

# DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR RESTAURANTES DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ<sup>1</sup>

**Romero-Muñoz Jorge Enrique<sup>2</sup>**

**Fuentes-Cifuentes Juan Pablo<sup>3</sup>**

Fecha de recepción: 29 de abril de 2015

Fecha de aprobación: 25 de julio de 2015

**Referencia para citación:** Romero, J. E., Fuentes, J. P. (2016). Diagnóstico del área financiera del sector restaurantes del Departamento de Boyacá. *Iter Ad Veritatem*, 14, 29-52.

---

1 Artículo de investigación Científica y Tecnológica como resultado del proyecto de investigación titulado *Diagnóstico del área financiera de los diferentes sectores de la economía en el Departamento de Boyacá*, desarrollado dentro del grupo de investigación *Gerencia del valor y finanzas* de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC, Tunja.

2 Administrador de Empresas UPTC. Especialista en Finanzas UPTC. Magíster en Administración MBA. Universidad Externado de Colombia, Docente UPTC. Correo electrónico: jenromu@hotmail.com.

3 Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, correo electrónico: juanpa0301@hotmail.com.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta un cuestionario de 60 preguntas desarrolladas a 81 empresarios del sector restaurantes, en las tres cámaras de comercio del departamento de Boyacá (Tunja, Duitama, Sogamoso), evaluando así la gestión en el área financiera e identificando sus fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta las siguientes variables: contabilidad, presupuestos, capital de trabajo, tributaria, costos, análisis de la gestión financiera y conocimiento del entorno financiero; identificando sus respectivas fortalezas y debilidades, se tomó como referente un calificativo general de 1 a 4 de acuerdo con el desempeño en cada variable. Los resultados logrados en forma general mostraron un desempeño aceptable en el manejo del área financiera; de igual forma se determinó que las áreas de mayor preocupación de los empresarios en el sector son la tributaria y la contable debido al control de la DIAN con un desempeño sobresaliente. Muchos empresarios en el desempeño de los negocios son bueno, pero realizan operaciones financieras y registro de una forma empírica. Además se evidencia un desconocimiento masivo de variables, términos financieros y normas internacionales de información financiera (NIIF).

**Palabras Clave:** Sector restaurantes, área financiera, contabilidad, presupuestos, capital de trabajo, tributario, costos.

## Summary

The present research document was carried out taking into account a questionnaire of 60 questions, developed to 81 entrepreneurs of the restaurants sector in the three chambers of commerce of the Department of Boyacá located in (Tunja, Duitama, Sogamoso), thus evaluating management in the financial area and identifying their strengths and weaknesses, taking into account the following variables: accounting, budgets, working capital, tributary, costs, analysis of financial management and knowledge of the financial environment; a general qualifier of 1 to 4 was taken as a reference according to the performance in each variable. Overall results showed acceptable performance in the management of the financial area; likewise, it was determined that the areas of greatest concern to entrepreneurs in the sector are tributary and accounting due to the control of the National Tax and Customs Department (DIAN) with outstanding performance.

Many entrepreneurs in the performance of business are the best, but they realize financial transactions and their registration in an empirical way. In addition, there is evidence of a lack of knowledge of variables financial terms and international financial reporting standards IFRS.

**Keywords:** Sector restaurants, financial area, accounting, budgets, working capital, tributary, costs.

## Résumé

Cette travail de recherche a été effectué à partir d'un questionnaire de 60 questions appliquées à 81 entrepreneurs du secteur de restaurants dans les trois chambres de commerce du département de Boyacá (Tunja, Duitama, Sogamoso) évaluant ainsi la gestion dans le cadre financier afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, tenant en compte les variables suivantes: la comptabilité, le budget, le capital, les impôts, les frais de l'établissement, l'analyse de la gestion financière et la connaissance de l'environnement financier de travail. En vue d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, un référent a été pris comme qualificatif général de 1-4 en fonction de la performance de chaque variable. Les résultats obtenus en général ont montré une performance acceptable dans le traitement de la zone financière. De même, on a déterminé que la préoccupation majeure des entrepreneurs du secteur restaurant correspondait aux impôts et à la variable comptable, dû au contrôle de la DIAN qui montre une performance exceptionnelle. Même si beaucoup d'entrepreneurs dans l'exercice d'affaire sont performants, ils effectuent des transactions financières et gèrent leur journal d'activité d'une manière empirique. Par ailleurs, on peut mettre en évidence une méconnaissance massive des variables, des termes financiers et des normes internationales d'information financière (IFRS).

**Mots-clés :** restaurants du secteur- zone financière- comptabilité- budgets- fonds de roulement- impôts-frais.

---

## Introducción

Ante el impulso y dinamismo que toma el sector restaurantes en el departamento y sobre todo la falta de información, se hace conveniente realizar un diagnóstico que determine los principales aspectos del manejo financiero de las empresas de este sector y que sirva para conocer los problemas específicos que enfrentan los empresarios en las actividades propias del área financiera.

Conocer el manejo que se da a aspectos fundamentales como la contabilidad en el sector, permitirá saber si los empresarios la utilizan al ser esta un instrumento que proporciona información organizada sobre sus actividades mercantiles diarias y les provee de soportes que fundamentan la toma de decisiones. Analizando los presupuestos se identificará si los empresarios planean financieramente sus actividades y si hay asignación anticipada por un lado de los recursos para el desarrollo de estas y por otro lado de los costos que les permitirá conocer si existe aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles que posee cada empresa.

Por otra parte, discriminar aspectos de tipo tributario ayudará a conocer el compromiso y cumplimiento que tienen las empresas del sector frente a las obligaciones fiscales establecidas para los comerciantes de acuerdo al Régimen Tributario al que pertenecen. Analizar la gestión financiera servirá para identificar si los empresarios observan permanentemente los diferentes campos financieros de la empresa con relación a las condiciones del entorno o si los comparan con indicadores históricos de la misma empresa, con los presupuestos o con indicadores promedio del sector.

