

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

OTORGADO POR LA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

EADA, BARCELONA, ESPAÑA

PRESENTADA POR

Catalina Jiménez

Juan Reyes

Alexander Vivas

John Guzmán

Sergio Díaz

Asesor: Fernando D'Alessio

Bogotá D.C., febrero de 2016

Agradecimientos

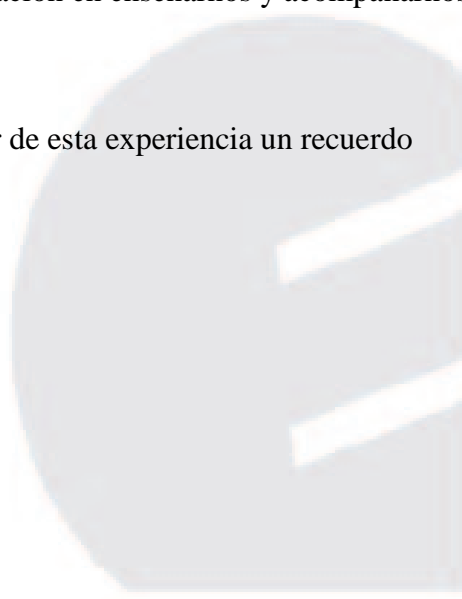
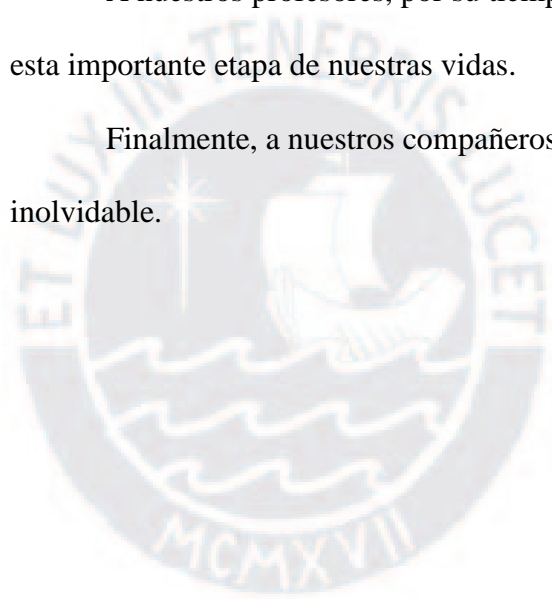
A Dios, por permitirnos vivir una experiencia de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

A nuestro Director y asesor Fernando D'Alessio, por compartir su experiencia, conocimiento, y guía durante todo el proceso.

A nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional. Sin ustedes no hubiera sido posible.

A nuestros profesores, por su tiempo y dedicación en enseñarnos y acompañarnos en esta importante etapa de nuestras vidas.

Finalmente, a nuestros compañeros por hacer de esta experiencia un recuerdo inolvidable.



Dedicatorias

A mi mamá, a mi papá, a mi hermana, a mi hermano, a mis sobrinos, y a mi perrita, sin su amor, compañía, tolerancia, apoyo, y consejos, no hubiera sido posible superar esta etapa de retos y nuevos desafíos, ustedes son mi motivación. A Juani, por su paciencia y ayuda incondicional, me dio siempre la fuerza para seguir adelante. A Dios, por guiarme y darme la sabiduría necesaria para afrontar este proceso de aprendizaje y crecimiento personal y profesional.

Sandra Catalina Jiménez Villate.

Existen cuatro ámbitos que son motivo de gratitud, como también de reconocimiento; ellos, de manera indeleble hacen parte de mi ascendente en mi vida:

Al impulso del amor, la realización profesional, al trabajo, y al profundo arraigo de la amistad.

A la familia, donde se anidan los principios y los valores ha sido mi soporte invaluable a través de todos los años de mi existencia.

Al Banco BBVA, que ha sido una maravillosa opción de realización profesional, de crecimiento continuo; es mi segunda casa.

A mis amigos y compañeros de tesis, que sin ellos, sin esa solidaria manifestación de fraternidad, seguramente el camino hacia el éxito hubiera sido difícil e inalcanzable.

A mi querida Rose, por ser mi norte y mi inspiración en este camino.

Son ellos forjadores y partícipes de esta realización.

Juan Francisco Reyes Mora.

A mi prometida y a mi hijo, por su apoyo incondicional, comprensión, y por el tiempo que no compartí con ellos. A mi madre y hermana, por estar ahí siempre para lo que necesitaba. A

mi padre, sobrinos, y hermanos mayores, por ser una motivación más a mis logros. A Dios, por darme la sabiduría y entendimiento que me permitieron culminar la maestría. A mis nuevos amigos, que hicieron parte de esta nueva meta cumplida.

Alexander Vivas Rivera.

A mi esposa, Nena Linda, por su fundamental e incondicional apoyo. Su motivación y alta paciencia fueron primordiales en los momentos de flaqueza para así lograr la meta propuesta.

A mi Padre, que junto al Todopoderoso desde el cielo, me acompañaron e iluminaron para obtener el objetivo trazado.

A mi madre y a mis hermanos, que desde la distancia confiaron en mis capacidades y brindaron su aliento para completar este importante desafío profesional.

A mis compañeros de tesis, por su conocimiento, paciencia, y apoyo.

A los profesores, por sus valiosas experiencias que facilitaron el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A los socios de mi empresa, Datum Ingeniería SAS, por su comprensión y cubrimiento durante mis ausencias para así cumplir con los requerimientos académicos.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron siempre su ayuda.

John Carlos Guzmán Cusis.

A Dios, por guiar mi camino y darme la oportunidad de ser partícipe de este proceso educativo; por darme la fuerza, perseverancia, y sabiduría para llevar a cabo esta maestría. A mi papá, mi mamá, mis hermanos, y mis sobrinos, por ser mi mayor motivación y fuerza para emprender siempre nuevos caminos; su apoyo incondicional fue la base sólida para poder lograr el crecimiento personal y profesional, es por ustedes que lo hago. A mis compañeros,

por su paciencia, su carisma, y su compromiso, aprendí mucho de ustedes y me llevo su
amistad incondicional.

Sergio Luis Díaz Pacheco



Resumen Ejecutivo

En la presente tesis, se desarrolló el Planeamiento Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia, comenzando con los análisis externo e interno, en los cual se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades del Sector. Posteriormente, se elaboraron las matrices que permiten definir las estrategias clave para el alcance de los objetivos a corto y largo plazo, los cuales conducen al Sector a la situación futura deseada que se estableció en la Visión.

El Sector Gastronómico en Colombia está iniciando la etapa de crecimiento, evidenciando resultados positivos; sin embargo, se caracteriza por un alto grado de fragmentación e informalidad.

Se definieron “estrategias retenidas”, que fueron escogidas a través del desarrollo de matrices. Estas estrategias se enfocaron principalmente en la importancia de definir un Chef Líder que dirija la implementación del Planeamiento Estratégico, basado en el fortalecimiento de la identidad gastronómica a través de la investigación e innovación, y en el mejoramiento de los estándares de calidad de los productos y servicios, aprovechando de esta manera las ventajas competitivas que tiene el Sector en Colombia frente a sus competidores (i.e., México, Brasil, y Argentina). Asimismo, estas estrategias permiten la consecución de la Visión, representada como un aporte del 5% al PIB colombiano a 2030.

Abstract

This document is the strategic planning of the Colombian Gastronomic Sector, starting with the internal and external analysis, where strengths, weaknesses opportunities and threats are identified. Subsequently, the matrixes are developed and allow to define the key strategies for achieving the objectives in the short and long term, which will take the Sector to the desired future situation defined in the Vision.

The Gastronomic Sector in Colombia is starting the growth stage, showing positive results, however, it is characterized by high degree of fragmentation and informality.

Retained strategies that were chosen through the development of matrixes, focused primarily on the importance of defining a Chef Leader as a responsible implementation of the Strategic Planning, based on the strengthening of the gastronomic identity through research and innovation and improving the quality standards of products and services, making the most of the competitive advantages of the sector in Colombia in comparison to its competitors (i.e., Mexico, Brazil, and Argentina). Also, it allows the achievement of the Vision, represented for a contribution of 5% to the Colombian GDP in 2030.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector Gastronómico en Colombia	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética	18
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales.....	21
3.1.2 Potencial nacional	22
3.1.3 Principios Cardinales.....	25
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Gastronómico en Colombia.....	26
3.2 Análisis Competitivo del País.....	27
3.2.1 Condiciones de los factores.....	35
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Gastronómico en Colombia.....	42
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	43
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	43
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	66
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	73
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	77
3.5 El Sector Gastronómico en Colombia y sus Competidores.....	79
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	85
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	86
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	87
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	88
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	89
3.6 El Sector Gastronómico en Colombia y sus Referentes.....	89
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	94
3.8 Conclusiones.....	96
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	99
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	99
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	99
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	102
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	107
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	111
4.1.5 Recursos humanos (H).....	114
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	117

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	118
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	119
4.3 Conclusiones.....	120
Capítulo V: Intereses del Sector Gastronómico en Colombia y Objetivos a Largo Plazo.....	123
5.1 Intereses del Sector Gastronómico en Colombia.....	123
5.2 Potencial del Sector Gastronómico en Colombia.....	123
5.3 Principios Cardinales del Sector Gastronómico en Colombia.....	130
5.4 Matriz de Intereses del Sector Gastronómico en Colombia.....	132
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	134
5.6 Conclusiones.....	135
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	137
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	137
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	139
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	140
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE).....	143
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	144
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	146
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	148
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	148
6.9 Matriz de Ética (ME).....	151
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	151
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	151
6.12 Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	151

6.13 Conclusiones.....	156
Capítulo VII: Implementación Estratégica	157
7.1 Objetivos a Corto Plazo	157
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	165
7.3 Políticas de cada Estrategia	165
7.4 Estructura del Sector Gastronómico en Colombia	168
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	171
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	172
7.7 Gestión del Cambio	172
7.8 Conclusiones.....	174
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	176
8.1 Perspectivas de Control	176
8.1.1 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización.....	177
8.1.2 Perspectiva de los procesos internos	177
8.1.3 Perspectiva del cliente.....	178
8.1.4 Perspectiva financiera	178
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	179
8.3 Conclusiones.....	179
Capítulo IX: Competitividad del Sector Gastronómico en Colombia	182
9.1 Análisis Competitivo del Sector Gastronómico en Colombia.....	182
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Gastronómico en Colombia ...	185
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Gastronómico en Colombia	186
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	186
9.5 Conclusiones.....	188

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	189
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	189
10.2 Conclusiones Finales	189
10.3 Recomendaciones Finales.....	193
10.4 Futuro del Sector Gastronómico en Colombia	198
Referencias.....	199



Lista de Tablas

Tabla 1.	Características de la Gastronomía.....	2
Tabla 2.	Preferencias de Comidas Favoritas en el Mundo.....	3
Tabla 3.	Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia.....	21
Tabla 4.	Resultados Generales AMC.....	28
Tabla 5.	Índice Global de Competitividad Colombia.....	31
Tabla 6.	Posición Obtenida por Colombia Escalafón General (IGC), Subíndices y Pilares de Competitividad, 2012-2014.....	34
Tabla 7.	Índice de Competitividad Global en Detalle.....	36
Tabla 8.	Total de Solicitudes a Resolver en la Vigencia 2013 con Respuesta.....	49
Tabla 9.	Proyectos Licenciados con Acciones de Seguimiento en 2013 por Sector.....	49
Tabla 10.	Índice de Crédito.....	53
Tabla 11.	Balanza Comercial.....	56
Tabla 12.	Colombia: Proyecciones de Población Departamentales por Área 2005 – 2020 al 30 de Junio.....	63
Tabla 13.	Colombia: Tasa de Mortalidad Infantil por Sexo.....	65
Tabla 14.	Saldos Netos Migratorios por Departamento.....	65
Tabla 15.	Datos Generales e Índice de Innovación Global.....	67
Tabla 16.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Gastronómico en Colombia.....	79
Tabla 17.	Análisis Competitivo de la Gastronomía en Colombia.....	81
Tabla 18.	Análisis de la Atractividad de la Gastronomía en Colombia.....	82
Tabla 19.	Factores Determinantes de la Madurez de la Gastronomía en Colombia.....	84
Tabla 20.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Gastronómico en Colombia.....	95
Tabla 21.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Gastronómico en Colombia.....	96

Tabla 22.	Distribución por Volumen de Ventas.....	106
Tabla 23.	Distribución por Número de Sillas.....	107
Tabla 24.	Índice de Productividad según el Volumen de Ventas Mensuales	108
Tabla 25.	Empleados por Restaurante según el Volumen de Ventas Mensuales.....	110
Tabla 26.	Porcentaje de Empleados por Área según el Volumen de Ventas Mensuales (%).....	110
Tabla 27.	Porcentaje de Gastos de Operación según el Volumen de Ventas Mensuales (%).....	111
Tabla 28.	Empresas más Importantes del Sector Gastronómico 2014 (en \$ Millones COP).....	113
Tabla 29.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Gastronómico en Colombia	120
Tabla 30.	Distribución Estimada 2014 de la Población Colombiana por Edades.....	124
Tabla 31.	Matriz de Intereses del Sector Gastronómico en Colombia.....	133
Tabla 32.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	138
Tabla 33.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	141
Tabla 34.	Participación de Subsectores de la Gastronomía en Colombia.....	142
Tabla 35.	Matriz de Decisión Estratégica	147
Tabla 36.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	149
Tabla 37.	Matriz de Rumelt	150
Tabla 38.	Matriz de Ética	152
Tabla 39.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	153
Tabla 40.	Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo	154
Tabla 41.	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	155
Tabla 42.	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	166

Tabla 43. Políticas de cada Estrategia.....	167
Tabla 44. Tablero de Control Balanceado.....	180
Tabla 45. Plan Estratégico Integral	190



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
Figura 1.	Mapa Colombia y ubicación.	8
Figura 2.	Regiones de Colombia.	9
Figura 3.	Informalidad y productividad laboral relativa en Colombia.	14
Figura 4.	PIB Colombia 2005-2014.	24
Figura 5.	Latinoamérica y los cinco más competitivos.	30
Figura 6.	Etapa de desarrollo Colombia.	32
Figura 7.	Los factores más problemáticos para hacer negocios (% de respuestas).	33
Figura 8.	Competitividad de las naciones modelo del diamante.	35
Figura 9.	Posiciones ocupadas por países de Latinoamérica.	45
Figura 10.	Participación electoral en Colombia.	47
Figura 11.	Estado de las 443 solicitudes de vigencias anteriores.	50
Figura 12.	Estado de las 449 solicitudes en 2013 a resolver en la vigencia.	50
Figura 13.	Estado de las 892 solicitudes a resolver en la vigencia.	50
Figura 14.	Inflación en Colombia.	52
Figura 15.	Evolución del PIB.	55
Figura 16.	Peso de petróleo en diferentes aspectos de la economía.	57
Figura 17.	Tasa de desempleo.	58
Figura 18.	Tasa de intervención.	60
Figura 19.	Tasa de fecundidad 1990-2005.	64
Figura 20.	Índice Global de Innovación: (2013 vs. 2014).	68
Figura 21.	Subíndice de Innovación “Entrada y Salida”.	69
Figura 22.	Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) como % del PIB, 2002-2006.	70

Figura 23. Información y Tecnologías de Comunicación (ICT).....	71
Figura 24. Sostenibilidad ecológica y desempeño ambiental.....	74
Figura 25. Ciclo de vida del Sector Gastronómico en Colombia.	85
Figura 26. Plan estratégico de Gastronomía.....	101
Figura 27. Cadena gastronómica.	109
Figura 28. Salario bruto mensual (mínimo, máximo, y promedio) para chefs de acuerdo con la experiencia.....	116
Figura 29. Matriz PEYEA.....	142
Figura 30. Matriz BCG del Sector Gastronómico en Colombia.	143
Figura 31. Matriz Interna y Externa.	145
Figura 32. Matriz Gran Estrategia.....	146
Figura 33. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia a 2015.	169
Figura 34. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia propuesta.	170

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

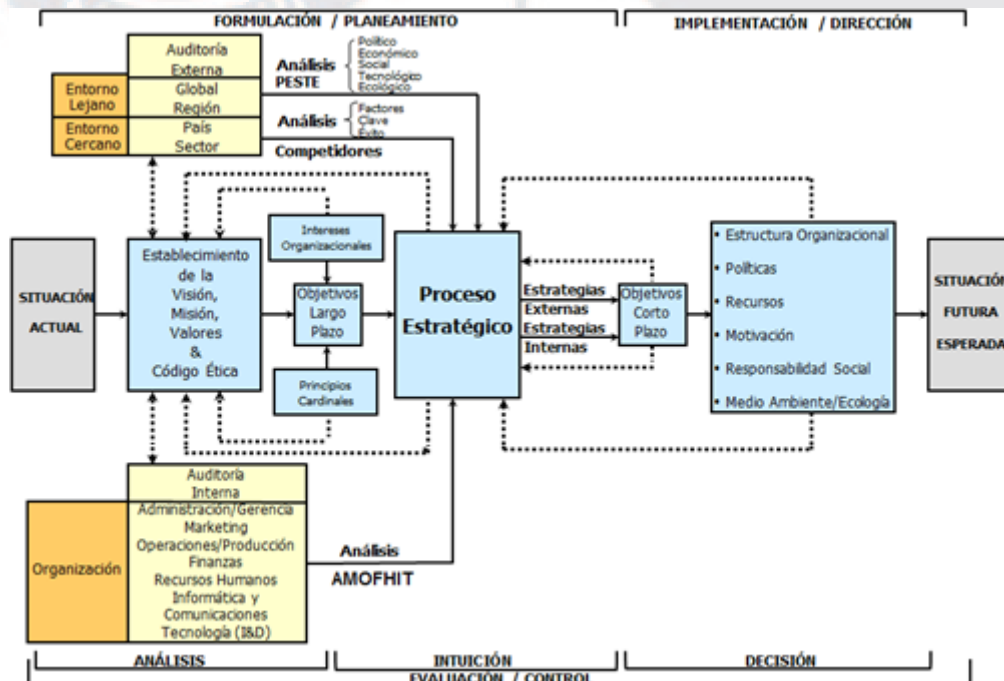


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Gastronómico en Colombia

La gastronomía en Colombia se aborda desde tres perspectivas: (a) la formalización, (b) el turismo (como patrimonio cultural), y (c) los tipos de comida, lo cual ofrece una visión integral del sistema gastronómico y su funcionamiento. En este capítulo, se describen: la dimensión conceptual de la gastronomía en general, sus características, ámbitos de injerencia, y estilo de vida. Asimismo, se describen: el panorama mundial, latinoamericano, y colombiano en torno a Sector. Finalmente, se analiza el Sector Gastronómico en Colombia desde las tres perspectivas anteriormente mencionadas.

