogo de los productos que ustedes manejan?

10:44 H: Si....

10:47 P: Bueno pues quisiera saber un poco mas digamos los nombres de los proveedores que manejan y en que productos?

10:53 H: Si pues, bueno por ejemplo Bavaria se manejan comunmente con la cerveza eh manejamos ... postobon que es la que nos distribuye a nosotros la Heineken.

11:03 P: Si...

11:06 H: Manejamos la distribuidora que les comento GamaLicores que ella nos trae absolutamente todo el licor.

11:12 P: Sii

11:15 H: El aguardiente, ron tequila, vodka, whisky ehm... ay otro ... proveedor se llama Juan B que nos trae una rama de Whiskys diferentes, si! eh... eh nos trae también Ginebra.

11:31 P: Si...

11:35 H: Por ejemplo, de la Hendrix o la bulldog ellos son los que nos la distribuyen. La verdad se me escapa el otro.

11:41 P: De acuerdo, bueno, adicional a eso ustedes donde realizan las compras ósea como tal donde las realizan? o los proveedores van directamente al bar? o ustedes tienen cierto punto de donde ir hacer sus compras de la materia prima?

11:54 H: Eso, eso se maneja de diferentes formas a veces va el proveedor a veces nosotros los llamamos, eh,, en ocasiones lo que te comento si yo me paso de la fecha de distribución de ellos me toca ir a buscar pues el trago en otra parte, siempre se está mirando los precios, es, es variables.

12:14 P: De acuerdo, bueno señor Harold, ustedes como realizan la evaluación al proveedor?

12:21 H: que cumpla, que cumpla con las fechas de entrega, que con cumpla con los precios pactados que... manejen pues lógicamente los tragos de calidad.

12:32 P: Que vengan bien sellados me imagino, ¿verdad?

12:35 H: que vengan bien sellados, que vengan bien rotulados, que las etiquetas no vayan a venir rotas son como los requerimientos básicos.

12:43 P: De acuerdo, Y, más o menos cuantos proveedores ustedes manejan por producto?

12:50 H: Es ... es... es.. Irrelevante lo que yo te comento, ósea si yo quisiera trabajar solo con un proveedor, ese proveedor sería capaz de surtir todo el establecimiento, yo me baso más en los precios y por ello puedo variar de proveedor, no se cuatro, tres.

13:06 P: Mm.. De acuerdo, bueno yo le hago una pregunta señor Harold ustedes por que manejan esos proveedores, ósea por que decidieron escoger esos proveedores?

13:16 H: Por lo que te comento, por los precios. Los precios es como lo que nos va a llevar a nosotros a tener un punto de equilibrio favorable, ósea si nosotros manejamos costos bajos el margen de ganancia va a ser mucho mayor, entonces es es lo que uno busca en un establecimiento comercial.

13:35 P:Mmm de acuerdo, que política ustedes manejan de compra con los proveedores?

13:43 H: Mmm no sé, el horario, el cumplimiento, política de compra? No!

13:53 P: Básicamente es como los principales, si

13:56 H: Si

13:58 P Bueno adicional a eso, eh.. que estándares de productos tienen para seleccionar al proveedor?

14:04 H: Lo que yo te comentaba anteriormente, que vengan en excelente condiciones, es como lo que tiene uno que primar, lo tiene que tener muy en cuenta, que las botellas no vayan a venir de pronto destapadas o .... eh.. vencidas entonces estos distribuidores que nosotros tenemos cumplen con esas normas.

14:26 P: Mmm de acuerdo, señor Harold ustedes como, eh... establecieron el punto de venta?

14:35 H: Yo creo que el punto de venta es variable,

14:39 P: Mas o menos en unidades, en pesos como lo...?

14:42 H: Se podría estar hablando de pesos, si, eh... nosotros lo basamos mirando los costos, mirando los costos directos e indirectos es como la forma de uno sepa más o menos cuanto tiene que llegar a vender.

15:00 P: De acuerdo, ustedes manejan algún convenio de servicios de parqueadero?

15:05 H: Mmm. no

15:08 P: No manejan nada.

- 15:11 H: Contamos con parqueaderos cerca a la zona del bar.
- 15:14 P: De acuerdo.
- 15:16 H: Realizan simulacro de evaluación y lo publican en redes sociales?
- 15:20 H: Mmm no.
- 15:23 P: No, Cuentan con una página web para el servicio al cliente?
- 15:28 H: No.
- 15:32 P: De acuerdo, cuantos metros cuadrados tiene el bar “2 Quince”?
- 15:34 H: Mmm... yo calculo unos 13 - 140 metros cuadrados más o menos.
- 15:38 P: De acuerdo, bueno señor Harold ustedes como establecieron el presupuesto de venta?
- 15:45 H: .... ehe... no, me corchaste, no. el presupuesto de venta...
- 15:58 P: Oh digamos, bueno dando como a conocer digamos acá eh... el presupuesto ustedes lo realizan más o menos semanal o mensual?
- 16:07 H: Mmm semanal.
- 16:11 P: De acuerdo, manejan como tal un inventario físico o sistemático?
- 16:14 H: Físico
- 16:17 P: De acuerdo, como se realizan ustedes el proceso de selección del personal?
- 16:21 H: Que esté capacitado, que tenga la experiencia.
- 16:34 P: Ósea una persona que no tenga experiencia no podría.. Así tengan ventas no podrían ustedes recibirla como para que pueda trabajar en el bar “2 Quince”?
- 16:37 H: Se podría, se podría vincular la cuestión es llegar a cumplir las metas.
- 16:40 P: ¿más o menos cuanto es la meta que manejan con los empleados
- 16:48 H: Es relativo, es relativo dependiendo la fecha, dependiendo el día
- 16:56 P: ¿Digamos un fin de semana ellos tienen una meta?
- 16:59 H: Nooo
- 17:00 P: pero tú me estabas hablando que ellos manejaban una meta
- 17:04 H: Si, ellos manejan una meta, se podría decir que yo tengo que cumplir con esa meta y organizamos diferentes eventos, diferentes cosas para poder cumplir esa meta
- 17:15 P: Mmmm Okey