El último tema a examinar es el entorno o ambiente financiero, el cual permitirá conocer que tanto las empresas analizan tres aspectos que conforman el significado de esta clase de entorno. Estos aspectos son: la inflación, la devaluación, las tasas de interés, las formas como estos afectan la región, así como el acceso a capital de inversión y la disponibilidad de medios prácticos y efectivos para la realización de transacciones financieras.

Conocer la posición de los empresarios del sector restaurantes frente al manejo de estos aspectos financieros facilita la identificación de las fortalezas y debilidades que tienen estos empresarios en la gestión financiera, dando paso a saber con mayor certeza las áreas en las que se requiere un apoyo integral tanto del Estado como de la academia para su mejoramiento.

La información producto de este diagnóstico servirá como punto de partida al sector gubernamental para plantear proyectos de fomento y apoyo al mejoramiento competitivo del sector comercial. Las universidades podrían diseñar programas de capacitación continua y consultoría que satisfagan puntualmente las necesidades de mejoramiento en el área financiera de las empresas de acuerdo a las condiciones particulares del sector. Y finalmente, los empresarios podrían tener un punto de referencia sobre el cual apoyar su toma de decisiones interna, mejorando sus capacidades estratégicas desde el área financiera y contrastar su situación actual con la del conjunto de empresas del sector.

## **Planteamiento del Problema**

El sector de restaurantes a nivel general se compone de establecimientos comerciales especializados en cocina, los cuales compran materias primas de procedencia agrícola, pecuaria y prestan servicios de venta de comidas y bebidas, clasificándose o diferenciándose entre otras cosas, por el tipo de comida, especialidad y precios. Estos establecimientos “conforman una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros, los cuales deben administrarse, valorando la importancia de las actividades de finanzas, proyección y mercadotecnia” (Gutiérrez, como se citó en García, 2003).

En Colombia se encuentra poca información estadística sobre el sector, sin embargo, de acuerdo a la revista la barra “en 2013 el DANE publicaría los primeros datos estadísticos propios de la industria de restaurantes en Colombia, con la firma del convenio entre el DANE y ACODRES” (Zapata, 2012, p. 2).

Según el DANE “en el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%. Durante la primera mitad del año 2013, el Producto Interno Bruto creció en 3,4% Respecto al primer semestre de 2012” (DANE, 2013, p. 1). Donde el sector restaurantes ha tenido un desarrollo considerable generando un crecimiento de 5,90% según la revista (Fierros, 2013).

Lo cual es significativo en un sector donde los consumidores actuales se caracterizan por ser muy exigentes y sensibles a la calidad, esto como resultado o consecuencia de la apertura económica y el modelo de libre mercado que está aconteciendo donde se permite conocer, comparar servicios y productos. La Barra (2014) lo confirma en su revista así:

Esta regla de la vida moderna aplica para el sector de la hospitalidad colombiana, sobre todo en una época donde el Gobierno impulsa políticas para abrir aún más las puertas del país al mundo y trabaja para posicionarlo como un importante destino turístico, ya sea corporativo, de salud o descanso, entre otros. Situación que impone grandes retos al sector gastronómico nacional: elevar e igualar los índices de calidad a los estándares internacionales porque el flujo de consumidores internos como externos ahora se mueven por todo el globo terráqueo.

A pesar del apoyo que el gobierno nacional ha destinado para este sector con el fin de hacerlo más competitivo, se presentan grandes deficiencias tanto de infraestructura como administrativas, así mismo la inversión que se hace en capacitación al personal es baja, razón por la cual los empresarios del sector deben buscar focalizar los diferentes recursos que existen por parte del gobierno y del sector privado para lograr hacer más competitivo el sector, maximizando sus beneficios.

En Colombia no se encuentran estudios que permitan acercarse a la realidad financiera de las empresas de este sector. El conocimiento del manejo que las empresas le dan a esta área es prácticamente desconocido, lo que impide apoyar acciones de mejoramiento en este aspecto vital para la competitividad del sector restaurantes. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) “los colombianos gastaron más de 18 billones de pesos en alimentos fuera del hogar en 2009; más de 19 billones de pesos en el 2010 y más de 22 billones de pesos en el 2011” (Gallego y Espinosa, 2013, p. 22)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se hace indispensable realizar un diagnóstico empresarial que identifique los diferentes puntos críticos de las capacidades y recursos de las empresas del sector restaurantes, lo que a su vez determine las principales fortalezas y debilidades que se presentan en el normal desarrollo de la actividad económica, esto con el fin de orientar la toma de decisiones de los empresarios y mejorar de esta manera la gestión.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico en el área financiera del sector restaurantes del departamento de Boyacá, identificando las principales fortalezas y debilidades que caracterizan el manejo financiero de las empresas estudiadas.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el manejo del área financiera del sector restaurantes en los aspectos de contabilidad, presupuestos, capital de trabajo, tributario, costos, gestión financiera y el conocimiento del entorno financiero, que muestren la realidad específica del sector.

Identificar las fortalezas y debilidades en el comportamiento del manejo financiero en las empresas del sector, mostrando los puntos críticos de atención en las variables analizadas.

## **1. Referentes Teóricos**

Según Coral & Gudiño (2012), el área financiera corresponde a una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las organizaciones y el Estado. Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de las organizaciones mediante la custodia y posterior inversión de sus recursos, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.

En este sentido se considera que las siguientes actividades básicas, integran la estructuración del trabajo en un departamento financiero: a) contabilidad, b) costos, c) presupuestos, d) capital de trabajo, e) tributación, f) gestión financiera y g) el conocimiento del entorno financiero. A continuación se explicarán cada una de estas actividades.