1.1 Situación General

A 2015, alrededor del mundo y en Colombia, la gastronomía ha estado generando diferentes desafíos, ello como resultado de una mayor especialización por parte de los consumidores, quienes van más allá de la manipulación de alimentos, exigiendo una mayor calidad en el producto y en el servicio ofrecido, generando para los establecimientos gastronómicos una necesidad de capital humano capacitado y profesional, que actualmente es escaso debido a la alta competitividad del Sector. Desde 2011 hasta 2014 el crecimiento de la población ocupada por el sector que vende alimentos fue del 27%. Adicionalmente los consumidores exigen materias primas estandarizadas, y espacios cómodos, sofisticados, seguros, y con un grado de diferenciación (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015). A partir de lo anterior, definir la gastronomía, sus condiciones, características, e implicaciones ha sido una tendencia durante los últimos 10 años en el mercado, convirtiéndose en un estilo de vida tanto para los oferentes como para los consumidores.

La definición etimológica de *gastronomía* consiste en el “arte de preparar una buena comida” (“Gastronomía,” s.f.), sin embargo para efectos del análisis, se considera como una disciplina transversal e interdisciplinaria que requiere el uso de conocimientos para realizar la correcta transformación de los diferentes alimentos en platos elaborados y que posteriormente serán vendidos en establecimientos gastronómicos (Jiménez, 2014).

En la gastronomía intervienen diferentes participantes de la economía, tales como: turistas, consumidores locales, inversionistas nacionales y extranjeros, instituciones académicas enfocadas a la gastronomía, chefs, sectores económicos (i.e., hotelería, turismo, restaurantes, agricultura, servicios), entre otros, los cuales definen el comportamiento, evolución, y desarrollo del Sector (Castillo, 2014).

Características de la gastronomía. Para lograr una mayor comprensión de la gastronomía es importante entender sus principales características (ver Tabla 1), condiciones, y aspectos relevantes.

Tabla 1

Características de la Gastronomía

Característica	Descripción
Innovación	Se presentan diversidad de platos y fusiones de cocinas internacionales. Restaurantes temáticos donde la decoración permite generar valor agregado en la toma de decisión en el momento de la selección del restaurante, se prioriza vivir una experiencia. La mezcla entre restaurante y bar genera una prolongación de las actividades del consumidor.
Profesionalización	Capacitación en el manejo de alimentos, servicio al cliente, tecnificación, y uso de electrodomésticos, y gestión de valor agregado. La aplicación de técnicas y conocimientos que enriquezcan la experiencia del comensal. Los procedimientos se realizan en función de protocolos y buenas prácticas.
Estándares de calidad	Utilización de materias primas que cumplan condiciones óptimas en términos de calidad, las cuales deben estar especificadas en los protocolos de compra y manejo de materia prima. Los espacios o inmuebles donde ocurra la experiencia gastronómica deben ser cómodos, agradables, seguros, y con grado de diferenciación. El servicio al cliente debe estar estandarizado y debe cumplir con parámetros establecidos que garanticen la mejor experiencia del comensal.
Cultura e identidad	La gastronomía hace parte de la identidad de un pueblo, ciudad, o país, lo cual debe ser fácilmente identificado. Al ser la identidad parte de la cultura, la gastronomía debe hacer parte recurrente de los hábitos alimenticios de un pueblo, ciudad, o país. La autenticidad hace parte de la identidad, por tal razón la gastronomía de cada pueblo, ciudad, o país puede tener similitudes, pero también puntos de diferenciación.

Nota. Adaptado de “Cocina Colombiana para Amantes del Buen Gusto: Una Aproximación a la Producción de la Diferencia desde la Nueva Cocina Colombiana (Tesis de Grado de Antropología, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia),” por J. L. Castillo, 2014. Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10523/1/CastilloRiosJennyLizeth2014.pdf>

De acuerdo con lo anterior, la gastronomía guarda una estrecha relación con otros conceptos, tales como comida y alimentos. La *comida* se define como un “conjunto de cosas

que se comen o beben para subsistir” (“Comida,” s.f.) y los *alimentos* como un “conjunto de cosas que el hombre y los animales comen o beben para subsistir” (“Alimentos,” s.f.).

Asimismo, la gastronomía tiene una relación directa con la cocina profesional o la “Alta Cocina”, de esta manera la cocina tradicional que hace parte de la identidad de cada una de las culturas alrededor del mundo ha estado transformándose como consecuencia de la globalización y con la llegada de cocinas internacionales, ha tenido que adaptarse al entorno competitivo actual (Castillo, 2014).

Tipología de la gastronomía. Los tipos de comida más reconocidos y que hacen parte de la gastronomía internacional convergiendo con la cocina tradicional son los siguientes: italiana, francesa, japonesa, china, española, estadounidense, mexicana, tailandesa, india, y taiwanesa (“ConoceCuál es el Tipo de Comida,” 2012). En el mundo dichas comidas son las favoritas de los turistas y la italiana es la primera con el 32%, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

Preferencias de Comidas Favoritas en el Mundo

Tipo de comida	Tasa de preferencia (%)
Italiana	32
Francesa	24
Japonesa	18
China	13
Española	11
Estadounidense	10
Mexicana	8
Tailandesa	8
India	5
Taiwanesa	5

Nota. Adaptado de “ConoceCuál es el Tipo de Comida que Prefieren los Turistas Alrededor del Mundo,” 2012. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/conoce-cual-tipo-comida-que-prefieren-turistas-noticia-1449683>

Injerencia de la gastronomía. Se observa que la gastronomía tiene injerencia en diferentes entornos, donde se destacan los siguientes: (a) el turismo, (b) la inversión extranjera, y (c) la identidad cultural.

1. El turismo: Según Castillo (2014), que hace uso de la gastronomía para impulsar las cifras de visitantes nacionales y extranjeros a las diferentes ciudades del país, ello apoyado, financiado, y promovido por el Gobierno, con el objetivo de mostrar un valor agregado a los turistas de todo el mundo.
2. La inversión extranjera: Que en paralelo con la globalización y de la libre movilidad de capitales que se ha generalizado en el mundo, se dirige a polos potenciales de rentabilidad. De esta manera, las grandes cadenas de comidas del mundo se trasladan a ciudades estratégicas que supongan un mercado amplio.
3. La identidad: Según Castillo (2014), es un elemento representativo de la cultura, donde la comida es considerada un patrimonio cultural inmaterial, como símbolo de la riqueza étnica y biológica de una Nación. De esta manera la gastronomía es considerada como un distintivo de las costumbres de una comunidad.

De acuerdo con los tres aspectos mencionados anteriormente, el fenómeno culinario en cabeza del concepto de gastronomía engloba intereses económicos, como un campo productivo en generación de ingresos y empleos. De esta manera no solo en términos de consumo se ha convertido en un estilo de vida, la oferta también está en función de responder a las necesidades del mercado. Dicho estilo de vida basa sus principios en la buena cocina, en la estandarización de procesos, y en el servicio al cliente (Castillo, 2014).

La formalización hace parte del estilo de vida que se ha convertido en una tendencia mundial, esto como resultado de la profesionalización de la gastronomía y de la estandarización de los procesos, donde las capacitaciones de las personas que trabajan en el Sector, el acondicionamiento de inmuebles bajo estándares de mercado, la implementación de programas académicos profesionales, y la reglamentación para el manejo de alimentos y del funcionamiento de establecimientos gastronómicos, están adquiriendo relevancia.

Panorama de la gastronomía en el mundo. La globalización ha hecho que en el mundo se hable de gastronomía no solo tradicional sino internacional, lo que ha llevado a las

naciones a tener sólidas raíces culturales, reforzar la economía local y la identidad tradicional, frente a la llegada de competidores internacionales (Restrepo, 2013).

En cuanto a la gastronomía y desde el punto de vista de la oferta, la calidad de los ingredientes, las preparaciones, la diferenciación, la profesionalización, y la calidad de servicio al cliente marcan la diferencia en la dinámica del Sector (“Restaurantes: Un Negocio en Permanente Evolución,” 2012).

Desde el punto de vista de los consumidores, el boom de la gastronomía ha estado motivado por diversos factores:

1. Responsabilidad en el consumo: Traslado de las preferencias a productos y alimentos sanos y de alta calidad.
2. Preferencia por una experiencia gastronómica: Más allá de solo la actividad de consumo de alimentos, lo cual integra servicio al cliente y una oferta diferenciadora la cual genere valor agregado en el consumo.
3. La gastronomía está convirtiéndose en un estilo de vida como se describió anteriormente, lo cual desde el punto de vista del consumidor, se convierte en una tendencia en la demanda, caracterizada por un consumo responsable y exigente.
4. Los congestionamientos de tránsito en las grandes ciudades impiden que las personas puedan trasladarse con facilidad hasta sus hogares en la hora del almuerzo, lo que implica comer fuera de casa y por ende buscar diversas alternativas, las cuales se acomodan a presupuesto y gusto (“El Negocio Gastronómico Está en su Punto,” 2015).

La gastronomía es un motivante directo del turismo en el mundo, donde las ciudades compiten por presentar la mejor oferta dentro de un mercado cada vez más competido. En los últimos premios *World Travel Awards* (WTA, por sus siglas en inglés), Perú fue galardonado como el “mejor destino culinario del mundo”, debido a la autenticidad, calidad, y diferenciación que lo caracteriza. A través de su gastronomía, Perú ha sobresalido no solo

como destino en Latinoamérica, sino en el mundo entero, motivando el turismo a través de la excelencia de su cocina (“Perú Es Reconocido, 2014”).

Panorama de la gastronomía en Latinoamérica. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, Perú es el líder de la Región al ser un destino gastronómico sin precedentes, sin embargo, Latinoamérica está siendo reconocida por su variedad en ingredientes y platos, su autenticidad, e identidad.

A 2015, México, Chile, Colombia, y Brasil se consideran potencias emergentes en lo que a gastronomía se refiere, ello como consecuencia de una nueva generación de chefs que han llevado la cocina latina a otro nivel (“La Cocina Latina,” 2013).

Perú. El reconocimiento gastronómico ha sido el resultado de una planeación estratégica de chefs y en especial de Gastón Acurio, chef reconocido a nivel mundial y que ha sido el líder de internacionalizar la cocina peruana y de formalizarla bajo estándares de calidad, protocolos de servicio, y formación profesional de los cocineros en cualquier nivel (“La Cocina Latina,” 2013). A 2015 Lima es considerada como la capital gastronómica de Latinoamérica; existen 85 instituciones educativas que ofrecen programas de gastronomía y gradúan más de 15 mil jóvenes cada año. Los restaurantes peruanos generan 400,000 empleos. Las ventas por este concepto a 2015 ascienden a US\$18,000 millones al año (Bernal, 2015).

México. Cuenta con una gastronomía reconocida en el ámbito mundial, desde la década de los ochenta no mostraba avances o reconocimientos en esta materia, sin embargo con la coordinación de los chefs Mikel Alonso y Enrique Olvera se ha estado organizando la diversidad de platos de acuerdo con cada una de las regiones y ciudades, llevando la identidad cultural como un factor diferenciador en sabores y platos alrededor del mundo. A 2013 los restaurantes Biko y Pujol se encontraban en la posición 31 y 42 respectivamente, en la lista de los 100 mejores restaurantes del mundo que publicó la revista *Restaurant* (“La Cocina Latina,” 2013).

Brasil. Ha basado su gastronomía en el uso de alimentos únicos y propios de su país, sustentando su reconocimiento en la *diferenciación* con tres características: (a) lo colorido, (b) lo excéntrico, y (c) lo tropical; y el chef español con reconocimiento mundial, Ferrán Adriá, la definió como la “gastronomía innovadora a nivel mundial” (“La Cocina Latina,” 2013).

Chile. Se encuentra en una coyuntura de renacimiento gastronómico, sin embargo desde el siglo XIX con la influencia de la cocina francesa, la identidad de su cocina ha sido cuestionada. De esta manera, los esfuerzos recientes han consistido en recuperar la esencia cultural a través de ingredientes únicos del país, sin embargo la inexistencia de políticas públicas y de un direccionamiento institucional en función del desarrollo gastronómico del país, constituye la actual falencia y limitante (“La Cocina Latina,” 2013).

Colombia. Su ubicación geográfica, los dos océanos que la rodean, y su biodiversidad, le ofrecen una ventaja frente a los demás países de la Región, y adicionalmente su gastronomía es rica en sabores y alimentos. Aunque la gastronomía colombiana no cuenta con reconocimientos en el mundo, los nuevos chefs están trabajando desde las academias con las buenas prácticas en la internacionalización de la cocina colombiana (“La Cocina Latina,” 2013).

Panorama de la gastronomía en Colombia. La gastronomía colombiana tiene historia, la cual es muy similar al de la mayoría de los países latinoamericanos, puesto que su identidad ha sido influenciada mayormente por culturas extranjeras, ello desde la época de la conquista. Es evidente que las culturas que ejercieron mayor influencia en este aspecto, fueron la española y la africana (i.e., vía esclavos). En los siglos XIX y XX se pueden encontrar las influencias de las gastronomías francesas e inglesas en la cocina colombiana (Restrepo, s.f.).

Colombia cuenta con una posición geográfica privilegiada: Latitud 04° 00 N y Longitud 72° 00 W. Y comúnmente, a esta ubicación la definen como “la esquina noreste de América del Sur”. Entre sus principales vecinos limítrofes se encuentran los países vecinos como: Panamá, Venezuela, Ecuador, y Perú. Cuenta con una superficie de 2'129,748 km², de los cuales 1'141,748 km² pertenecen a su parte continental y la diferencia (i.e., 988,000 km²) pertenecen a su parte marítima (Colombia.com, s.f.-a), como se observa en la Figura 1.



Figura 1. Mapa Colombia y ubicación.

Tomado de “Mapa de Latitud y Longitud de Colombia,” por Compare Infobase, 2015. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/colombia/latitud-y-longitud-de-colombia.html>

La ubicación especial que tiene Colombia hace que cuente con diferentes pisos térmicos, lo que ofrece como resultado la posibilidad de producir diferentes tipos de alimentos: frutas, hortalizas, verduras, legumbres, y cereales; así como también ser considerado como un país productor de carne vacuna tipo exportación. El hecho de tener dos

costas (i.e., Océano Atlántico y Pacífico), y el contar con una amplia red hidrográfica compuesta por ríos, lagos, y lagunas, le permite obtener diversidad de productos marítimos.

La influencia extranjera, la ubicación geográfica y las diferentes regiones: Caribe, Andina, Pacífica, Orinoquía, y Amazonía, hacen que la cocina colombiana tenga una variedad y sea única (ver Figura 2). La gastronomía colombiana cuenta con una importante variedad de sabores, alimentos, y platos, lo cual le genera identidad frente a otras del mundo.

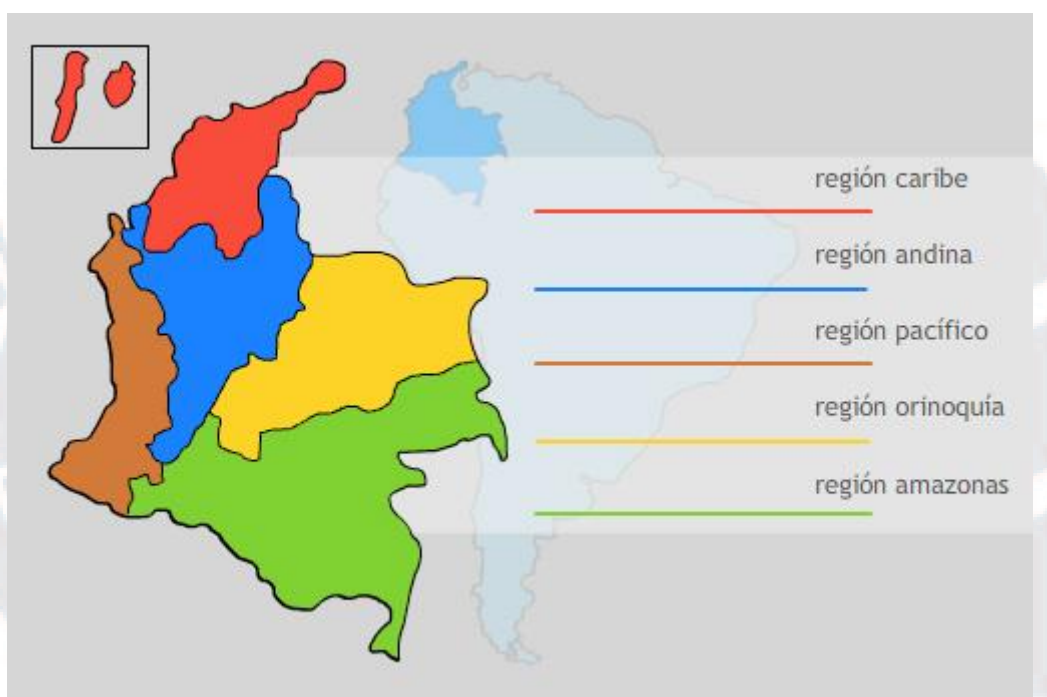


Figura 2. Regiones de Colombia.

Tomado de “Información General: Geografía: Regiones,” por Colombia.com, s.f.-b. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/regiones/>

A partir de lo anterior, Colombia cuenta con oportunidades desde el punto de vista de la diversidad cultural, de productos, alimentos, y ubicación geográfica, sin embargo los desafíos que debe enfrentar para competir con la gastronomía de otros países del mundo, están latentes. La formalización con el fin de hacer sostenible el crecimiento se ha vuelto una prioridad para el Gobierno Nacional, puesto que la gastronomía guarda una correlación directa con el turismo y fortalecer la identidad como patrimonio cultural e internacionalizarse son los principales desafíos.

De esta manera, Colombia ha comprendido desde el Gobierno Nacional, que impulsar el turismo el cual es un sector intensivo en empleo, llevará a una nueva expansión en puestos de trabajo de ingresos medios y dinamizará el círculo virtuoso del ascenso social. Para que esto sea una realidad, se debe contener los elementos que permitan fortalecer la competitividad del Sector, con el objetivo de que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en los ámbitos social, económico, cultural, y ambiental. Por esta razón, el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo (MINCIT) ha lanzado un plan enfocado en el crecimiento, sostenibilidad y permanencia en el tiempo del Sector, ha diseñado una hoja de ruta en la cual ha ejecutado durante los últimos 2 años y se ha basado en las siguientes premisas (MINCIT, 2012a):

- **Identidad y sentido de pertenencia:** Generar planes que despierte la sensibilidad en temas gastronómicos, permitiendo que los productores tomen la cultura de cada una de los lugares donde habitan, con el objetivo de generar una ventaja competitiva.
- **Recurso humano:** Formalizar el arte de cocinar es una de las premisas que tiene el MINCIT, puesto que intenta consolidar un gremio fuerte y sólido, donde se quiere proponer espacios académicos por medio de las escuelas de gastronomía, con el fin de que la educación gastronómica sea el camino de cada uno de los restaurantes.
- **Desarrollo de producto:** Generar espacios para que importantes festivales internacionales identifiquen a Bogotá como estratégica y logren trasladar información para jerarquizar la profesión, donde se consiga garantizar un consumo de materias primas y se promueva el sector de la agricultura.
- **Desarrollo empresarial:** Fomentar asesorías para las compañías formales con el único fin de manejar y brindar orientación en la consecución de beneficios otorgados por el Gobierno Nacional.