17:17 H No es lo mismo yo poderle exigirle a un mesero un Halloween y poderle a exigirle en semana santa es muy diferente.

17:25 P: Mmm es totalmente distinto claro

17:30 P: Mmm bueno que tipo de contrato manejan con los empleados ustedes

17:32 H: Por prestación de servicios

17:33 P: De acuerdo.

17:34 P: Manejan empleados fijos o prestadores de servicios

17:38 H: Prestadores de servicios

17:39 P: Ehhh Como establece el tipo de capacitación que realiza

17:43 H: Disculpame?

17:45 P: Como establece ustedes el tipo de capacitación que realiza

17:50 H: Como lo establecemos mmm yo creo q se establece dependiendo de al producto que queramos incluir si es un producto nuevo, si es un producto nuevo nuestro personal tiene que conocerlo para promocionarlo

18:04 P: Mmm De acuerdo, Cual es la presentación del producto que ustedes manejan ehhh no se ustedes tienen ehhh digamos ehhh un rotulo del bar o como lo manejan?

18:16 H: Mmm nosotros no manejamos sellos en las botellas únicamente se presenta a la carta es como la única diferencia

18:27 P: Mmmm De acuerdo, Como se garantiza la legalidad y autenticidad del producto?

18:34 H: Mmmm Sellos, etiquetas que no estén rotas, ni botellas vencidas o que las botellas no estén destapadas siempre se le entre al cliente para que lo verifique antes de que el mesero lo destape

18:48 P: Mmm De acuerdo, Ehhh adicional a eso Señor Harold ustedes como establecieron la carta o el menú en cuanto a la variación de los productos

18:56 H: Nosotros nos basamos en el mercado de la zona, la competencia, precios estipulados, la margen de ganancia es como como básicamente los datos que nos requiere para establecer para poner en la carta

19:13 P: De acuerdo, bueno Señor Harold por ultimo ya que quisiéramos saber cómo ustedes establecieron le porcentaje de utilidad?

19:23 H: yo lo establecí en un ... con la experiencia me parece a mí porque si algo me han enseñado es que al licor o al negocio del licor nos tiene que dejar un margen de ganancia del 100% ohh un poco más entonces le voy a dar un ejemplo básico, si yo compro una botella en \$30.000 tengo que recuperar esos 30.000 voy a invertir otros 30.000 de empleados, servicios, arriendo y voy a generar otros \$30.000 para mi ganancia o para la ganancia del establecimiento entonces yo tengo que tener una ganancia más o menos del 100%

20:07 P: okey, listo señor Harold y ustedes quisiera como un punto aparte es que ustedes como manejan el pago de la nómina con los empleados

20:17 H: Mmm bueno ps, al día

20:19 P Y cuanto es más o menos se les paga a ellos

20:21 H. Mmm bueno es relativo

20:24 P: Relativo en qué?

20:25 H: que no ganan lo mismo es diferente la función del Dj, es diferente la función del mesero, es diferente la función al de seguridad

20:32 P: En este caso cuánto gana un mesero

20:33 H: Un mesero gana \$35.000 el turno más el 5% de la venta, todas las ventas se coge el 10% de servicio en el cual ese 10% se distribuye entre el personal va el 5% para los meseros va el 4% para la persona de la puerta y el 1% para recuperar lo que es el maní, la naranja como el servicio que se da como tal

20:58 P: Mmm ya Bueno y en cuanto al Dj cuanto es el pago

21:00 H: El dj tiene un turno de \$130.000 diarios

21:05 P: Mmm okey perfecto alguno más que usted le paguen nomina acá?

21:09 H: Ehh la seguridad \$60.000 la noche, nosotros contamos con un Dj, contamos con 2 meseros fijos, una persona en la barra, la persona de la barra gana exactamente que los dos meseros.

21:30 P: listo Sr Harold en este momento hemos finalizado la entrevista quisiéramos agradecerle a usted por su tiempo y colaboración ehh cualquier cosa ps estaríamos contactándolo nuevamente con usted muchísimas gracias que este muy bien

21:43 H: Bueno muchas gracias a ustedes feliz noche.

Como se desarrolla un modelo de gestión, cuales son los pasos

- ✓ Investigación
- ✓ Estructuración
- ✓ Validación
- ✓ Ajustes
- ✓ Puesta en marcha