### **1.1 La Contabilidad en la Empresa**

La contabilidad es una técnica que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio, situación económica y financiera de una empresa u organización, con el fin de mejorar

la toma de decisiones, siendo más precisos llevando a los lineamientos organizacionales, presentando la información registrada con antelación de manera sistemática y estructural a las partes interesadas. La contabilidad es un sistema de información que permite recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa (Coral & Gudiño, 2012, p. 11).

De acuerdo al artículo 3 de la ley 1314 (Ministerio de Hacienda, 2009): Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento, son aquellas normas referentes a la contabilidad de información financiera. Un caso evidente de implementación de las normas internacionales de información financiera, NIIF.

Según el decreto 2649 del 93, “(...) se entiende por principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas”. El artículo 2 de este mismo decreto (Ministerio de Hacienda, 1993) establece que estas normas deben ser aplicadas por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad y para aquellas que sin estar obligadas pretendan hacerla valer como prueba.

## **1.2 Presupuestos**

Según Cuevas (2010, p. 328) “los presupuestos son la culminación financiera de los pronósticos y de los supuestos acerca de las metas y objetivos financieros.” Por tanto, la participación del personal en el proceso presupuestario de la empresa debe ser alta, la cooperación, la motivación y el compromiso con la firma son muy importantes.

De acuerdo con (Cuevas, 2012), “el presupuesto es la base de control y uso adecuado de los recursos. Por ello se llevan a cabo comparaciones permanentes entre el presupuesto y la realidad para evaluar cómo se están haciendo las cosas”.

## **1.3 Capital de trabajo**

El Capital de trabajo es la administración de los activos y los pasivos corrientes con los que cuenta la compañía para hacer frente a sus operaciones normales y diarias. Este circula básicamente a través de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar e involucra directamente las políticas de crédito a clientes y manejo de las políticas de proveedores.

## 1.4 Tributaria

El Régimen Tributario es el conjunto de normas que regulan el cumplimiento de las obligaciones sustanciales, vinculadas directamente al pago de tributos y obligaciones formales, relacionadas con trámites, documentos o instrumentos que facilitan el pago de tributos. Según (Cárdenas, 2013) el Ministro de hacienda afirmó: “los establecimientos comerciales restaurantes en la actualidad se está evadiendo mucho impuesto donde no puede llegar a controlar la DIAN esta irregularidad con firmeza”.

## 1.5 Costos

Según (Cuevas, 2010, p. 323), el costo:

Representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

Existen diferentes tipos de clasificación de los Costos, algunos de ellos son:

**Costos Directos y Costos Indirectos:** Los costos directos tienen una relación directa, precisa o claramente medible con el producto del que hacen parte. **Costos Fijos y Costos Variables:** Los fijos son aquellos que permanecen constantes durante un período determinado y para una escala pertinente de producción. “Y los variables o directos, son aquellos que fluctúan en relación directa con el volumen de producción. Costos fijos obligados y costos fijos discrecionales, Costos controlables y no controlables” (García, 2003, p. 159).

Del sistema y estructura de costos elegido por la empresa, se derivan otros conceptos imprescindibles, estos son:

**Punto de Equilibrio:** Es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; Es decir, la utilidad operativa es igual a cero.

**Depreciación:** Es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, éste sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

## 1.6 Análisis financiero

De acuerdo con Gitman (1983):

El análisis de estados financieros puede ser útil en este aspecto porque destaca los puntos fuertes y débiles de la compañía. Los datos de los estados financieros se pueden calcular rápidamente para calcular y examinar razones financieras y el flujo de fondos. Las razones financieras suministran eficientemente una gran cantidad de información con respecto a la condición de la empresa.

Según Ortiz (2006):

El análisis financiero es importante para la administración de la empresa ya que permite monitorear permanentemente los diferentes campos financieros de ésta en relación con las condiciones del entorno o para compararlos con patrones como indicadores históricos de la misma empresa o con base en los presupuestos o indicadores promedio del sector industrial del cual hace parte la empresa. Este análisis además permitirá diseñar una estrategia financiera y proyectar su crecimiento sostenido en el largo plazo.

A continuación se describen los principales indicadores financieros:

**Liquidez:** Es el grado en que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes en la medida de liquidez a corto plazo.

**Endeudamiento:** Es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar y el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión (Bolaño, 1981, p. 211).

**Rentabilidad:** Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado (Haka, 2005).

**Actividad:** Se utilizan para medir la eficiencia que tienen la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance estáticas y las cuentas de resultado dinámicas (Gitman, 1983).

**Indicador EBITDA:** Según Ortiz (2006, p. 329), este indicador es una medida de desempeño que pretende identificar:Cuál es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas.

**Rentabilidad del Patrimonio.** Es producto del valor de la utilidad neta dividida entre el patrimonio, reflejando el porcentaje de dichas utilidades respecto al patrimonio (Ortiz, 2006, p. 246).

## 2. Métodos y Materiales

La presente investigación se realizó en las empresas del sector restaurantes del departamento de Boyacá, que se encontraron inscritas en las cámaras de comercio de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. El tipo de investigación es descriptiva, por cuanto a través de los datos suministrados por las empresas, se describen las características de estas en cada una de las categorías de análisis definidas para dar un concepto integral del desempeño del área financiera. Las categorías de análisis que se estudiaron y que se describen en los resultados son: a) contabilidad, b) costos, c) presupuestos, d) capital de trabajo, e) tributación, f) gestión financiera y g) el conocimiento del entorno financiero.

El método de investigación integra la inducción y deducción, por cuanto el planteamiento de las categorías de análisis se construyó de manera inductiva a partir de los conceptos generales que definen el manejo de un área financiera para analizar de manera particular el comportamiento de dichas variables en empresas del sector. El proceso de recolección de información genera unos hallazgos empíricos que parten de la realidad particular de las empresas, para describir de manera general las características del manejo financiero del conjunto de empresas de este sector económico.