- Promoción y mercadeo: Articular o participar en festivales internacionales en los cuales Colombia pueda participar en shows gastronómicos que le permita profundizar la actividad, a través de la protección y promoción de la gastronomía tradicional en Colombia.

De acuerdo con las cifras de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), la gastronomía tiene un importante potencial para Colombia; representa actualmente \$7.5 billones COP, 2% del PIB, aproximadamente 400,000 empleos directos, estimando que existen cerca de 65,000 establecimientos gastronómicos, donde la informalidad específica de estos (restaurantes, cafeterías, panaderías, entre otros), en el país es cercana al 86%. Asimismo y de acuerdo con cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la alimentación es el tercer gasto más grande en el que incurren los colombianos cuando están fuera de su casa, y el “mercado de las comidas fuera del hogar” alcanzó al cierre de 2014 \$30.7 billones COP, con un gasto per cápita promedio de \$646,000 COP que representó un crecimiento del 15% (“El Negocio Gastronómico Está en su Punto,” 2015).

Los dos motivos para que el gasto en el “mercado de las comidas fuera del hogar” haya tenido un crecimiento de 2013 a 2014, son los siguientes: (a) crecimiento en el ingreso de los colombianos, y (b) la dificultad en la movilidad de la ciudad; lo cual ha motivado el consumo. A 2015 el mercado de restaurantes informales y atomizados representa el 80% y la comida casual y rápida representan el 15% del mercado total. Asimismo, el porcentaje de gasto del total del ingreso que se va a comidas fuera del hogar llega al 6.21%, donde los ingresos nominales de los establecimientos gastronómicos ha crecido 46.5% de 2011 a 2014. En función de las oportunidades del mercado, se indica que pasar de la informalidad a la formalidad gradualmente será la tendencia en Colombia, debido a la dimensión que está alcanzando. Según el DANE, el personal ocupado por el sector que vende alimentos creció

27% de 2011 a 2014, lo cual requiere de la implementación de buenas prácticas gastronómicas y de mercado para hacerlo sostenible en el tiempo, donde la profesionalización y la capacitación en servicio al cliente cumplen un rol determinante (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), junto con ACODRES y las agremiaciones de los establecimientos gastronómicos, están desarrollando y promocionando el clúster de gastronomía, donde la atención ha estado puesta en formar chefs en cocina profesional, puesto que la gastronomía es un móvil sostenible del turismo y de los restaurantes, al ser un agente generador de ingresos (“El Negocio Gastronómico Está en su Punto,” 2015).

El turismo en Colombia registró ingresos por US\$4,758 millones, lo que correspondió al 5.3% del PIB, al cierre de 2014. Comparando dichos resultados con los de otros países de Latinoamérica, se aleja del promedio: México 12.5%, Venezuela 9.1%, Perú 8.9%, y Bolivia 7.2%. Colombia debe optimizar los recursos disponibles y generar estrategias en todos los campos, las cuales deben tener como objetivo ajustarse a la coyuntura cambiante y a los nuevos desafíos del entorno (“Turismo en Colombia,” 2014).

Sector hoteles y restaurantes. Se esperan favorables condiciones para el Sector debido al buen comportamiento de la economía local y mundial. Se ha evidenciado un aumento en Colombia de la clase media lo cual ha permitido que laboralmente se tengan mejores condiciones generando dinamismo al Sector, que se ha caracterizado por la alta inversión y por la entrada de grandes cadenas internacionales. A mediano plazo se espera que el Sector continúe con una tendencia creciente debido a que mantiene beneficios tributarios y hace parte de la estrategia gubernamental de promoción de servicios generadores de divisas. Se estimulan políticas de promoción de la inversión extranjera donde los tratados de libre comercio (TLC) siguen ofreciendo los resultados esperados y generando diversidad y competitividad a un Sector en auge. A corto plazo, se puede esperar una tasa de crecimiento

de 4.7% en 2014. A 2015 se espera que su crecimiento se ubique ligeramente por debajo del 4%, como consecuencia de la reducción del consumo y el aumento del desempleo. Por otro lado, también se puede esperar que la devaluación permita que el turismo se vuelva más atractivo y que esto genere que los niveles de ingreso al país aumenten (BBVA Research, 2015).

Informalidad. El proceso de la formalización es desafiante y complejo para el país, ya que demanda diferentes medidas para lograrlo. En los últimos años se ha registrado una reducción de la informalidad, estos resultados se han visto impulsados por mejor información, fiscalización e incentivos, lo que debe ser complementado por medidas enfocadas en la mejora de la productividad y la capacidad económica de las unidades económicas y trabajadores de la economía informal. Para conseguir lo anterior, con el Planeamiento Estratégico de la Gastronomía en Colombia, busca contribuir con las metas de disminuir la informalidad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2013).

Cuando se analiza el mercado, a 2015 los restaurantes tradicionales, formales, e informales son más del 90% del Sector, lo cual evidencia el importante potencial de sus consumidores. Además, la tendencia del Sector Gastronómico en Colombia es brindar al consumidor productos con valor agregado y es ahí donde la formalidad del Sector tiene capacidad de crecer y satisfacer dicha necesidad (“Alsea Acelera el Ritmo,” 2015).

En materia de formalización de los mercados laborales, los últimos datos han demostrado que se han paralizado, haciendo que la tasa se mantenga en 47.7% de los ocupados no agrícolas que se encuentran en condiciones de informalidad (OIT, 2013), alejándose de la meta que debería tener el país, que es llegar a reducir a la mitad la informalidad para lograr estar al nivel de los mejores índices de formalidad de la Región (OIT, 2012).

La tasa de informalidad para el Sector de Comercio, Reparación, Restaurantes, y Hoteles es del 69% (ver Figura 3), con una productividad laboral relativa del 5%.

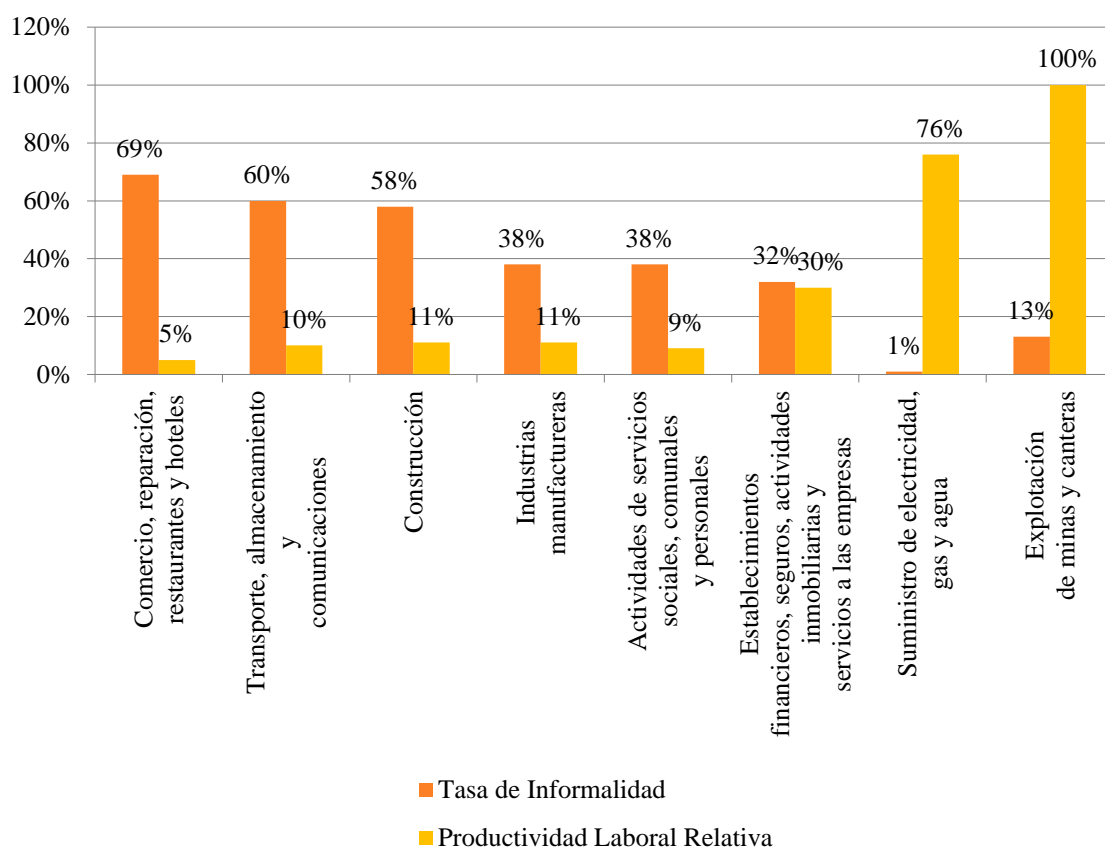


Figura 3. Informalidad y productividad laboral relativa en Colombia. Tomado de “Informe Nacional de Competitividad 2013-2014,” por el Consejo Privado de Competitividad (CPC), 2013. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf

1.2 Conclusiones

En Colombia, como resultado de su dinámica durante los últimos años, se ha promovido el crecimiento sostenido del Sector Gastronómico y por los estudios recientes se puede evidenciar que seguirá en auge, puesto que siguen entrando cadenas de comidas internacionales e inversionistas locales, donde se reconoce a Colombia como un país con diversidad gastronómica. Las situaciones coyunturales de la economía así como la informalidad tampoco desvían las expectativas a largo plazo hacia la consolidación del Sector en marcas aceptadas y reconocidas por los consumidores. Además, el crecimiento en general en el poder adquisitivo de las clases medias se ha sostenido y si bien existen situaciones a

corto plazo con la caída del petróleo, el dólar, y otros temas sociopolíticos, que influyen en el consumo, se puede afirmar que a largo plazo la tendencia de crecimiento de la clase media sigue sólida y es donde el Sector puede enfocar su estrategia de crecimiento.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

A 2015, para el Sector Gastronómico en Colombia existen dos asociaciones: la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) y la Asociación Colombiana de Gastronomía (ACOGA), las cuales cuentan con misión y visión pero no cuentan con un plan estratégico claro para asegurar la definición y el cumplimiento de los objetivos necesarios para lograr llevar al Sector hacia lo que se estableció como visión. Por parte del Gobierno, el MINCIT designó una gerencia gastronómica direccionada a la promoción del turismo mediante la gastronomía, encargada de estructurar y ejecutar un plan estratégico para lograr que Colombia se convierta en un destino gastronómico reconocido internacionalmente.

Ante la falta de un plan estratégico general para el Sector Gastronómico en Colombia, se definen: la visión, misión, valores, y el código de ética, como parte del plan estratégico para orientar de manera clara y precisa al Sector hacia el cumplimiento de la visión con objetivos claros medibles y alcanzables, utilizando como base los conceptos impartidos en D'Alessio (2014):

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actuará solo en función del corto plazo. Este propósito requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación, en la que se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética. (p. 54)

2.2 Visión

A 2030, el Sector Gastronómico en Colombia representará el 5% del PIB, mediante una oferta de productos con valor agregado, la cual enriquezca la cultura culinaria tanto local como internacional en el país, impulsando la economía, desarrollando mayor atraktividad turística, y aportando bienestar a la sociedad colombiana y a sus visitantes. En 2014 el Sector Gastronómico en Colombia representó el 2% del PIB.

2.3 Misión

Fomentar la creación y la formalización de establecimientos gastronómicos mediante la implementación y transformación de las políticas y los procesos, orientados a asegurar la excelencia en el servicio, la seguridad alimentaria, y la calidad en los productos ofrecidos, buscando sinergias en la cadena productiva y sus actores para lograr su desarrollo sostenible en un marco ambiental y social responsable, potenciando la oferta existente mediante la estimulación de la innovación, la promoción de la identidad cultural, y el aprovechamiento de las tendencias globales, impulsando la profesionalización de la actividad gastronómica en Colombia, todo esto como la base del cambio para convertirse en un sector económico integral, referente e influyente en la economía colombiana.

2.4 Valores

1. Vocación de servicio: Estar prestos siempre a las necesidades de los clientes;
2. Integración: Trabajo en equipo en pro de la gastronomía en Colombia;
3. Desarrollo humano: Perseverancia por el crecimiento del recurso humano.
4. Responsabilidad social: Que las prácticas de la gastronomía tengan un impacto positivo sobre la sociedad.
5. Responsabilidad ambiental: Que las prácticas de la gastronomía tengan un impacto positivo sobre el medioambiente.
6. Honestidad: Actuar siempre en pro de la verdad y con ética.
7. Cultura de la excelencia: Obrar siempre buscando la excelencia en el servicio prestado.
8. Orientación al cliente: La experiencia de servicio debe estar centrada en el cliente desde la concientización del personal involucrado en la importancia de la satisfacción del cliente.
9. Organización, aseo, y limpieza: Implementar procesos y cultura de la organización, aseo, y limpieza como pilar de la imagen que se proyecta a los clientes.

10. Profesionalismo: Realizar el trabajo con la más alta excelencia, cuidando el más mínimo detalle de los procesos y del servicio al cliente, basados en la preparación profesional y la experiencia.
11. Tolerancia: Reconocer la diversidad cultural y de pensamiento, valorándolos, aceptándolos, y adaptando nuestro comportamiento de acuerdo con las situaciones que se presenten en el entorno laboral.
12. Mejoramiento continuo: Actitud de cada integrante del equipo de trabajo para estabilizar los procesos con la convicción de una nueva posibilidad de mejora.
13. Calidad: Si se quiere que este sea el valor agregado de los productos y servicios, se debe interiorizar la calidad mediante la capacitación del personal y la certificación de los procesos.
14. Alegría y amor al trabajo: Son la base para generar un excelente ambiente de trabajo y brindar una experiencia de servicio diferenciadora.

2.5 Código de Ética

1. Cumplir las normas vigentes para el Sector Gastronómico en Colombia, asegurando los estándares de calidad de nuestros servicios y productos.
2. Trabajar con seguridad, identificando los riesgos y mitigándolos, evitando así los accidentes y salvaguardando la integridad y la vida de los *stakeholders*.
3. Promover las buenas relaciones entre los participantes de la cadena de suministro, asegurando así su desarrollo sostenible.
4. Incentivar el compromiso con el medioambiente, su cuidado, y su preservación.
5. Propiciar la separación de los residuos y el reciclaje.
6. Promocionar el consumo de los productos nacionales.
7. Fomentar la sana competencia en el Sector.
8. Generar una cultura de excelencia en el servicio.

9. Promover las buenas prácticas de salubridad en los procesos.
10. Motivar el continuo desarrollo personal y profesional de los trabajadores en el Sector.

2.6 Conclusiones

A partir de observar a la gastronomía en Colombia como una unidad económica en el país, generadora de puestos de trabajo y de fuentes de ingresos para una importante población en Colombia, se identifica el desarrollo del plan estratégico como una oportunidad de hacer del Sector una fuente para contribuir al desarrollo y a la disminución de los índices de informalidad del país.

El Gobierno Nacional está trabajando en el Sector atendiendo diferentes factores como: identidad y sentido de pertenencia, recurso humano, desarrollo de producto, desarrollo empresarial, y promoción y mercadeo. Además, busca medir el impacto económico que generaría el circuito gastronómico en el país, analizando los diferentes participantes que hacen parte del Sector (i.e., establecimientos gastronómicos, proveedores, gremios productores, y la cadena productiva agrícola). Por otra parte, apoya la política indicativa para la salvaguarda y rescate de las cocinas tradicionales en Colombia, factor que se considera de suma importancia para la búsqueda de la identidad de la gastronomía en Colombia.

En cuanto al factor del empleo para el Sector, el Gobierno Nacional pretende promocionarlo para los estudiantes de gastronomía en establecimientos especializados, baristas, cocineros tradicionales, y guías de gastronomía.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es de alta importancia para el Plan Estratégico integrar todos los factores (i.e., el Gobierno, sus políticas, las asociaciones, los gremios productivos, la academia, las tendencias de consumo, las tendencias globales, la identidad cultural, y el comportamiento del Sector), para poder generar una visión que alinee de manera clara, precisa, y amplia, y que establezca los objetivos que permitan el desarrollo del Sector de acuerdo con las necesidades de la economía y del país. De igual forma, la

misión debe ser lo suficientemente amplia y debe permitir que cada uno de los actores que participan en el Sector estén orientados y asegurar así el camino hacia la visión y debe ser la guía de sus líderes para dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de lo plasmado en la visión.

Por último, los valores y el código de ética definen la identidad y el comportamiento del Sector Gastronómico en Colombia y de sus integrantes, asegurando así que se tenga unos principios y una guía clara para poder desarrollar y ejecutar el plan estratégico de manera que cumpla con sus objetivos.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este Capítulo se explicarán las implicaciones del contexto internacional en el Sector Gastronómico en Colombia, puesto que se generarán ideas y estrategias para que el país logre formalizar el Sector y así este sea reconocido en el plano internacional. En este análisis se definirán las oportunidades, fortalezas, y amenazas del Sector, con la finalidad de lograr acciones que permitan el crecimiento y consolidación del mismo a mediano plazo.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), en su *Teoría Tridimensional de las Naciones*, definió tres grandes factores a evaluar en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales

Los intereses nacionales en Colombia son los objetivos que tiene el Gobierno Nacional para generar estabilidad. En la Tabla 3 se evidencian los países que tienen tanto intereses opuestos como comunes respecto a Colombia, según su intensidad y prioridad.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Seguridad y firma de tratado de paz.		(+) EE.UU. (-) Nicaragua (+) Venezuela	(+) México (+) Chile (+) Perú (+) EE.UU.	(-) Bolivia (-) Argentina (-) Ecuador (-) Venezuela
2. Estabilidad económica que garantice sostenibilidad.		(-) Venezuela (+) EE.UU. (+) México	(+) Venezuela	(+) China
3. Competitividad de Colombia en la Región.		(+) EE.UU.	(+) Chile (+) México (+) Perú	(+) China (-) Venezuela
4. Crecimiento y diversificación de exportaciones en el sector agrícola.		(+) EE.UU. (+) Venezuela	(+) México (+) Chile (+) Perú (-) Venezuela	(+) Rusia
5. Mejores prácticas industriales que mitiguen el cambio climático.		(+) EE.UU. (+) Venezuela	(+) Canadá	(-) China (-) Venezuela (-) México (-) Chile

Nota. (+) Intereses comunes; (-) Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2014. México D. F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. Colombia tiene una población de 42'888,592 personas, de las cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres; las edades en el país están representadas de la siguiente forma: el 31% son niños entre 0 y 14 años, el 18% son jóvenes de 15 a 24 años, y el 45% de los censados son personas que están entre los 25 y 64 años (DANE, 2008).