Las fuentes principales del trabajo de campo para la recolección de información fueron las empresas registradas en las cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso que se seleccionaron de manera aleatoria del conjunto de empresas registradas en el sector restaurantes. Adicionalmente se ubicó una tabla de valoración de 1 a 4 sobre las repuestas, para poder establecer en una escala cuantitativa en qué nivel de desempeño se encuentra la empresa de acuerdo a cada pregunta planteada así: 4 = Desempeño Sobresaliente; 3= Desempeño Bueno; 2= Desempeño Aceptable y 1= Desempeño Deficiente.

De esta manera se pudo establecer cuantitativamente la medición del desempeño de cada una de las empresas en las diferentes categorías de análisis del área financiera, y con la consolidación de los desempeños individuales se calculó el promedio del desempeño del sector; luego se prosiguió a identificar las fortalezas y debilidades en cada una de las variables analizadas.

Utilizando el paquete estadístico STATS, con una población de 372 restaurantes, un margen de error de 5% y nivel de confiabilidad de 95%, el tamaño de la muestra arrojada fue de 81 encuestas. Las empresas relacionadas fueron seleccionadas con el criterio del muestreo no probabilístico intencionado, el instrumento de recolección

de información se aplica únicamente a empresas que contaran con registro formal en cámara de comercio y activas en el desarrollo de la actividad económica en el sector restaurantes, empresas con datos de ubicación y contacto actualizados y confirmados.

### 3. Resultados

Los resultados de la investigación que se presentan a continuación corresponden a los objetivos anteriormente planteados.

Se encontró que el 69% de las empresas a las que se aplicó la encuesta, son empresas de carácter familiar, de las cuales solo el 40% tienen personería jurídica, las 60% restantes están registradas como persona natural.

Los establecimientos comerciales restaurantes que ofrecen mayor número de productos son aquellos con ingresos de más de 1.000 y menos de 10.000 millones de pesos, quienes en promedio ofrecen alrededor de 11 servicios o productos; las empresas que siguen en número de productos ofrecidos son las de ingresos de entre 500 a 1000 millones de pesos, que en promedio es de 6 productos o servicios.

Las empresas con ingresos menores a 500 millones de pesos ofrecen en promedio 4 productos o servicios. El sector en promedio ofrece un número de 7 productos o servicios. La figura 1, es una representación gráfica sobre la situación en que se encuentra el sector restaurantes del departamento de Boyacá, respecto a cómo se están manejando las variables evaluadas en el área financiera.

Figura 1: Consolidado del diagnóstico Financiero Sector Restaurantes de Boyacá



Fuente: Elaboración propia del autor.

### **3.1 Análisis del Diagnóstico del Financiero Sector Restaurantes de Boyacá**

Según los resultados obtenidos, se puede señalar que la variable de mayor calificación es el área de tributaria, con un 3.2; seguida por la variable del área contable con un 3.1; la variable presupuestos y costos cuentan con una calificación de 2,7; entorno financiero con una calificación de 2.6; análisis financiero con una calificación de 2.5 y finalmente con la menor calificación es capital de trabajo con 1,8.

#### **3.1.1 Tributaria**

Es el área del sector con mayor calificación 3.2, debido a que los empresarios del sector sin importar el tamaño del negocio se han preocupado desde la apertura del negocio por cumplir a cabalidad con todos los requerimientos legales exigidos para su normal funcionamiento; esto se da a que afirman ser conscientes de que al haber irregularidades o incumplimientos están expuestos a sanciones y en casos extremos a sellar o clausurar el establecimiento comercial, de esta manera están al día con los requerimientos mínimos legales para cumplir con la ley y en este sentido con la DIAN como organismo regulador y recaudador del impuesto.

Mauricio Cárdenas, actual Ministro de Hacienda, afirmó que los establecimientos comerciales restaurantes en la actualidad están evadiendo mucho impuesto donde no puede llegar a controlar la DIAN esta irregularidad con firmeza; por esta razón el gobierno nacional está implementando una reforma tributaria para aliviar un poco este tributo que para muchos es alto y a esto se debe esta evasión, a pasar de un IVA del 16% y un impuesto al consumo del 8%, donde se espera que sean más conscientes los empresarios de dicha obligación que es cargada al consumidor. Al mismo tiempo afirmó el ministro de hacienda que los establecimientos que al cerrar el año no facturen más de 50 millones serán excluidos de dicho impuesto; sin dejar de lado el Registros Mercantil ante las Cámaras de Comercio y los diversos impuestos de carácter nacional declarados ante la DIAN. Todos ellos necesarios para el desarrollo económico de la empresa con las entidades públicas y privadas demandantes de productos.

#### **3.1.2 Contabilidad**

El proceso contable en el sector restaurantes tuvo un calificativo de 3.1; donde evidencian un registro adecuado de sus operaciones aunque un gran porcentaje de empresarios llevan dicha contabilidad en forma empírica sin la ayuda de un contador o profesional en el área. Los empresarios velan por registrar cumplidamente los movimientos contables y las actividades propias de esta área; pero solo por las implicaciones que esto pueda tener en los aspectos tributarios, lo que evidencia la importancia que representa en el sector el área tributaria.

Además los empresarios no comprenden la importancia de la información que proporciona un estado financiero actualizado, por lo que delegan toda la responsabilidad en lo que compete al proceso contable a sus contadores que son contratados básicamente por honorarios y para exclusivamente realizar sus declaraciones de ley. Dejando en el contador la responsabilidad de dicha contabilidad ya que ellos de forma general no realizan estados financieros.

### **3.1.3 Costos**

Esta variable es poco utilizada y aprovechada por los empresarios, de una manera general en la investigación aunque es clara su práctica en las grandes empresas encuestadas estas son pocas, lo que arroja una ausencia de praxis, es decir, los empresarios no registran y no pueden tomar decisiones de acuerdo a sus costos de operación. Los empresarios mencionan que dada la periodicidad de las compras de materia prima por ser perecederos no llevan un registro total de dichas compras y por consiguiente se desfasa la información. Por otro lado no se maneja un costo de ventas ya que ellos tienen que competir con precios que básicamente son generados por el mercado y la competencia mercantil.

### **3.1.4 Presupuestos**

La variable de presupuestos que realizan las empresas arrojó un calificativo de 2,7 de los encuestados, esto por los prejuicios que cada empresario tiene en cuanto al mercado en el que se mueven; argumentando que los presupuestos son infructuosos por que el mercado presenta fluctuaciones constantes dificultando el análisis y posterior corrección de estos.

Las empresas que realizan algún proceso de presupuestos no poseen la información suficiente para respaldar el proceso, los presupuestos no representan importancia alguna dentro de las actividades diarias, además los presupuestos ya sea de ampliación, ventas, compras, de producción no son claramente planeados por su variabilidad y su dependencia del mercado.

### **3.1.5 Conocimiento del entorno financiero**

El sector restaurantes muestra un creciente interés en el entorno financiero y la manera como este genera beneficios relacionados con la actividad económica de la empresa, a través de la financiación de proyectos de exploración y explotación, inmuebles y terrenos, maquinarias; entre otros servicios como *Leasing Factoring*, bolsa de valores que ofrecen las entidades públicas y privadas para el fomento del sector.

Hay un desconocimiento general de los empresarios encuestados, ellos no se interesan por conocer los productos que ofrece el sistema financiero a pesar de tener obligaciones

con este; incluso algunos empresarios expresan su rechazo debido a malas experiencias, precisamente por la falta de conocimiento en el tema, otro aspecto relevante de desconocimiento son las NIIF que no son conocidas claramente y por consiguiente no las implementan.

### **3.1.6 Análisis de la Gestión Financiera**

El análisis de la gestión financiera en el sector restaurantes es aceptable, los estados financieros son realizados y actualizados por un profesional contable que se encarga exclusivamente de las actualizaciones y declaraciones, los empresarios no se preocupan en interiorizar en los resultados. Siendo relevante hacer mención de algunos aspectos determinantes en este punto:

El tamaño de las empresas: las empresas de restaurantes con ingresos operacionales por debajo de los 500 millones de pesos argumentan que no es necesario un análisis de gestión financiera, que estos estudios solo los realizan las empresas grandes para controlar su endeudamiento. Esto puede deberse básicamente a un claro desconocimiento de aspectos que se conocen cuando el nivel de ventas los obliga a declarar renta.

Su análisis toma mucho tiempo: para lograr hacer un buen análisis se debe apartar cierto tiempo que el empresario no está dispuesto a perder y considera innecesario ya que no repercute en las ventas y en una mejora de la empresa.

Muchas de las empresas son empresas familiares que vieron en este negocio una forma de ganarse la vida por la falta de empleo, donde algunos de ellos conocen claramente de esta actividad, pero son empíricos en las demás operaciones de la empresa desconociendo la importancia de estas herramientas contables.

### **3.1.7 Determinación de fortalezas y debilidades en el manejo integral del área financiera**

Con el fin de aprovechar la información que da cuenta del manejo del área financiera en el sector, se profundiza en su análisis encontrando aquellos aspectos que representan fortalezas o debilidades en el manejo financiero del mismo y con esto destacar aquellos aspectos sobre los cuales se debe mejorar para elevar el nivel competitivo de la gestión financiera en el sector restaurantes del departamento.

Para identificar las fortalezas y debilidades, se estableció una escala de conversión de los valores cuantitativos a una interpretación cualitativa y de esta manera darle mayor sentido a la interpretación de los datos que en las secciones anteriores se representaron gráficamente por medio de valores numéricos; la escala es la siguiente:

Calificaciones entre 3.5 y 4.0 se consideran.	<b>FORTALEZA MAYOR</b>
Calificaciones entre 3.0 y 3.49 se consideran.	<b>FORTALEZA MENOR</b>
Calificaciones entre 2.51 y 2.99 se consideran.	<b>DEBILIDAD MENOR</b>
Calificaciones iguales o inferiores a 2.5 se consideran.	<b>DEBILIDAD MAYOR</b>

De acuerdo a la escala anterior y a la información obtenida del conjunto de empresas encuestadas, el área financiera del sector restaurantes en el departamento de Boyacá tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

Figura 2: Fortalezas y Debilidades del área financiera del sector restaurantes.

<b>Área</b>	<b>Valoración Cuantitativa</b>	<b>Valoración Cualitativa</b>
<b>TRIBUTARIA</b>	3,2	<b>FORTALEZA MENOR</b>
<b>CONTABILIDAD</b>	3,1	<b>FORTALEZA MENOR</b>
<b>COSTOS</b>	2,7	<b>DEBILIDAD MENOR</b>
<b>PRESUPUESTOS</b>	2,7	<b>DEBILIDAD MENOR</b>
<b>ENTORNO FINANCIERO</b>	2,6	<b>DEBILIDAD MENOR</b>
<b>ANÁLISIS GESTIÓN FINANCIERA</b>	2,5	<b>DEBILIDAD MAYOR</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	1,8	<b>DEBILIDAD MAYOR</b>

Fuente: Elaboración propia del autor.