Por otro lado, la población urbana en Colombia representó el 75% de la población total en marzo de 2012, lo cual supera el promedio de la población mundial urbana, que se estimaba en 51.3% en 2010, según las Naciones Unidas (“El 74% de la Población,” 2012).

Las cifras de población urbana evidencian que la población rural es menor en el país. Esto se debe a la escasez de oportunidades laborales y al temor ante el conflicto armado que se vive en el país, el cual genera el éxodo a la ciudad.

La tasa de crecimiento poblacional de Colombia de 2010 a 2014 fue 1.16% y se estima que para el periodo 2015 a 2020 sea 1.09%. El promedio mundial para 2010-2014 fue 1.16% (DANE, s.f.).

Se calcula que en 2010 en Colombia existían 10'961,366 jóvenes, cifra que representaba el 23.69% de la población. La proyección para 2025 es 23.3% (“Baja la Tasa,” 2004).

Estos indicadores demográficos toman importancia para el Plan Estratégico, debido a la necesidad de establecer las directrices de crecimiento en cuanto a la segmentación de la población, puesto que ello permitirá adaptar las necesidades del consumidor al Sector Gastronómico en Colombia.

Según las proyecciones, la tasa de jóvenes, cuyo grupo bordea los 11'000,000 de habitantes, se mantendrá estable durante los próximos 10 años. Esta perspectiva permitiría al Sector educarlos progresivamente hacia un consumo gastronómico de calidad. La población urbana (75%), representa un mercado potencial de consumo para el Sector Gastronómico.

Geográfico. La República de Colombia se localiza al noroeste del continente de América del Sur. Por el norte limita con la República de Panamá y el mar Caribe, por el oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil, por el sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico. Su territorio tiene 10'141,748 km² de superficie continental; sumadas las aguas marinas y submarinas, 928.660 km². La extensión es de 2'070,408 km². El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), además de seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía, e Insular. Colombia se extiende desde los 4° 13' 30" de latitud sur, hasta los 12° 27' 46" de latitud norte; y desde los 66° 50' 54" al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente hasta los 79° 0' 23" del mismo meridiano, por el occidente (Banco de la República de Colombia, s.f.-a).

La ubicación geográfica colombiana tiene ventajas competitivas para el Sector Gastronómico, debido a que tiene un punto de enlace entre los países del norte con Panamá y los países del sur con Brasil, Venezuela, Perú, y Ecuador. Sus salidas a dos océanos, el Pacífico y el Atlántico, catalogan al país como el punto de acceso a toda Sudamérica al contar con puertos hacia el resto de América y Europa. Su ubicación Ecuatorial le permite tener diversidad de pisos térmicos, lo cual genera diversidad en culturas en un mismo país y el tener clima tropical todo el año, genera variedad de cosechas en el sector agricultor. Finalmente, la cercanía con el Canal de Panamá le da relevancia estratégica para las comunicaciones y el comercio.

Económico. Durante los últimos tres años, la economía colombiana ha crecido en promedio 4.9%, lo cual ubica al país como el tercero con más alto promedio en toda Latinoamérica (Presidencia de la República de Colombia, 2013).

Desde el plano internacional, los avances son también significativos: las principales calificadoras de riesgo han otorgado el grado de inversión, lo cual supone un voto de confianza en el país y en sus políticas internas; la inversión extranjera directa sigue

ingresando al país y dando continuidad al proceso de consolidación y adopción de nuevas estrategias para mejorar los ingresos por este rubro.

Uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años es hidrocarburos, sin embargo en 2014 los niveles de producción no fueron los que el Gobierno había previsto, lo cual impactó en el comportamiento del PIB (ver Figura 4). Los costos de exploración y explotación se incrementaron y el precio internacional del petróleo (WTI) cayó 30%, lo cual supuso una reducción de la economía sobre el final de año. En los últimos 10 años, Colombia y su economía se han expandido en un 58% con el apoyo particular del sector construcción, que creció 104% (DANE, 2015).

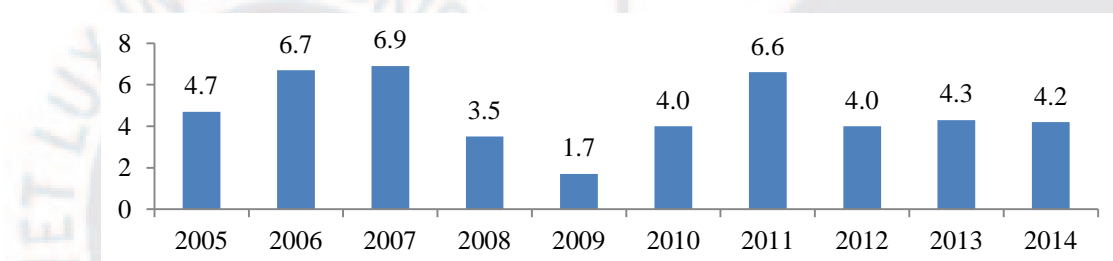


Figura 4. PIB Colombia 2005-2014.

Tomado de “Cuentas Trimestrales: Colombia PIB (Cuarto Trimestre de 2014),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf

Tecnológico científico. La innovación y los estudios científicos resultan de vital importancia para el crecimiento de una nación, puesto que la investigación y el desarrollo son parte del crecimiento de un país globalizado, así lo indica el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014). En el *Reporte Global de Competitividad 2014* (RGC), cuyo principal ítem es el Índice Global de Competitividad (IGC) de un país, Colombia se ubicó en el puesto 66 entre 144 economías, lo cual supone una mejoría con respecto a 2013, cuando se ubicó en el puesto 69 entre 148 países. En este reporte, los aspectos que incidieron en la mejor posición fueron infraestructura y entorno macroeconómico, donde en aspectos tecnológicos (“Colombia Perdió Ocho Puestos,” 2014), Colombia en su proceso de tecnificación ha permitido la proliferación de software ilegal, lo que conlleva dentro de la calificación global de competitividad, descender en ocho puestos, impactando un apartado

más de la calificación que es el del conocimiento. También estuvieron afectados factores como la estabilidad política debido a los acuerdos de paz que está cursando actualmente el País.

Organizacional administrativo. El Estado colombiano es autónomo y está conformado por dos grandes sectores: las ramas del poder público y los organismos del Estado. El poder público tiene las ramas ejecutiva, legislativa, y judicial; mientras que en el Estado están las instituciones que componen el grupo de los organismos de control, tales como la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la Nación y la población. Un segundo grupo es el de los organismos de la organización electoral, los cuales son: el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado lo integran el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil (Banco de la República de Colombia, s.f.-b).

3.1.3 Principios Cardinales

Según Hartman (como se citó en D'Alessio, 2014), los principios cardinales son la base de la política exterior; lo que debe realizar una nación para alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales que indican el sistema del Estado: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos

Influencia de terceras partes. Colombia ha tenido dependencia en su política de comercio exterior, principalmente con EE.UU. como su primer socio comercial; la comunidad Europea; y los países vecinos como Perú, Venezuela, y Ecuador; por lo que todos ellos tienen relevancia para Colombia en el marco del comercio exterior. Según Concha (s.f.), el actual Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos continuó la política de ratificar los tratados comerciales como estrategia primordial para el crecimiento del país que había desarrollado su antecesor, el Presidente Álvaro Uribe. En el actual cuatrienio se concretó la

firma del TLC con EE.UU., el cual evidencia el interés de abrir la oferta y la demanda de productos y servicios al mundo globalizado. Junto con el de EE.UU., se han firmado 12 convenios más con países y regiones, convirtiéndose Colombia, junto con México, Chile, y Perú, en uno de los países líderes en el continente en la firma de tratados comerciales con países en diferentes regiones y continentes.

Lazos pasados y presentes. Uno de los socios comerciales más importantes de Colombia ha sido Venezuela. Su cercanía geográfica y su comercio bilateral hacían sólidas las relaciones, y su similitud cultural permitió una relación estrecha y efectiva; sin embargo, en 2007 Colombia y Venezuela evidenciaron una serie de diferencias y fracturas políticas encabezadas por sus presidentes: Álvaro Uribe y Hugo Chávez, quienes generaron que las relaciones entre ambos países se deterioraran y el comercio disminuyera. Frente a esta situación, Colombia buscó nuevas relaciones y ha firmado desde entonces diversos tratados de libre comercio (“Relación Económica,” 2013).

Conservación de los enemigos. Tener muchos enemigos no es bueno, pero se debe mantener el equilibrio con los que se tiene. Durante los últimos años, Colombia ha mantenido un adecuado manejo de las relaciones internacionales, ha conseguido nuevos mejores “amigos” y pocos detractores, pero desde 2007 Venezuela se ha convertido en un vecino “peligroso”, puesto que sus últimos mandatarios de izquierda han dejado ver que Colombia no es uno de sus mejores aliados. Esta situación en las relaciones bilaterales evidencia que se debe tener especial cuidado en el manejo de la relación con Venezuela para no desatar una guerra, puesto que Venezuela tiene una fuerza Armada más grande que la de Colombia y además tiene apoyo de Rusia y China, que son potencias bélicas.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Gastronómico en Colombia

El análisis tridimensional de las relaciones internacionales y su consecuente planeamiento estratégico se usa para los países, como para los sectores y las organizaciones,

porque el país es como el sector más grande. Lo importante está en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común (D'Alessio, 2014).

Dentro del análisis realizado en este estudio, se puede determinar que el Sector Gastronómico en Colombia es de interés general en las relaciones internacionales, puesto que es una muestra de la cultura colombiana y brinda apoyo al sector Turismo, lo cual representa una oportunidad para capitalizar todo el potencial de demanda de un país con buenas relaciones con terceras partes (e.g., EE.UU. y la unión Europea), donde la gastronomía colombiana es el atractivo como elemento típico. Esta sinergia permite crear confianza, credibilidad, y un ambiente favorable para potencializar la nación.

3.2 Análisis Competitivo del País

Los dos más importantes referentes para la medición global de la competitividad de los países son el Reporte Global de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) y el Anuario Mundial de Competitividad (AMC), emitido por el Institute of Management Development [Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial] (IMD, por sus siglas en inglés).

El AMC analiza la habilidad de las naciones para crear y mantener un ambiente en el cual las empresas puedan competir, tanto en el ámbito doméstico como en el ámbito internacional, analizando cuatro factores básicos. Estos son: rendimiento económico, eficiencia del Gobierno, eficiencia de los negocios, e infraestructura, los cuales son medidos a través de estadísticas tomadas de organizaciones internacionales, instituciones privadas, y fuentes nacionales, además de encuestas a empresarios y ejecutivos de rango medio y alto (IMD, s.f.).

En el informe AMC 2014, como se puede observar en la Tabla 4, Colombia pierde tres posiciones pasando del puesto 48 al 52. En general se obtuvo un puntaje más bajo en cada uno de los factores evaluados, por lo cual no hay percepción de mejoría para estos; sin

embargo, los mejores resultados se obtuvieron en los datos estadísticos, en donde sobresale la inversión extranjera directa; mientras que el peor resultado en las encuestas fue para la eficiencia del Gobierno, lo cual permite concluir que existe una baja percepción de confianza de los empresarios en el país a pesar de los buenos resultados. Estas conclusiones representan una oportunidad de mejora en el posicionamiento de la marca país en el entorno local y global (Financiera del Desarrollo [FINDETER], 2014).

Tabla 4

Resultados Generales AMC

Componentes	2011	2012	2013	2014
Global	46	52	48	51
Rendimiento económico	41	33	37	40
Precios	33	34	43	25
Empleo	29	30	30	30
Inversión Internacional	32	28	33	30
Economía Domestica	43	38	36	34
Comercio Internacional	56	49	52	56
Eficiencia del Gobierno	45	50	42	49
Política Fiscal	25	27	16	18
Finanzas Públicas	34	30	32	34
Legislación de Negocios	46	54	52	50
Marco Institucional	43	51	48	51
Marco Social	56	57	57	59
Eficiencia en los negocios	37	48	44	48
Mercado Laboral	21	38	22	28
Prácticas Gerenciales	25	39	32	42
Finanzas	38	42	41	45
Actitudes y Valores	38	45	41	47
Productividad y Eficiencia	54	56	57	55
Infraestructura	57	54	55	56
Salud y Ambiente	43	45	45	48
Infraestructura Básica	42	51	47	51
Infraestructura Tecnológica	53	56	55	55
Infraestructura Científica	50	57	55	57
Educación	58	59	58	57

Nota. Tomado de “Resumen de Resultados del Anuario de Mundial de Competitividad,” por la Financiera del Desarrollo (FINDETER), 2014, p. 3. Recuperado de <http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823>

Con respecto al entorno global, EE.UU. continúa liderando el ranking junto con Suiza, Singapur, y Hong Kong. En Latinoamérica, Chile ocupa la mejor posición en el puesto 31, seguido por México en la posición 41, Perú en la posición 50, y Colombia aparece cuarta en la posición 51 (FINDETER, 2014).

Por otra parte, el FEM (como se citó en DNP, 2014) define la competitividad como el “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, determina el nivel de prosperidad que puede alcanzarse en una economía” (p. 1).

La competitividad se mide por el Índice Global de Competitividad (IGC), evaluando los 12 pilares (ver Tabla 5) mediante el uso de fuentes nacionales. Para el caso de Colombia, estas fuentes son el departamento de planeación Nacional, fuentes multilaterales como la ONU y el FMI, y encuestas de opinión ejecutiva a través de instituciones pares alrededor del mundo. En este caso, se trata del Consejo Privado de Competitividad, integrado por reconocidas empresas del sector privado, la academia, y el Gobierno (DNP, 2014).

En la Figura 5 se muestra el ranking del FEM para 2014 para Latinoamérica y los cinco países más competitivos en el ámbito mundial, y la posición y su variación de 2013 a 2014, según el IGC.

Entre las cinco primeras posiciones se ubican tres países europeos con Suiza liderando una vez más, EE.UU. que pasa del quinto al tercer lugar, y Singapur que conserva el segundo lugar. Cambian las posiciones pero los cinco países que lideran la competitividad mundial se ratifican.

Según el ranking de Foro Económico Mundial (FEM), el cual se muestra en la Figura 5, los descensos más sensibles en Latinoamérica fueron para Panamá del lugar 40 al 48, México que baja del puesto 55 al 61, y Bolivia pasando de la posición 98 a la 105. Por otra parte Guatemala asciende del lugar 86 al 78, y Honduras pasa del 111 al 100 (DNP, 2014), los ascensos más representativos en la zona y ambos centroamericanos.

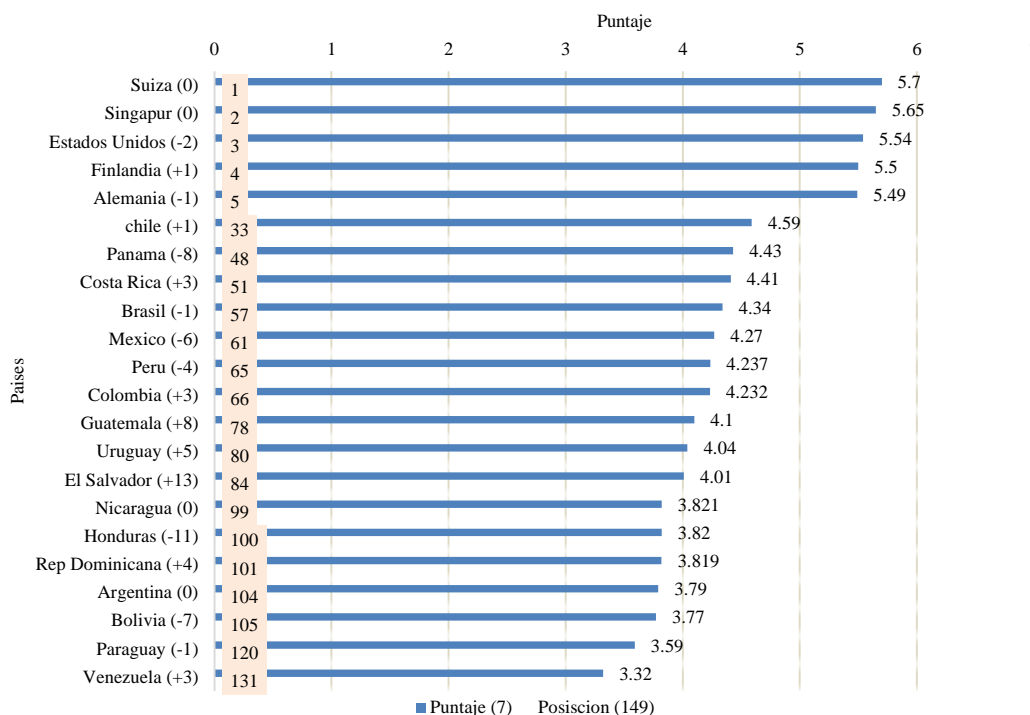


Figura 5. Latinoamérica y los cinco más competitivos.

Adaptado de “The Global Competitiveness Index Historical Dataset © 2005-2014 [El Índice de Competitividad Global Conjunto de Datos Históricos © 2005-2014],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014a, recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCI_Dataset_2006-07-2014-15.xlsx; y de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015 (Síntesis de Resultados para Colombia),” por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

Chile continúa siendo el más competitivo de la zona, ubicándose en la posición 33, Panamá a pesar de su descenso en la posición general, continua en el segundo lugar. México también pierde posiciones y cede el cuarto lugar a Brasil. Por su parte, el descenso de Perú y el ascenso de Colombia, los ubica muy cerca a solo una posición, con Perú aun por encima en la posición 65 del ranking pero seguido muy de cerca por Colombia en el lugar 66 (DNP, 2014).

De acuerdo con el ranking del FEM en la Tabla 5, Colombia muestra una mejoría pasando de la posición 69 a la 66, apalancado por los buenos resultados en los pilares Entorno Macroeconómico, tamaño del mercado, y sofisticación de los negocios. En tanto, los pilares que muestran la calificación más baja son: instituciones, salud y educación primaria, eficiencia del mercado laboral, y eficiencia del mercado de bienes. En estos tres pilares se

deben centrar los esfuerzos y las estrategias en el plan de desarrollo para mejorar la competitividad del país.

Para economías con alta dependencia en recursos minerales, el PIB per cápita no es el único criterio para determinar su posición en el estado de desarrollo. El FEM hace una clasificación del estado de desarrollo de cada país, según su PIB per cápita. Con un PIB per cápita de US\$8,089, Colombia está clasificado en la etapa de desarrollo *eficiencia conducida* (ver Figura 6), en el cual se acentúan los pesos para la calificación en los factores que mejoran la eficiencia. En la Figura 6, se puede observar una representación de la calificación de los pilares caracterizado por su etapa de desarrollo y observando una vez más que sus mejores calificaciones están en los factores de tamaño del mercado y entorno macroeconómico (FEM, 2014b).