El cuadro anterior indica que: la Fortaleza Menor es el área de tributaria y contable; dentro de las Debilidades Menores se encuentran tres de las siete variables analizadas: presupuestos, costos, entorno financiero. La variable de análisis de la gestión financiera y capital de trabajo se clasifica como Debilidad Mayor de acuerdo a la escala establecida. De esta manera se presentan de manera específica las fortalezas y debilidades de cada variable estudiada, de acuerdo al nivel de ingresos de las empresas del sector.

**3.1.8 Principales fortalezas y debilidades en cada una de las variables analizadas en las empresas del sector**

Figura 3: Principales fortalezas y debilidades por variable.

VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>CONTABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 99% las empresas conservan adecuadamente los soportes contables.</li> <li>- El 98% registra las operaciones de manera permanentemente.</li> <li>- El 93% de las empresas llevan contabilidad.</li> <li>- El 77% de las empresas procuran tener la información actualizada por día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 32% de las empresas no tiene como contador a un profesional en el tema.</li> <li>- El 44% de los empresarios no evalúa ni examina los estados financieros.</li> <li>- Solo el 44% de las empresas encuestadas ha realizado el despliegue del PLAN ÚNICO DE CUENTAS, para adaptarlo a sus necesidades.</li> <li>- El 53% de las empresas no toma sus decisiones con base en los estados financieros.</li> <li>- La contabilidad es llevada solo como un requisito Tributario.</li> <li>- No se le da la verdadera importancia que se merece, se evidencia una alta evasión del impuesto para estos establecimientos.</li> </ul>
<b>PRESUPUESTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el 89% de las empresas realiza presupuestos.</li> <li>- el 51% de los empresarios realizan un proceso presupuestario, hacen comparaciones de sus presupuestos con los resultados reales y realizan correcciones pertinentes.</li> <li>- El 57% de las empresas del sector considera necesario determinar el capital de trabajo como elemento indispensable en la operación del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 46% no incluye los presupuestos como objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>- Solo el 48% de las empresas realiza un presupuesto de ventas anual.</li> <li>- Solo en el 47% de las empresas, se considera importante realizar proyecciones de estados financieros.</li> <li>- El 58% de los empresarios no compara sus presupuestos con la realidad.</li> </ul>

<p><b>CAPITAL DE TRABAJO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas de este sector conceden crédito a sus clientes solo en un 10% de sus ventas.</li> <li>- Los proveedores conceden crédito al 71% de las empresas.</li> <li>- Los empresarios tienen claros los requisitos necesarios para conseguir crédito de proveedores, así como también hay claridad en los aspectos que intervienen en la selección de sus proveedores.</li> <li>- El 80% de los empresarios tienen criterios definidos a la hora de trabajar con un proveedor en particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo el 25% de los empresarios tienen requisitos claros a la hora de conceder créditos.</li> <li>- El 21% de los empresarios evalúa la capacidad de pago a la hora de conceder un crédito.</li> <li>- Solo utilizan en un 38% el crédito de sus proveedores y no existe políticas definidas de pago.</li> </ul>
<p><b>TRIBUTARIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 99% conoce claramente sus obligaciones tributarias.</li> <li>- El 85% sabe cuáles son las sanciones por no cumplir con las obligaciones tributarias.</li> <li>- el 94% de empresas del sector sabe y conoce claramente el régimen al que pertenece.</li> <li>- Cumplen con los requerimientos básicos en materia tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 33% de las empresas del sector ha sido llamado al menos una vez por la DIAN para alguna solicitud.</li> <li>- Alrededor del 44% de los empresarios desconoce qué es la información exógena.</li> <li>- Se evidencia por parte del gobierno una alta evasión del impuesto en este sector por lo que se toman decisiones en reformas de carácter tributario.</li> </ul>
<p><b>COSTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 88% mantiene una clara clasificación de los costos y gastos para las cuentas que opera la empresa.</li> <li>- La administración de los costos es un aspecto que consideran importante y determinan como un objetivo clave en un 78%.</li> <li>- El 86% tiene un proceso definido para la fijación de precios.</li> <li>- cerca del 65% de los empresarios utilizan la información de costos para la fijación de precios.</li> <li>- En el sector restaurantes el 79% de las empresas tienen definido los precios de sus productos no son relativamente variantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo el 46% de las empresas del sector se formulan indicadores de desempeño y se les hace un seguimiento.</li> <li>- Solo en el 46% de las empresas existen políticas de gestión de costos que son compartidas por la empresa.</li> <li>- Apenas el 30% de los empresarios conoce algún sistema de costos.</li> <li>- Solo el 40% de los empleados del sector utiliza la información de costos para calcular el punto de equilibrio.</li> </ul>

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DEL SECTOR RESTAURANTES  
DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

<p><b>ANÁLISIS GESTIÓN FINANCIERA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cerca del 69% de los empresarios realizan algún tipo de análisis financiero.</li> <li>- El 68% de los empresarios indicaron formular algunos de los indicadores financieros mencionados.</li> <li>- Alrededor del 56% de las empresas del sector realiza acciones concretas de mejoramiento de acuerdo a la información financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo el 48% de las empresas del sector genera algún informe de los estados financieros.</li> <li>- el 33% de los empresarios considera que el desempeño de la empresa no ha generado valor.</li> <li>- Muchos de los análisis financieros realizados por los empresarios manifestaron hacerlos de forma empírica y de acuerdo a sus conocimientos previos.</li> </ul>
<p><b>CONOCIMIENTO ENTORNO FINANCIERO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 94% tiene historial satisfactorio en el sistema financiero.</li> <li>- El 98% en la actualidad cumple con los requisitos de un crédito.</li> <li>- El 83% conoce las líneas de crédito para MIPYMES y sus condiciones.</li> <li>- El 83% de los empresarios conoce los servicios que prestan los bancos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 72% de las empresas no sabe nada al respecto de las Normas Internacionales de Información Financiera.</li> <li>- El 35% de los empresarios desconocen los bancos de segundo piso.</li> <li>- El 30% de los empresarios encuestados saben qué es un <i>leasing</i>.</li> <li>- Solo el 21% de los encuestados sabe o conoce que es un <i>factoring</i>.</li> <li>-Existe un elevado desconocimiento de términos financieros y herramientas que se pueden aplicar para el beneficio de registro y control de las operaciones comerciales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior enuncia de manera más específica las fortalezas y debilidades que se encontraron en cada una de las variables estudiadas, todos los casos presentan Debilidades Menores, esta información permite identificar los puntos críticos de atención en que se debe intervenir cada variable para mejorar el manejo del área financiera del sector.

Dados los resultados se mencionan algunas sugerencias básicas, para focalizar las fortalezas y debilidades más influyentes y relevantes.

### 3.1.9 Contabilidad

La valoración obtenida en esta variable (3.1), se clasifica como una Fortaleza Menor, esto se debe al buen desempeño de los empresarios en la realización de las actividades de registro permanente de sus operaciones diarias y a la conservación adecuada de los soportes; a pesar de esto, se encontraron debilidades en la actualización de los estados financieros de la empresa, los empresarios no toman decisiones teniendo en cuenta estos estados financieros, y la dedicación que le dan los contadores a las actividades de las organizaciones es insuficiente y básicamente se limita a llevar las declaraciones que exige la ley.

En este sentido es conveniente organizar, mantener y dar buen uso al registro de las operaciones de la empresa y los soportes contables de estas, dar la verdadera importancia que se merece el área de contabilidad en la empresa y no mirarla solo como requisito tributario, esto le permitirá al empresario no solo servir de fuente fidedigna de información ante terceros, si no también le permitirá el desarrollo de estrategias de crecimiento en el mercado.

### 3.1.10 Presupuestos

Esta variable se valoró como Debilidad Menor (2.7) debido al regular desempeño evidenciado en las encuestas por la ausencia de un proceso presupuestario en las empresas del sector. En este sentido es conveniente señalar algunos parámetros para superar dicha situación, estos son:

- ✓ Que los empresarios se concienticen sobre la importancia de la planeación (asignación de recursos), al interior de sus organizaciones.
- ✓ Que las empresas fijen objetivos estratégicos y metas al menos en lo que respecta a ventas, costos, gastos y obligaciones financieras.

El 89% de los empresarios realizan un presupuesto periódico y constante de acuerdo a las necesidades del mercado, pero no son de gran relevancia y no le dan la importancia necesaria para tomar decisiones en base a esto.

### 3.1.11 Capital de Trabajo

Esta variable se valoró como Debilidad Mayor (1,8) debido a su desempeño deficiente en el manejo de las cuentas por pagar y la buena relación que tiene el sector restaurantes con sus proveedores; pero, presenta debilidad a la hora de planear y asignar crédito a sus clientes. Los empresarios consideran importante utilizar esta herramienta ya que es una forma de amarrar al cliente pero dada las condiciones del precio y que no tienen clientes estables no siempre es utilizado esto con los clientes; mientras que con

los proveedores utilizan frecuentemente sus facilidades de crédito pero no tienen unas políticas claras de manejo del capital de trabajo.

### **3.1.12 Tributaria**

Los aspectos tributarios son considerados una Fortaleza Menor en el sector con una valoración de 3.2, esta variable recibe buena atención por parte de los empresarios porque va ligada con la parte legal y de control con los órganos gubernamentales, es importante resaltar el buen desempeño en esta variable y su cumplimiento con pagos legales mínimos, debe existir un apoyo de profesionales en esta área para que acompañen en el transcurso del proceso tributario, este aspecto va ligado con la eficiencia y el compromiso de los empresarios de pagar oportunamente los impuestos exigidos para este sector como es el caso del impuesto al consumo 8%.

### **3.1.13 Costos**

El sector restaurantes presenta un desempeño aceptable en el manejo de los costos, con una valoración de 2.7 siendo una Debilidad Menor; debido, en primer lugar porque esta área no está incluida dentro de los objetivos clave al interior de las empresas y como tal no se fijan políticas para su gestión. Por otro lado las empresas no poseen información actualizada de los inventarios y su costo, que permita calcular el punto de equilibrio para sus productos y servicios.

Por consiguiente se hace importante tener en cuenta que los empresarios del sector comprendan la importancia de mejorar la clasificación de los costos y gastos; lo anterior se verá reflejado en fijación de precios competitivos y en el incremento de los ingresos netos de la empresa. Los empresarios no tienen un eficiente manejo de los costos por consiguiente no pueden tomar decisiones concretas a la hora de fijar el precio, tener un margen de rentabilidad, tener con exactitud un referente de las utilidades de la empresa, de esta forma los precios por la manera que se mueve el negocio son estándar, por esta razón esta herramienta la consideran inefectiva.

## **3.2 Análisis financiero**

El sector restaurantes tiene una valoración general de (2,5) calificada como Debilidad Mayor en el análisis de la información financiera ya que las empresas no comprenden la importancia de esta información, no cuentan con información suficiente para analizar y por último no saben cómo hacerlo. Cerca del 69% de los empresarios de este sector realizan algún tipo de análisis financiero, esto dado por el conocimiento de los contadores que son contratados en su mayoría por honorarios así que las declaraciones realizadas no surgen efecto en la toma de decisiones de los empresarios.

El análisis de la información financiera debe permitir al empresario el desarrollo de acciones de mejoramiento para la empresa y de cada uno de sus miembros. De igual forma debe permitir al empresario tomar decisiones de capitalización de acuerdo a las necesidades específicas; permitiendo el crecimiento y la incursión de mercados nacionales o internacional.