Tabla 5

Índice Global de Competitividad Colombia

Pilar	Ranking (de 144)	Puntaje
GCI 2014–2015	66	4.2
GCI 2013–2014 (de 148)	69	4.2
GCI 2012–2013 (de 144)	69	4.2
GCI 2011–2012 (de 142)	68	4.2
Requerimientos básicos (40.0%)	78	4.5
Instituciones	111	3.3
Infraestructura	84	3.7
Estabilidad macroeconómica	29	5.6
Salud y educación primaria	105	5.2
Promueven la eficiencia (50.0%)	63	4.2
Educación superior y capacitación	69	4.4
Eficiencia del mercado de bienes	109	4.0
Eficiencia del mercado laboral	84	4.1
Desarrollo del mercado financiero	70	4.0
Preparación tecnológica	68	3.8
Tamaño de mercado	32	4.7
Factores de innovación y sofisticación (10.0%)	64	3.6
Sofisticación de negocios	62	4.1
Innovación	77	3.2

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014–2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b, p. 156. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

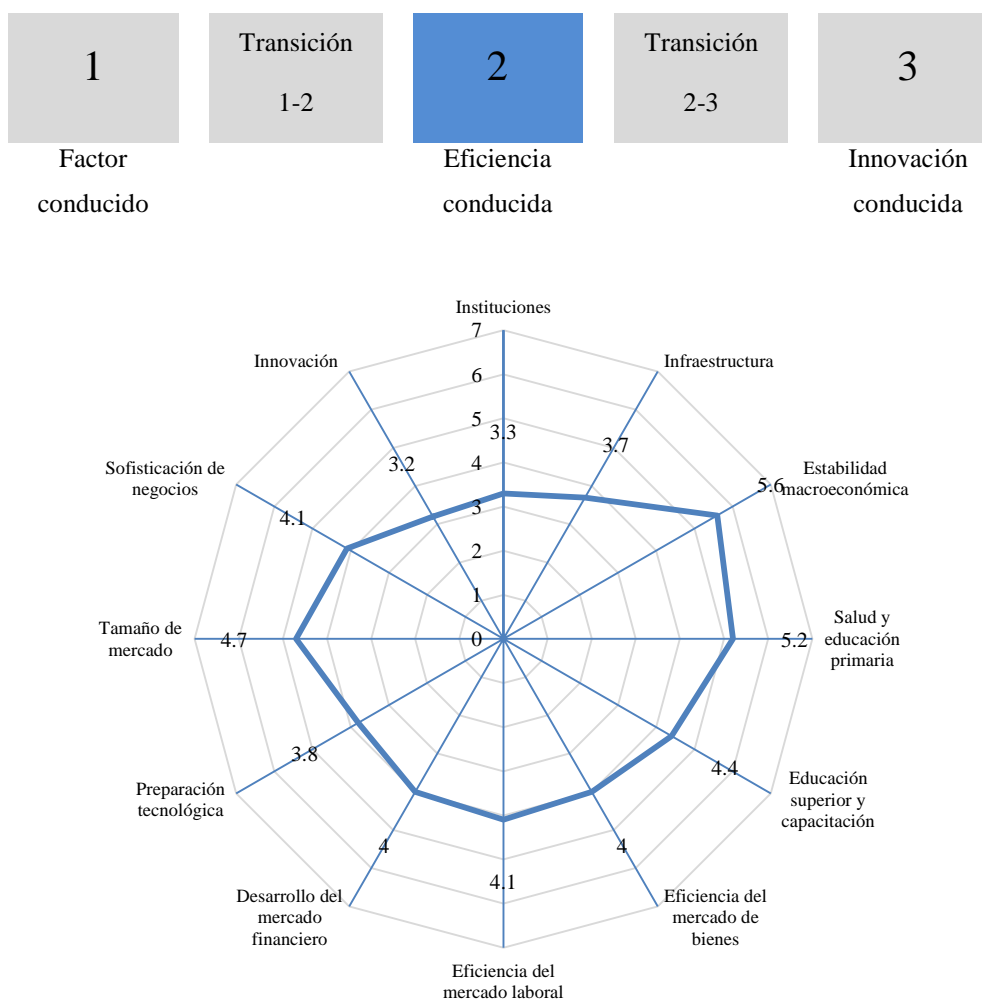


Figura 6. Etapa de desarrollo Colombia.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014–2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b, p. 156. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En la Figura 7, se muestran los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia, datos obtenidos de la encuesta de opinión realizada por la FED a los ejecutivos para el análisis de competitividad 2014 (FEM, 2014b), en donde se destacan como los más problemáticos (por sus malos resultados en la encuesta la corrupción), el suministro inadecuado de infraestructura y la burocracia e ineficiencia del Gobierno.

En la Tabla 6 se puede analizar con detalle el comportamiento de cada uno de los pilares de competitividad y su variación desde 2012 a 2014. Se observa un mejoramiento general en los tres subíndices, donde innovación y sofisticación mostraron un mejor comportamiento.

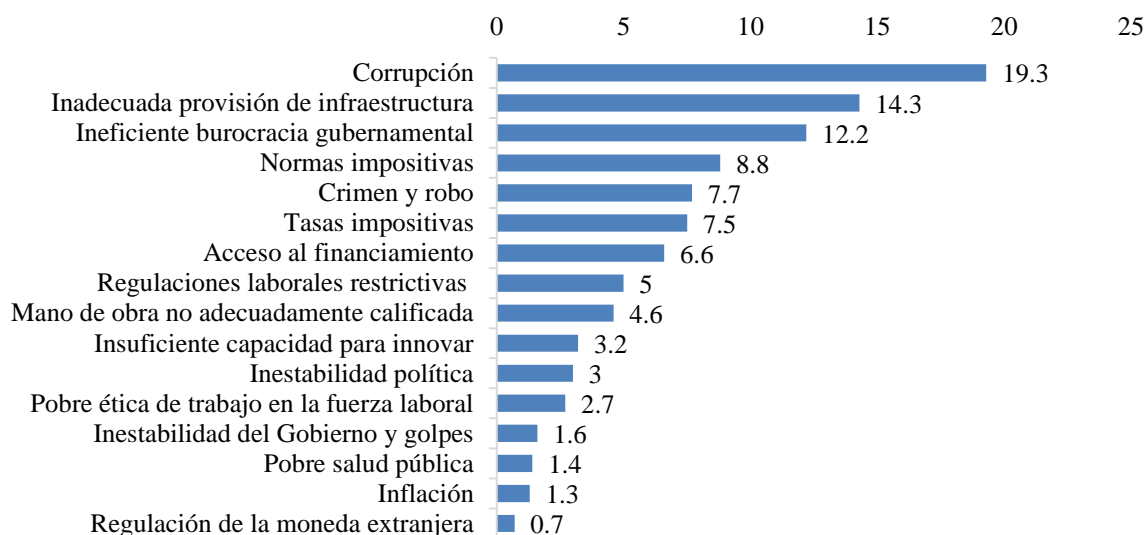


Figura 7. Los factores más problemáticos para hacer negocios (% de respuestas). Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014–2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b, p. 156. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Los destacados por su mejora fueron (FEM, 2014b):

- Infraestructura ascendió de la posición 92 a la 84 (el puntaje pasó de 3,5 a 3,7)
- Preparación tecnológica ascendió de la posición 87 a la 68
- Innovación ascendió de la posición 69 a la 64

Los destacados por su desmejora fueron (FEM, 2014b):

- Salud y educación primaria descendió de la posición 98 a la 105 (El puntaje pasa de 5,3 a 5,2)
- Educación superior y capacitación descendió de la posición 60 a la 69
- Eficiencia del mercado de bienes descendió de la posición 102 a la 109
- El mejor puntaje lo obtuvo Entorno Macroeconómico en la posición 29 y el peor puntaje lo obtuvo Instituciones en el lugar 111 de un total de 144.

Para el análisis de la evaluación de la competitividad de Colombia se utilizará el modelo del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter (ver Figura 8), el cual se sustenta en las cuatro fortalezas del poder nacional: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores relacionados y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

Tabla 6

Posición Obtenida por Colombia Escalafón General (IGC), Subíndices y Pilares de Competitividad, 2012-2014

Posición en: Escalafón general / Subíndice / Pilar	Posición absoluta		Cambio en posición absoluta		Posición relativa 1 (%)		Cambio en posición relativa (%)			
	2014	2013	2012	2013 - 2014	2012 - 2013	2014	2013	2012	2013 - 2014	2012 - 2013
Número de países	144	148	144							
Posición general	66	69	69	3	0	54.2	53.4	52.1	0.8	1.3
Requerimientos básicos	78	80	77	2	-3	45.8	45.9	46.5	-0.1	-0.6
Instituciones	111	110	109	-1	-1	22.9	25.7	24.3	-2.8	1.4
Infraestructura	84	92	93	8	1	41.7	37.8	35.4	3.8	2.4
Entorno macroeconómico	29	33	34	4	1	79.9	77.7	76.4	2.2	1.3
Salud y educación primaria	105	98	85	-7	-13	27.1	33.8	41	-6.7	-7.2
Factores que mejoran la eficiencia	63	64	63	1	-1	56.3	56.8	56.3	-0.5	0.5
Educación superior y capacitación	69	60	67	-9	7	52.1	59.5	53.5	-7.4	6
Eficiencia del mercado de bienes	109	102	99	-7	-3	24.3	31.1	31.3	-6.8	-0.2
Eficiencia del mercado laboral	84	87	88	3	1	41.7	41.2	38.9	0.5	2.3
Desarrollo del mercado financiero	70	63	67	-7	4	51.4	57.4	53.5	-6	4
Preparación tecnológica	68	87	80	19	-7	52.8	41.2	44.4	11.6	-3.2
Tamaño del mercado	32	31	31	-1	0	77.8	79.1	78.5	-1.3	0.6
Factores de innovación y sofisticación	64	69	66	5	-3	55.6	53.4	54.2	2.2	-0.8
Sofisticación de los negocios	62	63	63	1	0	56.9	57.4	56.3	-0.5	1.2
Innovación	77	74	70	-3	-4	46.5	50	51.4	-3.5	-1.4

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2014-2015 (Síntesis de Resultados para Colombia),” por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014, p. 3. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

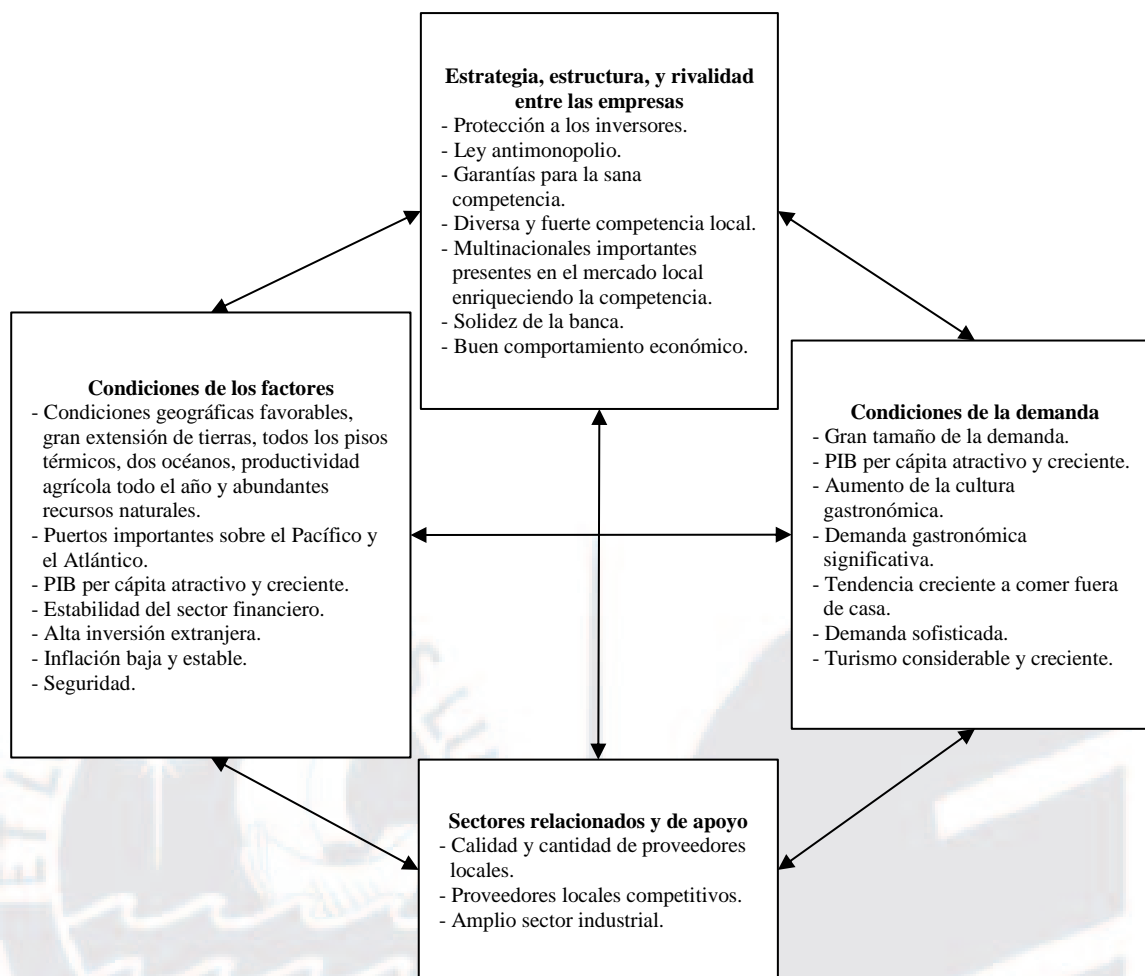


Figura 8. Competitividad de las naciones modelo del diamante. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

3.2.1 Condiciones de los factores

Se refiere a la situación actual del país, región, o Estado en cuanto a los factores de producción, tales como recursos (i.e., naturales, como la ubicación geográfica y la tierra; humanos, como la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (e.g., material, administrativa, científica, y tecnológica), y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (medidos en cantidad y costos, calidad, y especialización) (D’Alessio, 2014).

De acuerdo con lo anterior y según en el *Informe de Competitividad 2014* del FEM, se analizarán los factores más representativos del análisis para Colombia y su posición entre los 144 países analizados (ver Tabla 7).

Tabla 7

índice de Competitividad Global en Detalle

1er pilar: Instituciones			6to pilar: Eficiencia del mercado de bienes						
1.01	Derechos de propiedad	3.9	84	6.06	No. Procedimientos para establecer un negocio	9	106		
1.02	Protección de la propiedad intelectual	3.2	96	6.07	No. días para establecer un negocio	15	75		
1.03	Desviación de fondos públicos	2.2	128	6.08	Costo de la política agrícola	2.9	134		
1.04	Confianza pública en los políticos	2.0	125	6.09	Prevalencia de las barreras comerciales	4	119		
1.05	Pagos irregulares y sobornos	3.3	105	6.10	Aranceles comerciales, % aranceles	6.6	82		
1.06	Independencia judicial	2.8	112	6.11	Prevalencia de propiedad extranjera	4.5	76		
1.07	Favoritismo en decisiones de funcionarios del Gobierno	2.6	107	6.12	Impacto en el negocio de las normas sobre la IED	4.5	63		
1.08	Despilfarro del gasto público	2.6	101	6.13	Carga de los procedimientos aduaneros	3.6	91		
1.09	Carga de la regulación gubernamental	2.8	122	6.14	Importaciones como porcentaje del PIB*	18.4	139		
1.10	Eficiencia del marco legal en la resolución de litigios	3.4	91	6.15	Grado de orientación al cliente	5	42		
1.11	Eficiencia del marco legal en regulaciones desafiantes	3.1	91	6.16	Sofisticación de comprador	3.3	79		
1.12	Transparencia de las políticas de Gobierno	3.8	84	7to pilar: Eficiencia del mercado laboral					
1.13	Costes empresariales del terrorismo	2.7	138	7.01	Cooperación en relaciones entre trabajadores y empleadores	4.6	47		
1.14	Costos empresariales del crimen y la violencia	2.7	134	7.02	Flexibilidad en la determinación de salarios	5.3	53		
1.15	Crimen organizado	2.8	139	7.03	Las prácticas de contratación y despido	3.8	79		
1.16	Confiabilidad de los servicios de policía	4.0	78	7.04	Los costes de despido, semanas de salario	16.7	80		
1.17	Comportamiento ético de las empresas	3.6	110	7.05	Efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo	2.9	122		
1.18	Fuerza de los estándares de auditoría e informes	4.5	77	7.06	Pago y productividad	3.7	95		
1.19	Eficacia de los consejos de administración	5.0	40	7.07	La confianza en la gestión profesional	4.4	57		
1.20	Protección de los intereses de los accionistas minoritarios	4.1	68	7.08	La capacidad del país para retener el talento	3.4	74		
1.21	Fuerza de la protección al inversor, 0-10 (Mejor)*	8.3	6	7.09	La capacidad del país para atraer el talento	3.1	89		
2do pilar: Infraestructura			7.10				Mujeres en la fuerza laboral, en relación con los hombres	0.72	95
2.01	Calidad de la infraestructura global	3.4	108	8vo pilar: Desarrollo del mercado financiero					
2.02	Calidad de las vías	2.7	126	8.01	La disponibilidad de servicios financieros	4.8	53		
2.03	Calidad de infraestructura ferroviaria	1.5	102	8.02	La accesibilidad a los servicios financieros	3.6	114		
2.04	Calidad de infraestructura de puertos	3.7	90	8.03	El financiamiento a través del mercado de valores local	3.4	71		
2.05	Calidad de infraestructura de aeropuertos	4.1	78	8.04	La facilidad de acceso a los préstamos	2.8	77		
2.06	Disponibilidad asientos en aerolíneas km/sem, millones*	563.8	39	8.05	Disponibilidad de capital de riesgo	2.6	82		
2.07	Calidad del suministro eléctrico	5.1	60	8.06	La solidez de los bancos	5.8	30		
2.08	Suscripciones a telefonía móvil /100% pdp.*	104.1	87	8.07	Regulación de las bolsas de valores	4	75		
2.09	Líneas de telefonía fija/100 pdp.*	14.8	77	8.08	Índice de derechos legales, 0-10 (Mejor)*	5	85		
3er pilar: Entorno macroeconómico			9no pilar: Preparación tecnológica						
3.01	Saldo presupuestario del Gobierno, % PIB*	-1.0	37	9.01	Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84		
3.02	Ahorro nacional bruto, % PIB*	20.9	62	9.02	Absorción de la tecnología en empresas	4.4	89		
3.03	Inflación, anual % cambio	2.0	1	9.03	IED y la transferencia de tecnología	4.8	54		
3.04	Deuda general del Gobierno, % PIB*	31.8	42	9.04	Individuos utilizando internet, %*	51.7	63		
3.05	Calificación de crédito del país, 0-100 (Mejor)	65.2	40	9.05	Suscripciones a Internet de banda ancha fija /100 pdp.*	9.3	67		
4to pilar: Salud y educación primaria			9.06				Ancho de banda internacional, kb/s por usuario	76.1	35
4.01	Casos de malaria /100,000 pdp.*	203.3	38	9.07	Suscripciones de banda ancha móvil/100 pdp.*	7.9	100		
4.02	Coste empresarial del impacto de la malaria	5.3	27	10mo pilar: Tamaño del mercado					
4.03	Casos de tuberculosis /100,000 pdp.*	33	62	10.01	Tamaño del mercado doméstico, 1-7 (Mejor)*	4.6	28		
4.04	Coste empresarial del impacto de la tuberculosis	5.3	83	10.02	Tamaño del mercado extranjero, 1-7 (Mejor)*	4.9	54		
4.05	Predominio del VIH % adultos pdp.*	0.5	88	10.03	PIB (PPP\$ billones)*	527.6	28		
4.06	Coste empresarial del impacto del VIH/SIDA	4.9	91	10.04	Exportaciones como porcentaje de PIB*	16.9	135		
4.07	Mortalidad infantil, Muertes/1,000	15.1	76	11vo pilar: Sofisticación de los negocios					
4.08	Esperanza de vida, años	73.8	75	11.01	Cantidad de proveedores locales	5	28		
4.09	Calidad de la educación primaria	3.3	101	11.02	Calidad de proveedores locales	4.8	41		
4.10	Matriculas de educación primaria, neto %	83.9	121	11.03	Estado de desarrollo de los clúster	3.7	78		
5to pilar: Educación superior y capacitación			11.04				La naturaleza de la ventaja competitiva	3.4	73
5.01	Matriculas de educación secundaria, bruto %	92.8	62	11.05	Amplitud de la cadena de valor	3.9	56		
5.02	Matriculas de educación terciaria, bruto %	45.0	61	11.06	Control de la distribución internacional	4.1	61		
5.03	Calidad del sistema de educación	3.4	90	11.07	Sofisticación de procesos de producción	3.7	77		
5.04	Calidad de la educación en matemáticas y ciencias	3.3	109	11.08	Extensión de la comercialización	4	85		
5.05	Calidad de las escuelas de administración	4.3	69	11.09	La disposición a delegar autoridad	3.9	54		
5.06	Acceso a internet en las escuelas	4.0	82	12vo pilar: Innovación					
5.07	Disponibilidad servicios de investigación y capacitación	4.1	71	12.01	Capacidad de innovación	3.5	85		
5.08	Actividades de formación de personal	3.9	83	12.02	Calidad de instituciones de investigación científica	3.5	82		
6to pilar: Eficiencia del mercado de bienes			12.03				Gasto de empresas en I&D	3	84
6.01	Intensidad de competencia local	5.2	56	12.04	Colaboración Universidad-industria I&D	3.9	49		
6.02	Grado del dominio del mercado	3.4	101	12.05	Cap. del Gobierno de adquirir productos de última tecnología	3.7	50		
6.03	Efectividad de las leyes anti-monopolio	4.2	58	12.06	Disponibilidad científicos e ingenieros	3.8	85		
6.04	Efecto de los impuestos como incentivos para inversión	3	127	12.07	PCT patentes, aplicaciones/millones pdp.*	1.2	66		
6.05	Tasa total de impuestos, % ganancias	76	139						

Nota. Tomado de "The Global Competitiveness Report 2014-2015 [El Reporte de Competitividad Global 2014-2015]," por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014b, p. 157. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El pilar Instituciones, a pesar de ser el de más baja calificación, tiene algunos factores para destacar:

- Eficacia de las juntas directivas en la posición 40;
- Protección de los intereses de los accionistas minoritarios en la posición 68; y
- Fuerza de la protección al inversor en la posición 6.

Estos datos muestran que a pesar de las falencias de las instituciones, existe ambiente optimista entre los inversionistas y este se puede potenciar como un factor competitivo para el Sector Gastronómico en Colombia.

A pesar de la privilegiada ubicación geográfica de Colombia con acceso amplio a dos océanos y su vasta extensión territorial con excelente potencial productivo, el pilar infraestructura, aunque ha mejorado, presenta aún una limitante competitiva, debido a que destacan la disponibilidad de asientos en las aerolíneas en la posición 39 y la calidad del suministro de electricidad en la posición 60.

Como ventaja competitiva para el Sector Gastronómico en Colombia se podría aprovechar de la disponibilidad de asientos en las aerolíneas mediante el fomento del turismo gastronómico. De igual manera la calidad de suministro de electricidad representa una oportunidad para la expansión y creación de establecimientos gastronómicos.

En general el entorno macroeconómico (posición 29) es el mejor de los pilares y representa una economía estable, confiable, y en crecimiento, lo que crea un ambiente propicio para el desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia.

Educación Superior y capacitación es un pilar que ha presentado mejora pero aún se encuentra en posiciones promedio (69). Este puede ser uno de los factores claves para el desarrollo de la formalización del Sector Gastronómico en Colombia y su mejoramiento debe ser fomentado para que llegue a ser un factor diferenciador en el Sector.

La posición de la eficiencia del mercado de bienes no es muy favorable, pero presenta tres factores destacables (i.e., grado de orientación del consumidor en posición 42, la

intensidad de la competencia local en posición 56, y la efectividad de la legislación antimonopolio en posición 58), lo cual asegura competitividad del mercado. Por otra parte, factores con muy mala calificación son el efecto de los impuestos como incentivos de inversión en posición 127, importaciones porcentaje del PIB en posición 139, prevalencia de las barreras comerciales en posición 119, y el porcentaje de tasas de impuestos en las ganancias en posición 139. Se trata de factores importantes que deben ser analizados y mejorados para la planeación estratégica del Sector Gastronómico en Colombia.

Eficiencia del mercado laboral, para resaltar cooperación entre trabajadores y empleadores, se ubica en la posición 47; y la flexibilidad en la determinación de salarios, en la posición 53. Por mejorar efectos de los impuestos como incentivos para trabajar se logró la posición 122, y pago y productividad, la posición 95.

En el desarrollo del mercado financiero se destaca la solidez de los bancos con posición 30 y la disponibilidad de servicios financieros con posición 53, mientras que por mejorar la accesibilidad a los servicios financieros se obtuvo la posición 114.

En cuanto a la preparación tecnológica en un factor con calificación promedio, sobresale la posición 35 para el ancho de banda internacional.

El otro pilar representativo del país y que también tiene una excelente posición (32), es el tamaño del mercado, donde PIB per cápita obtuvo posición 28, al igual que tamaño del mercado doméstico y tamaño de mercado extranjero con posición 54. Estos indicadores permiten al Sector Gastronómico en Colombia tener una demanda excepcional como factor competitivo. El porcentaje del PIB de exportaciones alcanza la posición 135, por lo que es un factor con potencial de mejora.

EL pilar sofisticación de los negocios presenta una posición promedio con dos factores favorables: cantidad y calidad de proveedores locales, con posiciones 28 y 41 respectivamente, los cuales son una oportunidad competitiva a aprovechar en el Sector Gastronómico en Colombia.

La innovación como factor competitivo de un país o de un sector es muy importante. En el caso Colombia, este presenta la posición 77, es decir, es una oportunidad de mejora para potenciar la competitividad del país y en particular del Sector Gastronómico en Colombia.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Como se observó en el análisis competitivo del país, el tamaño del mercado es uno de los dos factores mejor posicionados en el análisis de competitividad de la FEM, además en el análisis de los factores el PIB per cápita y el tamaño del mercado local presentaron una excelente posición como diferencial competitivo del país y por consiguiente del Sector Gastronómico en Colombia, ambos en la posición 28.

El porcentaje de gasto per cápita en 2014 en comidas fuera del hogar fue de 6.21%. Con un excepcional crecimiento de 46.5% en los ingresos nominales entre 2011 y 2014, alcanzando en 2014 los \$30.7 billones COP, equivalente a un consumo per cápita anual de \$646.000 COP (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

Estos dos hechos sumados permiten concluir que las condiciones de la demanda son especialmente favorables en Colombia para el Sector y se está convirtiendo en uno representativo y con potencial impulsado por su creciente demanda y las condiciones de país.

La sofisticación del consumidor en Colombia se presenta en la posición 79 y esto se ratifica con el gran porcentaje de la demanda para los pequeños restaurantes informales, los cuales representan alrededor de 80% del mercado total; sin embargo la tendencia es hacia un crecimiento de la sofisticación del consumidor puesto que exige, más que alimentos preparados, una experiencia de servicio diferenciadora y de calidad, es decir, competitiva, diversa, formalizada. En este terreno las grandes marcas están ganando mercado rápidamente, especialmente en el sector de la comida casual e informal con un 15% de participación de mercado (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

Por otra parte, el tamaño del mercado extranjero se encuentra en una posición un poco menos favorable en la posición 54, en donde se identifica un potencial de mejora para la demanda y se alinea con el planeamiento estratégico del Gobierno para el Sector Gastronómico en Colombia impulsando al país como destino turístico apalancado por su gastronomía, tal y como lo ha hecho el Perú.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

“Son las condiciones del país (que rigen la creación, organización, organización, y gestión) y la competencia (legislaciones, si fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 105).

Uno de los factores fuertes y con un excelente puntaje (posición 6) del análisis de competitividad de la FEM es la fuerza en la protección del inversor, lo cual juega un papel decisivo en el desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia, puesto que da confiabilidad para la inversión. Otro factor que contribuye y que está en excelente posición (30) es la solidez de la banca.

La intensidad de la competencia local y la efectividad de las leyes antimonopolio con buenos puntajes, 56 y 58 respectivamente, muestran garantías para la competencia en el mercado, además de la influencia de la globalización de los mercados que ha permitido diversificar la oferta. Con esto más la suma del buen comportamiento macroeconómico con PIB per cápita en la favorable posición 37 e inflación baja y estable, se crea un ambiente propicio para la competencia y para la participación de ésta de los inversores extranjeros principalmente las cadenas de restaurantes.

En contraste de los factores favorables, existen dos factores con posiciones desfavorables. Estas son el efecto de los impuestos como incentivo para invertir (posición 127) y porcentaje total de impuestos por ganancias (posición 139), las cuales demuestran que los impuestos en Colombia son bastante altos y afectan considerablemente al inversionista y a sus ganancias, por lo que haría menos atractivo al Sector Gastronómico en Colombia.

De igual manera, otros dos factores desfavorables son el número de procedimientos para comenzar un negocio (posición 106) y número de días para comenzar un negocio (posición 75), los cuales son una desventaja en relación a otros países en cuanto a la facilidad de establecer un negocio y también afectan el ingreso de nuevos actores del Sector Gastronómico en Colombia.

En cuanto a lo referente a la organización del Sector Gastronómico en Colombia, existen dos grandes asociaciones: Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) y la Asociación Colombiana de Gastronomía (ACOGA), las cuales agrupan a los establecimientos gastronómicos y crean sinergias en el Sector para asegurar su desarrollo. Por parte del Gobierno, participa el Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo (MINCIT), con una gerencia de Gastronomía que vela por los intereses del Sector y rige su operación mediante las normas técnicas.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La infraestructura, que en el análisis de competitividad de la FEM se ubica en la no muy buena posición 84, es un factor desfavorable y sumado a la poca industrialización de la agricultura, los altos costos de las políticas agrarias (posición 134) y la prevalencia de las barreras comerciales (posición 119) y sus altos impuestos (posición 82), generan un deterioro en la competitividad de los proveedores en algunos productos, haciendo énfasis en el comercio internacional.

En el análisis de la FEM se encuentran dos factores favorables: calidad y cantidad de proveedores locales, con puntajes de 41 y 28 respectivamente, lo cual propicia un mercado de proveedores competitivo localmente.

El desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia ha progresado en paralelo con el boom inmobiliario y de los centros comerciales y sus plazoletas de comidas, lo cual le ha dado un acceso privilegiado a la creciente clase media colombiana (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

Aún son diversas las tareas en la construcción de relaciones más fuertes entre proveedores y el Sector, puesto que aunque el potencial de Colombia como proveedor alimenticio es gigante, existen retos de desarrollo de infraestructura, tecnificación de la agricultura, regulación de la cadena de suministro, disminución de la intermediación, y desarrollo de la integración de los sectores, entre otros, que pueden ser el factor clave para la consolidación del Sector como un actor más fuerte y representativo en la economía del país.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Gastronómico en Colombia

Las condiciones para el desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia están dadas, sin duda está en un buen momento, con un entorno macroeconómico envidiable y un tamaño de mercado importante como los principales pilares, pero dependerá de este planeamiento estratégico el aprovechamiento de los pilares revelados y de los factores competitivos (e.g., abundantes recursos, preparación tecnológica, innovación, confiabilidad para la inversión, solidez de la banca, sofisticación del consumidor) y el mejoramiento de los desfavorables (i.e., infraestructura, tecnificación agrícola, integración de sectores, educación, mejoramiento institucional, inclusión a los servicios bancarios, altos impuestos, eficiencia del mercado laboral), la identificación de las amenazas y de las oportunidades, para alcanzar un desarrollo significativo y sostenible del Sector Gastronómico, y los sectores asociados, que se logre una participación importante dentro del PIB colombiano, diversificando así su peligrosa dependencia de los minerales y del petróleo, logrando una economía más sana, y brindando bienestar a su sociedad dándole una seguridad alimentaria mediante un Sector que brinde productos de calidad, con excelente servicio, y con una experiencia diferenciadora, que la haga también referente mundial de la gastronomía.

Básicamente se deben alinear los factores competitivos del país con los del Sector e identificar los relevantes para el caso particular con el fin de lograr un desarrollo en conjunto que permita aportar a la competitividad de la economía en general.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para la correcta toma de decisiones es importante el análisis externo de la gestión estratégica, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno y de los competidores. Se buscará mediante el PESTE, que consiste en un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y fuerzas competitivas, identificar y evaluar los sucesos del entorno, las tendencias que están fuera del control del planeamiento, con el fin de suministrar la suficiente información para permitir la formulación de estrategias que permitan ser más competitivos y tener éxito en los objetivos propuestos.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Gobierno Nacional encabezado por el Presidente Juan Manuel Santos lleva más de dos años y medio de negociaciones de paz. Siendo este el objetivo principal de la agenda política de este Gobierno, se han alcanzado acuerdos en tres de los cinco puntos que tiene la agenda de las negociaciones. Los tres puntos en los cuales se ha llegado a acuerdos son: drogas ilícitas (mayo 2014), desarrollo rural (junio de 2013), y participación política (diciembre de 2013). Los puntos pendientes son la terminación del conflicto y la reparación de víctimas, que a 2015 se encuentran en negociación, para el país y para la inversión extranjera el proceso de paz conlleva sin número de oportunidades en los pilares fundamentales de prosperidad para el país, como lo es la generación del empleo, menos pobreza, y mayor seguridad. El Gobierno se prepara en sistemas más flexibles de política fiscal y política exterior para afrontar los retos que generaría un eventual proceso de paz para el país (Banco Mundial [BM], 2015).

Según Echeverry, Suescun, y Alonso (2011), en cuanto a la legislación arancelaria en Colombia, la reforma propuesta por el Gobierno en su actual periodo busca la competitividad nacional y mejorar los índices de exportaciones que se hacen cada vez más importantes con las políticas de firma de tratados de libre comercio (TLC) y con los actuales cambios de la

Comunidad Andina (CAN). Colombia se caracterizaba por tener una política proteccionista con un arancel promedio que se ubica en 12%, siendo unos de los más altos de la Región (hasta antes de adoptar las medidas de la Reforma Estratégica Arancelaria). Este indicador es uno de los más altos de la Región, a diferencia de sus países vecinos como Perú, Chile, que han bajado sus aranceles promedio hasta en un 13% en el caso de Chile y a niveles cercanos al 6% en el caso de Perú.

Echeverry et al. (2011) también indicaron que esta política que Colombia había adoptado ha hecho que su indicador exportador sobre el PIB se mantenga muy estático durante los últimos 8 años, mientras países como Chile y Perú han aumentado su indicador de las exportaciones sobre el PIB. Otro indicador que ha hecho que Colombia establezca una reforma arancelaria es el posicionamiento que Colombia en cuanto a competitividad según el ranking del FEM, el cual la ubica en el puesto 66 como lo muestra la Figura 9; siendo en cuanto al indicador de aranceles uno de los más preocupantes dado que Colombia ocupa el puesto 101 entre 139 países. Esta ubicación haría de la economía colombiana una de las más débiles en cuanto a su política exportadora y demostraría que el país tiene grandes retos en este aspecto centrado en la intención de la celebración de varios tratados de libre comercio que demanda una gran labor en referencia a estas políticas arancelarias.

Según Echeverry et al. (2011), los cambios que se han presentado en la Comunidad Andina al dar libertad a los países para fijar los aranceles perdiendo el esquema de aranceles comunitarios para los miembros generaron dispersión en la fijación de aranceles entre los miembros de esta comunidad. Colombia no ha modificado los aranceles en las materias primas, ocasionando que el Sector pierda competitividad. En cambio, en el agro ha aumentado algunos aranceles, de este modo la competitividad de la producción en Colombia no se ha fortalecido. Con la reforma arancelaria se busca mejorar la competitividad de los sectores y hacer del agro un sector que compita con los países vecinos. Esta situación está

causando problemas para la inversión extranjera, que por tema de aranceles más altos en Colombia empiezan a mirar a los países vecinos para montar plantas de producción y desde allí surtir el mercado colombiano. Bajo este panorama el Gobierno colombiano estructuró una reforma estratégica arancelaria que consiste en una rebaja arancelaria que no supere los 10 puntos porcentuales del arancel nominal vigente por su partida, haciendo más competitiva a la industria nacional. En el caso de las materias primas, estos aranceles se redujeron a 5% y 10% según el sector (i.e., industrial o agropecuario). Esta reducción genera que Colombia mantenga competitividad con sus vecinos que adoptan medidas en su esquema arancelario competitivo. Algunos productos del sector arancelario, por su naturaleza de importancia en el campo de empleo y de producción, no sufrirán cambio en su política arancelaria, como lo son maíz, arroz, carne leche, y la cebada.