### **3.2.1 Conocimiento del entorno financiero**

El empresario del sector restaurantes cuenta con información apenas aceptable, es por esto que tiene una valoración de 2,6 lo que lo califica como una Debilidad Menor. Tienen algún conocimiento sobre los productos financieros de las diversas entidades bancarias, pero falta un acompañamiento adecuado de ellas que genere confianza en el uso y aprovechamiento de estas herramientas. Es muy importante que los empresarios se motiven a utilizar y conocer los medios de financiación, no solo de los bancos comúnmente conocidos, sino tener un mayor conocimiento de los bancos de fomento que ofrecen mayores facilidades a los empresarios.

## **Conclusiones**

El sector restaurantes se ha venido fortaleciendo debido al crecimiento de la clase media, donde el cliente cada día es más exigente y ha llevado a que las empresas de este sector sean más eficientes no solo en los servicios que ofrecen sino en aspectos legales y tributarios.

El sector restaurantes del Departamento de Boyacá está compuesto por micro y pequeñas empresas de carácter unipersonal.

Este sector se ve jalonado por empresas de carácter familiar en un 69%, donde ven una forma de crear negocio empezando en la informalidad.

Los resultados obtenidos señalaron un manejo aceptable en el manejo del área financiera, de acuerdo a los lineamientos financieros.

Como fue indicado desde el Ministerio de Hacienda se evidencia un alto grado de evasión de impuestos por parte de este sector; por esta razón el gobierno planteo una reforma tributaria que beneficie este sector y de la misma manera para concientizar a los empresarios de la importancia del pago de este impuesto denominado impuesto al consumo con una tarifa del 8%.

Se muestra que las empresas con ingresos superiores a 1000 millones y menos de 10000 y a las empresas de 500 e inferiores a 1.000 millones de pesos son más organizadas y tienen un mejor control del área financiera, ya que el contador o el encargado de llevar la contabilidad le dedica más tiempo; siendo estas empresas las que le han dado un desarrollo favorable en los resultados de la investigación.

El capital de trabajo es una variable que dio como resultado en la investigación una valoración deficiente; pero esto no genera un problema en este sector ya que los empresarios tienen la disposición de ofrecer crédito a sus clientes lo mismo que recibirlo por parte de los proveedores, solo que los mecanismos de mercado y el valor del servicio no dan para que se den estos créditos.

Las variables contables y tributarias son las de mayor importancia para las organizaciones; estos aspectos son prioritarios para los empresarios, por el impulso y por el control que ejercen entidades gubernamentales como la DIAN.

La variable de presupuestos en el sector restaurantes tiene un desarrollo aceptable ya que los empresarios de acuerdo a como se mueve el mercado van comprando y vendiendo y no llevan un registro adecuado del movimiento del establecimiento.

El empresario del sector restaurantes cuenta con poca información acerca de conceptos y productos financieros realizando en la mayoría de los casos registros y operaciones de una manera empírica y dada las condiciones del mercado en el que se mueven.

## **REFERENCIAS**

- Bolaño A., C. y Álvarez N.J. (1981). *Contabilidad Comercial*. 211, Bogotá, D.C.: Norma.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. (4ª Ed.). 10 – 11, Bogotá, D.C., McGraw-Hill.
- Cárdenas, M. (2013). *Evasión de impuesto en Colombia*, 12. Recuperado 16/01/2014 de: <http://www.encyclopediainfinanciera.com.co>
- Coral, L. & Gudiño, E. (2012). *Contabilidad Plus*. Contabilidad 2000. Bogotá, D.C., McGraw-Hill.
- Coss Bu, R. (2005). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. (Segunda Ed.). 91 – 92, México: Limusa S.A.
- Cuevas, C.F. (2010). *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión*, Universidad Autónoma de Occidente, 3, 323-328.
- Decreto 2649. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los

principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. (1993). [Presidencia de la República].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2013). Comunicado de prensa - Producto Interno Bruto – Cuarto Trimestre y Total Anual 2012. 1-3. Bogotá, D.C.

El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. (2015). *Periódico La república*. [En línea]. Bogotá (Colombia): [Citado 16 de junio, 2015]. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)

Gallego, M. A. & Espinosa, A.J.H. (2013). *Investigación de la Viabilidad de un restaurante que satisfaga la dieta para personas con hipertensión arterial y/o diabetes mellitus*. (Tesis de grado) Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y económicas, carrera de Administración de Empresas. Recuperado de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76534/1/investigacion\\_viabilidad\\_restaurante.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76534/1/investigacion_viabilidad_restaurante.pdf)

García, O. (1999). *Administración Financiera*, (3ª Edición), 10-13-159, Cali, Prensa Moderna Impresores S.A.

Gitman, L. (1983). *Principios De Administración Financiera*, 10, 301-409. México: Pearson Educación.

Gutiérrez, L. (2007). Generalidades y antecedentes de los restaurantes en el Salvador. Capítulo 1. (Tesis de Grado). Universidad Francisco Gavidia. Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6873/2/647.95-G948p-Capitulo%20I.pdf>

Haka, M. (2005). *Contabilidad*, 11, 111-124. McGraw-Hill.

Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Julio 13 del 2009. Diario Oficial No. 47.409.

Limpio, seguro y de calidad: tres pasos hacia el éxito. (2014). *Revista electrónica La Barra*. Recuperado 2015 de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2011/edicion-47/subespecial-inocuidad.htm>.

Ortiz, H. (2006). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera, *Revista Universidad Externado de Colombia* 13, 82- 246-542-543.

Zapata, L. (2012). *Próximamente Colombia contará con cifras estadísticas del sector de restaurantes*, (2012), *Edición 51*. Revista la Barra. Recuperado [https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb\\_51\\_baja/14?ff=true&c=0/1172460](https://issuu.com/axiomaweb/docs/lb_51_baja/14?ff=true&c=0/1172460)