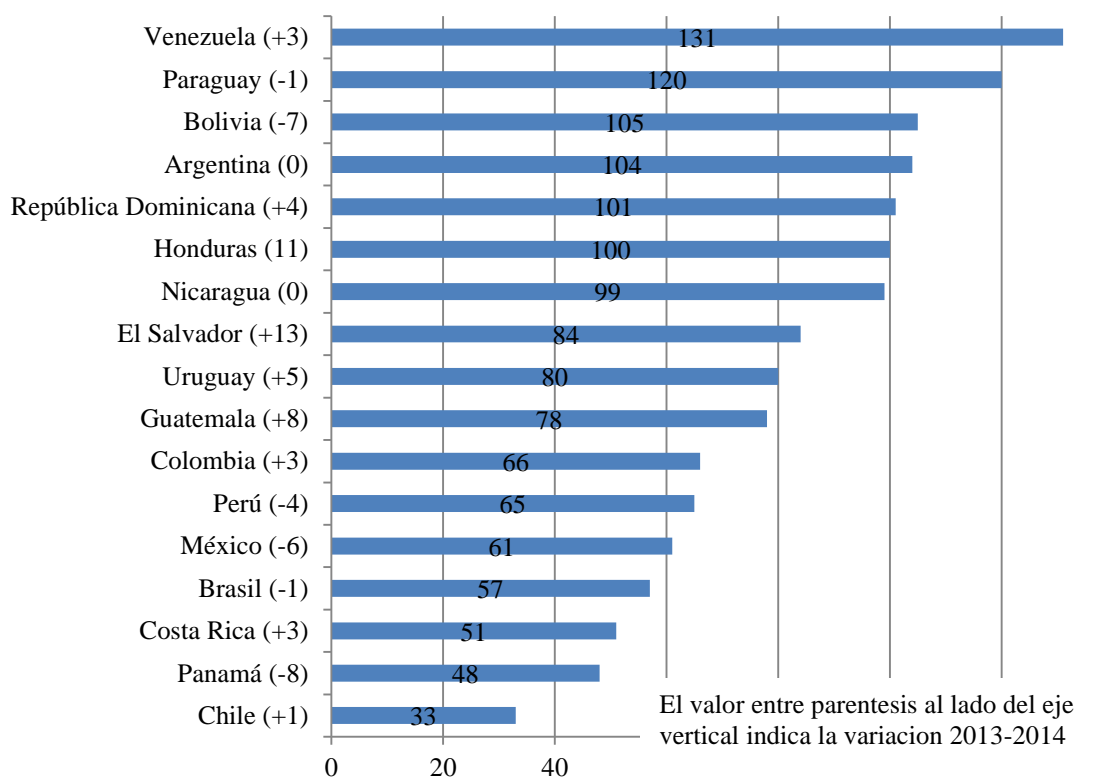


Figura 9. Posiciones ocupadas por países de Latinoamérica.

Tomado de "Reporte Global de Competitividad 2014-2015 (Síntesis de Resultados para Colombia)," por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2014. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

Según el Observatorio de Procesos Electorales (OPE, 2014), el análisis electoral de Colombia incluye una reforma importante planteada por el congreso que sorpresivamente buscó incluir al de bate el voto obligatorio sin mucha difusión ni una estructura para su implementación. De los análisis realizados se obtuvo que Colombia tiene una abstención como fenómeno complejo de abarcar por sus diferencias territoriales, denotando que la abstención es un fenómeno que se comporta de una manera diferente según el tipo de elecciones que se estén llevando a cabo, ya sean elecciones legislativas, presidenciales, o locales (ver Figura 10).

A diferencia de los países internacionales, Colombia tiene mayor participación de la comunidad electoral cuando son elecciones locales, indicando de alguna manera que Colombia es un país localista y que sus comportamientos locales pueden estar pasando por vínculos personales de confianza, y creando una política electoral parroquial que se deja llevar por el clientelismo y la compra de votos.

Es importante resaltar que el abstencionismo se da en el ámbito de elecciones nacionales y no en el ámbito de elecciones locales, el cual presenta indicadores altos. En este ámbito, el país no presenta un problema de abstencionismo sino un problema de la falta del Gobierno Nacional para motivar al electorado a participar en las elecciones nacionales, lo cual genera incertidumbre en la credibilidad que puede tener el Gobierno Nacional ante las políticas nacionales, y remarca el alto nivel de clientelismo y de corrupción que esta política genera para el país. Con lo que se muestra que una reforma de voto obligatorio no resolverá los problemas de abstención en elecciones nacionales; todo lo contrario, ocultará el verdadero problema: no tener una política nacional de credibilidad (OPE, 2014).

El Gobierno actual incluyó la innovación como uno de sus pilares para el crecimiento económico, asignando recursos para la innovación y fomentando diferentes programas que promueven la inclusión de mayor número de personas en este ámbito. La innovación es definitivamente uno de los propulsores de las llamadas economías modernas, es una de las

características principales de las economías emergentes que reducen la pobreza y pasan el umbral de hacia el progreso. Colombia evidentemente presenta un atraso en materia de ciencia, tecnología, e innovación, y esto lo demuestran las puntuaciones obtenidas por indicadores tales como lo son el de capital humano, canales de financiación, y desarrollo científico e innovador en los ranking globales. Estos atrasos representan para Colombia dificultades en su capacidad productiva y en su capacidad para depender menos de los bienes primarios. Según cifras del Banco Mundial, tan solo el 4% de las exportaciones de Colombia provienen de productos altamente intensivos en investigación y desarrollo, mientras que en países como Argentina estos son del orden del 8%, en Brasil 10%, en EE.UU. 18%, y en Corea del Sur 26%.

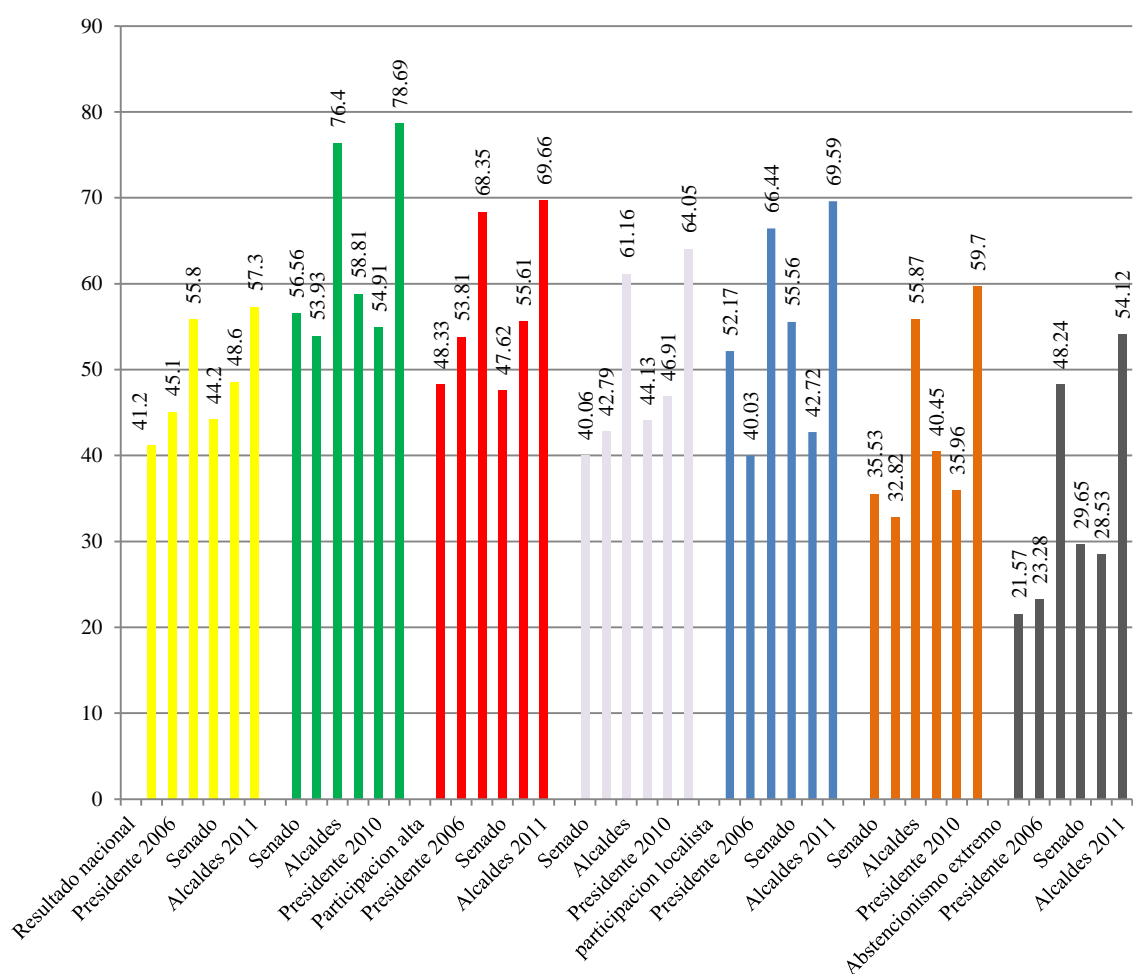


Figura 10. Participación electoral en Colombia.

Tomado de “La Abstención en Colombia: Lo Que se Pretende Prohibir,” por el Observatorio de Procesos Electorales (OPE), 2014. Recuperado de <http://www.procesoselectorales.org/>

En cuanto al indicador de financiamiento en Colombia, apenas el 0.17% del PIB fue designado para investigación y desarrollo en 2013, mientras que en países como Chile este indicador recibe 0.5% de su PBI, y el 40% de esta cifra proviene del sector privado. Con la reforma impulsada por el Gobierno en cuanto asignación de recursos provenientes de las regalías para el rubro de innovación y desarrollo, se estima que en 2014 el indicador de recursos alcanzará el 0.6% del PIB (Gómez & Mitchell, 2014).

En el ámbito de la protección del medioambiente, Colombia ha creado la Agencia Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) con el fin de dar mayor dinamismo a las inversiones estancadas debido a malas evaluaciones o que incumplen los requisitos por temas de presión del avance económico. El país ha optado desde 2011 por llevar esta responsabilidad a una entidad independiente que se encargue del análisis en sus diferentes etapas de aquellos proyectos que requieren de licencia ambiental por su impacto en los recursos ambientales de la nación, esto con el objetivo de dar dinamismo a esta labor tan importante para el crecimiento del país y que se implementó desde los años 70 y que en 1993 mediante la Ley 99 de Protección al Medio Ambiente en Pro de la Conservación de los Recursos Renovables (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales [ANLA], 2014).

La gestión misional de la ANLA está orientada a tres aspectos y en torno a ellos se describen la gestión y logros obtenidos (ANLA, 2014):

- Evaluación y seguimiento para el licenciamiento ambiental;
- Evaluación y seguimiento de permisos y trámites ambientales; y
- Proceso preventivo y sancionatorio ambiental.

La reforma en materia ambiental hizo que el Decreto N°2810 de 2010 que se encargaba de aquellos proyectos que requieren de licencia ambiental se le asignara dicha competencia mediante el Decreto N°3573 de 2011 a la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) buscando un mayor dinamismo en el otorgamiento de dichas licencias. Lleva consigo el Decreto N°2820 de 2010, que se encarga de aquellos proyectos que requieren de expedición de licencia ambiental y cuya competencia ha sido asignada mediante

el Decreto N°3573 de 2011 a la ANLA. La licencia ambiental es la autorización que permite ejecutar obras que puedan producir un deterioro grave de los recursos naturales renovables o del medioambiente o introducir modificaciones considerables o notorias del paisaje. La ANLA desde su creación ha otorgado dinamismo a la asignación de sus responsabilidades aportando al crecimiento del país en los diferentes sectores en los cuales tiene injerencia. En 2013 se tramitaron 20,984 solicitudes que corresponden al 98% de las disponibles para evaluar. Los indicadores muestran una gestión eficiente en este ámbito, lo cual es favorable para la atracción de inversión extranjera hacia Colombia (ANLA, 2014), como se observa en las Tablas 8 y 9. Asimismo, en la Figura 11, el 84% de las vigencias anteriores están resueltas, en la Figura 12, el 55% de las solicitudes a resolver en el 2013 están resueltas y en la Figura 13, 69% de las solicitudes a resolver en la vigencia están resueltas.

Tabla 8

Total de Solicitudes a Resolver en la Vigencia 2013 con Respuesta

Concepto	Solicitudes a resolver en 2013	Solicitudes evaluadas y con respuesta mediante acto administrativo	% de respuesta
Solicitudes recibidas en años anteriores	443	409	92
Solicitudes recibidas en 2013, con vencimiento al 31 de diciembre de 2013	449	381	85
Total	892	790	89

Nota. Tomado de “Informes de Gestión 2013,” por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), 2014. Recuperado de http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

Tabla 9

Proyectos Licenciados con Acciones de Seguimiento en 2013 por Sector

Sector	Acciones de seguimiento	Proyectos con seguimiento
Hidrocarburos	247	218
Infraestructura	82	77
Energía	50	39
Minería	43	25
Agroquímicos Plantas	590	373
Otros	8	8
Total	1020	740

Nota. Tomado de “Informes de Gestión 2013,” por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), 2014. Recuperado de http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

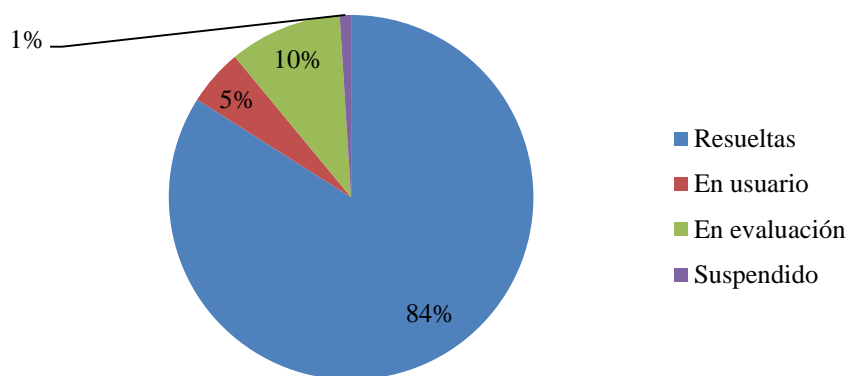


Figura 11. Estado de las 443 solicitudes de vigencias anteriores. Tomado de “Informes de Gestión 2013,” por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), 2014. Recuperado de http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

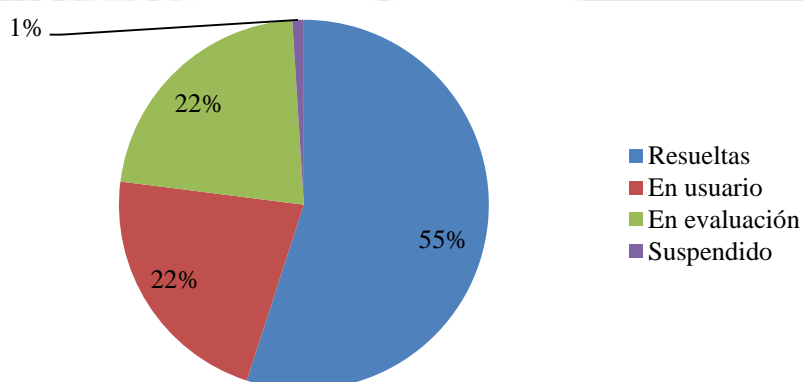


Figura 12. Estado de las 449 solicitudes en 2013 a resolver en la vigencia. Tomado de “Informes de Gestión 2013,” por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), 2014. Recuperado de http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

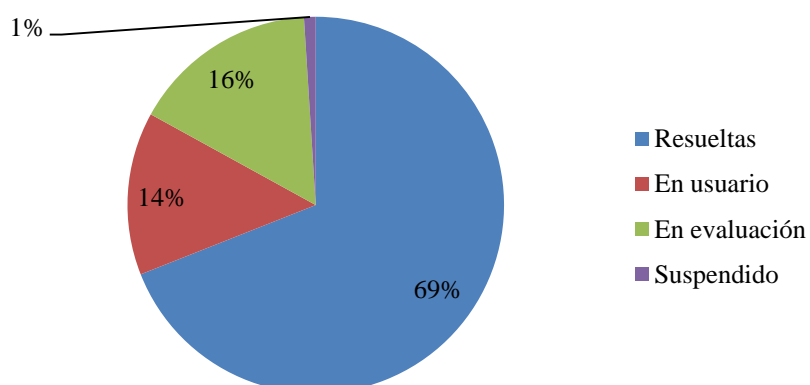


Figura 13. Estado de las 892 solicitudes a resolver en la vigencia. Tomado de “Informes de Gestión 2013,” por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), 2014. Recuperado de http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

En el ámbito laboral, Colombia se encuentra en una reforma encaminada en los esquemas de horas laborales o periodos laborales. La reforma iniciada en 2012, determinó que la jornada laboral diurna fuera de 16 horas y la jornada laboral nocturna de 8 horas en la cual, la jornada nocturna se pagaba sobre el 75% del salario. La reforma actual consiste en generar una jornada diurna de 12 horas (desde 6:00 AM hasta 6:00 PM) y una nocturna de 12 horas en la cual la liquidación nocturna se realiza sobre el 100% del salario y no sobre el 75% como era en la reforma anterior.

Para el Gobierno, objetivo de esta reforma es mejorar las condiciones salariales de los trabajadores, sin embargo para algunos sectores, sobre todo aquellos donde la mano de obra es el principal costo dentro de su estructura de costos, estas medidas son un cambio no muy favorable que repercutirá en la competitividad del sector agropecuario principalmente (Montes, 2014).

En materia de política de subsidios gubernamentales, el Gobierno de Colombia se ha enfocado en la comunidad que vive en extrema pobreza. Este indicador ha disminuido con el impulso de políticas como los subsidios gubernamentales mediante programas como Vivienda Gratuita, que busca que aquellas personas de extrema pobreza que no pueden acceder a los créditos habituales tengan un subsidio que les permita tener una vivienda. Este programa consiste en 100 mil viviendas de las cuales ya se construyeron 78 mil en 227 municipios y un porcentaje de estas se designan a familias que viven en zonas de alto riesgo. Otro programa que implementó el Gobierno actual es Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores. Son viviendas para aquellos grupos familiares que tengan ingresos hasta los dos salarios mínimos mensuales, a las cuales se les asigna una vivienda que no comprometa más del 30% de sus ingresos. Otro programa del Gobierno es Mi Casa Propia, el cual consiste en subsidiar la cuota inicial a aquellos grupos familiares que devenguen entre dos y cuatro salarios mínimos mensuales vigentes, siempre que el monto de la vivienda no supere los \$86 millones COP. Estos programas corresponden a una política del Gobierno enfocada

en la disminución de la pobreza extrema (Ministerio de Vivienda, Ciudad, y Territorio de Colombia [MVCT], 2015).

En Colombia la política monetaria se sustenta en un esquema de inflación objetivo. Pretende tener una tasa de inflación estable y baja en una meta del 3% con un margen de error de +/-1% como lo muestra la Figura 14, esto implica una política monetaria de estabilidad de precios y máximo crecimiento sostenible del producto y empleo contribuyendo al mandato de la constitución y aportando al bienestar de la población (Banco de la República de Colombia, 2015a).

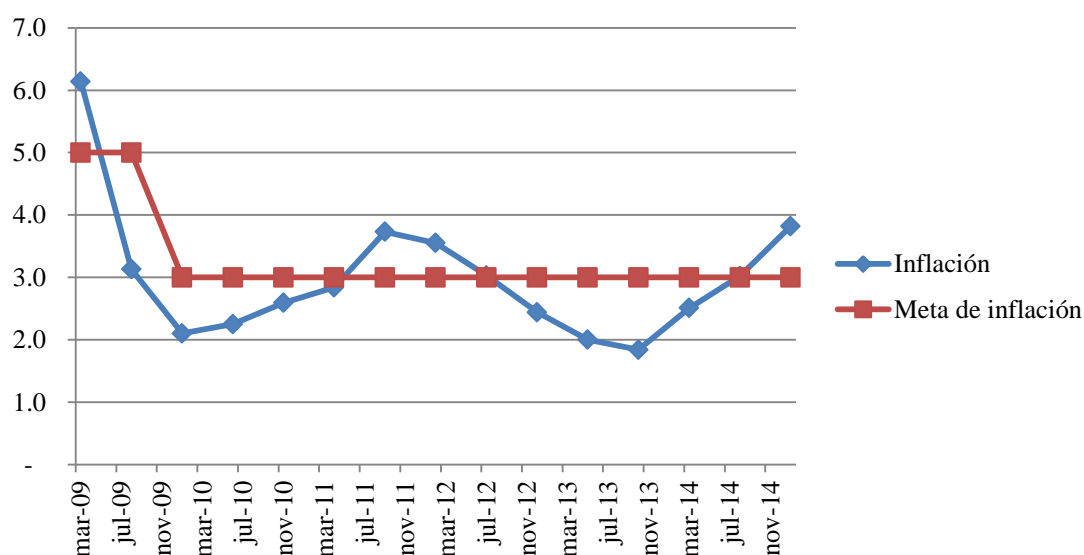


Figura 14. Inflación en Colombia

Tomado de “Política Monetaria: La Estrategia de Inflación Objetivo en Colombia,” por el Banco de la República de Colombia, 2015a. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El análisis de las fuerzas económicas y financieras de Colombia se iniciará con el índice de disponibilidad de crédito, considerando que tiene una relación directa con el crecimiento económico del país. Es mediante los créditos que la población genera inversiones que con el tiempo representan una generación de activos que luego generan mayores ingresos para la economía. Estos créditos también son utilizados para bienes de consumo que mejoran la calidad de vida de los hogares (ver índice de crédito en la Tabla 10).

Los sectores productivos acuden al crédito para la compra de edificios, maquinaria, y equipo, aumentando la productividad que se traduce en mayores salarios para los trabajadores y mayores utilidades a los propietarios de estas (Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA], 2014).

Tabla 10

Índice de Crédito

Portafolio de productos	2010	2014
Consumo	3705,262	5'341,355
Vivienda	693,397	861,908
Microcrédito	1'091,088	1'750,451
Tarjetas de crédito	4'671,124	6'848,503
Total	7'317,741	10'613,365
% de población con al menos un producto activo (%)	24.50	33.30

Nota. Tomado de “Características del Acceso al Crédito en las Zonas Urbanas de Colombia,” por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA), 2014. *Semana Económica*, 2014. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4389007.PDF>

El índice de crédito en los últimos 4 años se ha comportado de una manera creciente pasando de tener 7.3 millones de personas adultas con al menos un producto de crédito en 2010 a 10.6 millones en 2014, lo que representa un incremento de 45% (ASOBANCARIA, 2014).

Para 2015, se espera que la economía crezca 4.4%, una tasa cercana a su nivel potencial. Desde la demanda, las principales fuentes de expansión llegarían por cuenta de los agentes internos; y desde la oferta, los sectores líderes serían la construcción, los servicios, y el comercio. Se proyecta que la demanda interna jalonará el crecimiento económico. De hecho, la variación estimada de 7.5% este año, incrementarían el consumo y la inversión en agregado 5.6% en 2015, esto es, 1.2 puntos por encima del PIB total. Este desempeño estaría sustentado en (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015):

- Las compras de los hogares seguirían sólidas. Este componente de la demanda, que representa las dos terceras partes del PIB se expandiría en 2015 a 4.3%, por debajo de lo estimado para 2014 (5.0%) y levemente superior a lo registrado en 2013 (4.2%).

- El consumo público se desaceleraría. Se estima que las compras del Gobierno, que aumentaron en promedio 7.3% anual en el primer semestre de 2014, crezcan en el año a al 6.4% y en 2015 a 4.2%.
- El crecimiento de la inversión continuaría siendo robusto. Esto debido a que a la dinámica de alto gasto público en inversión llegaría en 2015 a 6% del PIB. Esta reactivación en parte será promovida por el inicio de nuevos proyectos productivos, por el comienzo de la primera fase del programa infraestructura 4G, y por una aceptable dinámica de la demanda por vivienda de los hogares.
- La actividad productiva seguiría recuperándose paulatinamente. Se cree que esta leve aceleración podría extenderse en 2015, de forma que se expanda 2.2%.
- Los servicios financieros, no financieros, y el comercio explicarían casi la mitad del crecimiento total de 2014 y 2015. En cuanto al sector financiero, luego del crecimiento de 5% en 2013, se prevé que en 2015 se expandirá en las cuentas nacionales a tasas 5.5%; esto se daría como resultado de un crecimiento real estable de la cartera en el período analizado.
- La minería se ralentizó en 2014, pero recuperaría parte de su dinámica en 2015. Después de su dinamismo en años recientes, este sector ha resultado afectado por la combinación de una serie de choques desfavorables, incluyendo ataques armados a la infraestructura, huelgas y un contexto de cotizaciones internacionales a la baja.
- La agricultura, el suministro de servicios públicos, y el transporte y comunicaciones crecerían a un ritmo promedio de 3.6% en 2015. La expansión del transporte y las comunicaciones se aceleraría desde 4.4% en 2014 hasta 4.8% en 2015.

Perspectivas de crecimiento en el mediano plazo. Se estima que en los próximos años la economía colombiana podrá mantener tasas de crecimiento del 4%. No obstante, se considera que en el mediano plazo el crecimiento potencial del país podría acelerarse por

cuenta del impulso a la acumulación de capital y la productividad que generarían el programa de inversión en infraestructura y la eventual firma de un acuerdo de paz con los grupos guerrilleros. Por otra parte, el programa de infraestructura 4G podría incrementar el crecimiento promedio entre 2015 y 2020 desde 4.4% hasta 4.7%, como lo muestra la Figura 15 (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

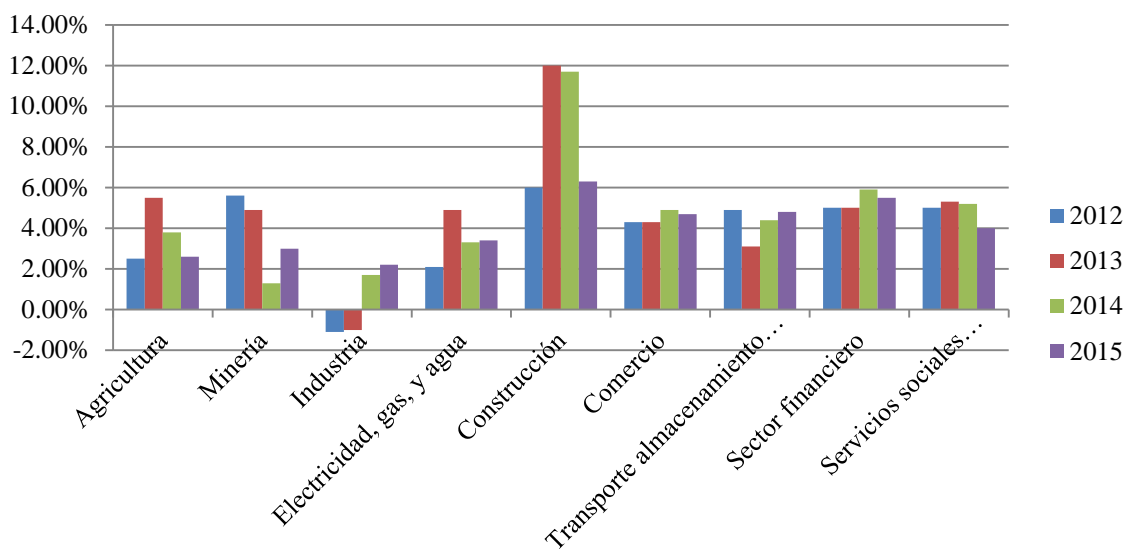


Figura 15. Evolución del PIB.

Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2015b. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm, y de “Proyecciones Económicas 2015,” por el Grupo Bancolombia, 2015, Bogotá, Colombia: Autor.

Sector externo. El deterioro en el balance externo del país tan solo tendría un leve ajuste en 2015. En 2014, el déficit en cuenta corriente se amplió. La balanza de pagos de Colombia para la primera mitad del año reveló que el déficit en cuenta corriente llegó a US\$8,107 millones, que equivale a un 4.4% del PIB. Este valor representa una ampliación frente al resultado de la primera mitad de 2013 (US\$5,453 millones o 3% del PIB). Se anticipa una profundización del déficit comercial en 2015. La estimación del balance comercial en términos FOB del país para el total de 2014 de -US\$768 millones a -US\$3,195 millones. Esto implicaría un deterioro sustancial en relación con el superávit de US\$2,202 millones observado en 2013 (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Para 2015 se espera una revisión similar, puesto que el déficit estimado pasó de US\$1,268 millones a US\$3,723 millones. Resaltar que esta ampliación en el déficit comercial se daría a pesar de que se prevé que el crecimiento de las importaciones se desacelere de 6.7% en 2014 a 3.6% en 2015, lo que sería el resultado de la depreciación del peso colombiano frente al dólar y de la moderación de la demanda interna que tendrían lugar el próximo año, como se observa en la Tabla 11) (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Tabla 11

Balanza Comercial

Rubro	2013	2013 (crec. %)	2014 py Ant. (crec. %)	2014 py	2014 py (crec. %)	2015 py	2015 py (crec. %)
Exportaciones totales	58,822	-2.20	-2.70	57,030	-3.00	58,590	2.70
Tradicionales	41,733	-1.00	0.10	41,169	-1.40	41,952	1.90
Café	1,884	-1.40	17.10	2,238	18.80	2,425	8.40
Petróleo	32,481	2.90	0.70	31,376	-3.40	31,610	0.70
Carbón	6,688	-14.30	-4.80	6,934	3.70	7,306	5.40
Ferroníquel	680	-22.80	-22.80	621	-8.70	611	-1.60
No tradicionales	17,089	-4.90	-9.70	15,861	-7.20	16,638	4.90
Importaciones CIF	59,381	0.50	3.50	63,349	6.70	65,647	3.60
Importaciones FOB	56,620	0.90	2.40	60,225	6.40	62,313	3.50
Balanza comercial	20,202	-45.30	-134.90	-3,195	-245.10	-3,723	16.50

Nota. Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2015b. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm, y de “Proyecciones Económicas 2015,” por el Grupo Bancolombia, 2015, Bogotá, Colombia: Autor.

Los flujos de inversión extranjera directa (IED) tendrían una tendencia decreciente.

Se proyecta que estos flujos pasen de US\$16m354 millones en 2013 (4.5% del PIB) y

US\$16,000 millones (4.2% del PIB) en 2014 a US\$15,300 millones, (4% del PIB) en 2015.

Se estima que esta tendencia está sustentada en un contexto de liquidez en dólares menos

expansivo y un eventual incremento en la incertidumbre global por efecto de la

normalización de la política monetaria del FED, así como una moderación en la inversión

destinada al sector minero energético, que es la actividad que concentra el mayor volumen de

flujos de IED, como se observa en la Figura 16 (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

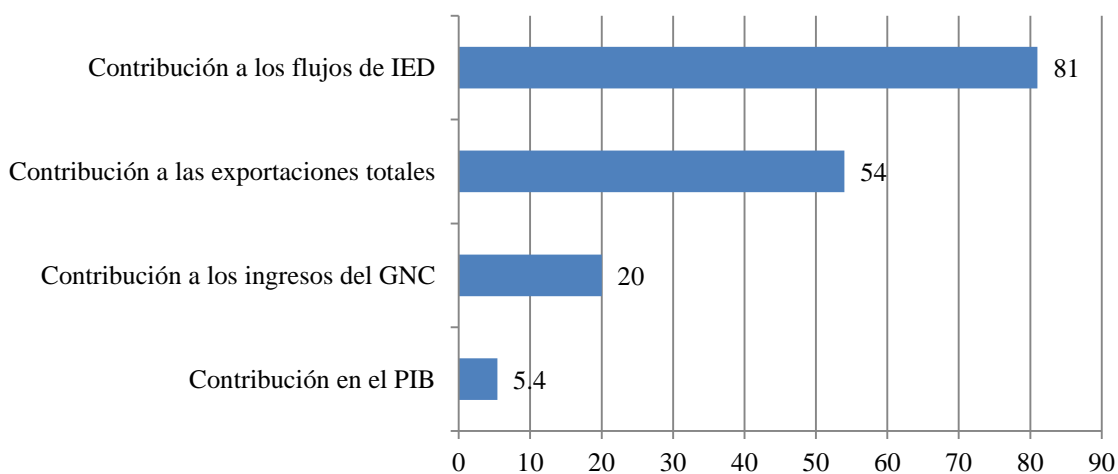


Figura 16. Peso de petróleo en diferentes aspectos de la economía.

Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2015b. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm, y de “Proyecciones Económicas 2015,” por el Grupo Bancolombia, 2015, Bogotá, Colombia: Autor.

Balance fiscal. A continuación se describen los aspectos fiscales relevantes en Colombia.

Perspectiva de los ingresos fiscales. En el corto plazo se propone una reforma tributaria en respuesta a la posible reducción de los ingresos fiscales. Esta reducción se daría impulsada por la expiración del impuesto al patrimonio y la reducción en la tarifa del gravamen a los movimientos financieros (GMF) desde 4 por mil hasta 2 por mil, ajustes que están contemplados en la normatividad vigente. Ambos tributos representarían una disminución de casi \$7.3 billones COP (1% del PIB). En respuesta a esta situación, el 3 de octubre el Ministerio de Hacienda presentó una propuesta de reforma tributaria que busca cubrir faltantes en el presupuesto por 1.5% del PIB en 2015, 1.7% en 2016 y 2017, y 1.9% en 2018 (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

La perspectiva del gasto. Costo del posconflicto. La eventual celebración de un acuerdo de paz entre el Gobierno y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) probablemente va a demandar un esfuerzo fiscal significativo. La

formalización de la propiedad de la tierra, la creación de una nueva jurisdicción agraria, la creación del Fondo de Tierras para la Paz, y la atención a las víctimas del conflicto serán los aspectos que tendrán un mayor impacto fiscal. A pesar de que parte de estos costos están incorporados en el presupuesto de este y el próximo año, se espera que solo después de la refrendación de los acuerdos de paz estos gastos se incrementarían de forma sustancial (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Mercado laboral. El mercado laboral ha mostrado mejoras positivas en los últimos años. Como resultado de la dinámica de crecimiento de la economía colombiana en años recientes y de los avances sociales en el país, así como de la implementación de reformas para promover la formalización laboral, Colombia ha logrado mantener niveles sostenidos de creación de empleo (ver Figura 17). A partir de la Ley del Primer Empleo y de la Reforma Tributaria de 2012, que redujo la carga de los parafiscales para los empleadores, la tasa de formalidad laboral de la economía ha aumentado. Esto ha hecho que la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo creados en el país sean formales y asalariados (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

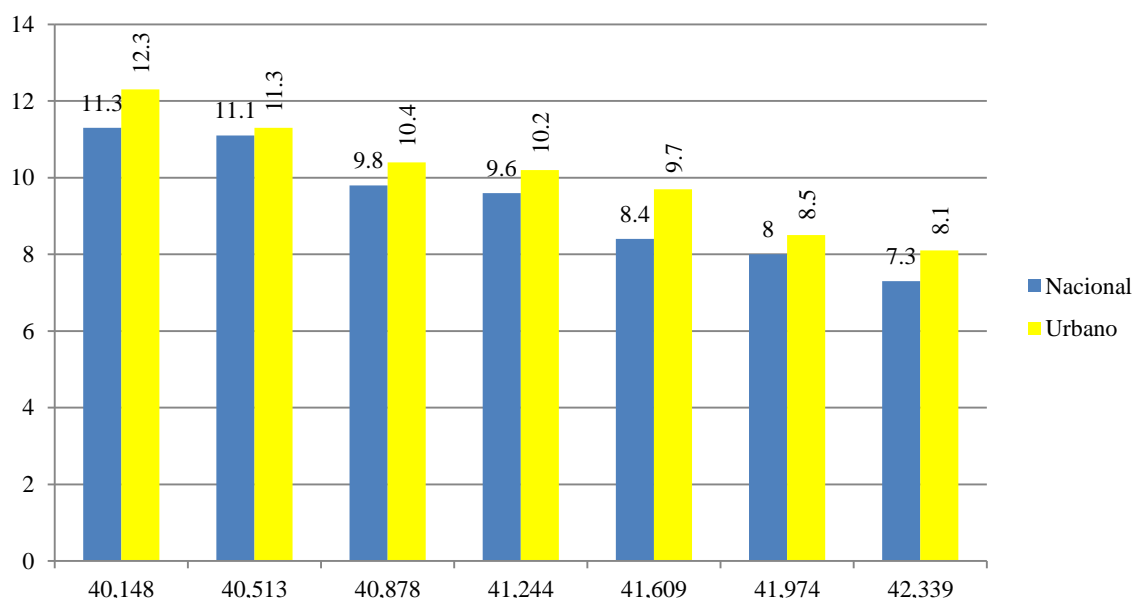


Figura 17. Tasa de desempleo

Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2015b. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm, y de “Proyecciones Económicas 2015,” por el Grupo Bancolombia, 2015, Bogotá, Colombia: Autor.

Precios. La inflación cerró en 3.6% en 2014. Durante este año las principales presiones sobre los precios al consumidor tuvieron origen en los alimentos y los bienes y servicios regulados. En 2015 la variación del IPC se moderaría y la inflación estará sujeta a fuerzas encontradas. De una parte, puede haber presiones a la baja, por cuenta del ambiente global de inflación contenido y de caídas en los precios de las materias primas, además de la moderación prevista de la actividad económica y la consecuente ausencia de excesos de demanda que puedan impulsar los precios (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

La debilidad del peso colombiano frente al dólar podría generar presiones leves sobre los precios de los bienes transables en 2015. Al respecto, se debe observar que la magnitud del traspaso de los movimientos de la tasa de cambio a los precios finales a los consumidores colombianos es baja, a lo cual se sumaría una oferta local de bienes y servicios en niveles aceptables (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Tasas de interés. La política monetaria en 2015 dependerá de la trayectoria de la variación de los precios y del producto. En materia de precios se prevé un comportamiento favorable en 2015, con presiones inflacionarias controladas y una convergencia gradual hacia el nivel cercano objetivo del emisor (3%). Dado este entorno inflacionario favorable, existe un mayor margen de maniobra para que la política monetaria se enfoque en la dimensión de contribuir a que la economía crezca cerca de su potencial (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Las tasas del mercado monetario seguirán la tendencia de la tasa de intervención. En un ambiente de expectativas inflacionarias controladas y de disponibilidad de liquidez suficiente para sustentar el crecimiento esperado de la cartera, se espera que en 2015 el rumbo de las tasas de mercado monetario esté altamente condicionado al nivel de la tasa del Banco de la República. Por lo que se proyecta que esta tasa pase de 4.37% a finales de 2014

a 4.12% en el cierre de 2015 (ver Figura 18) (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

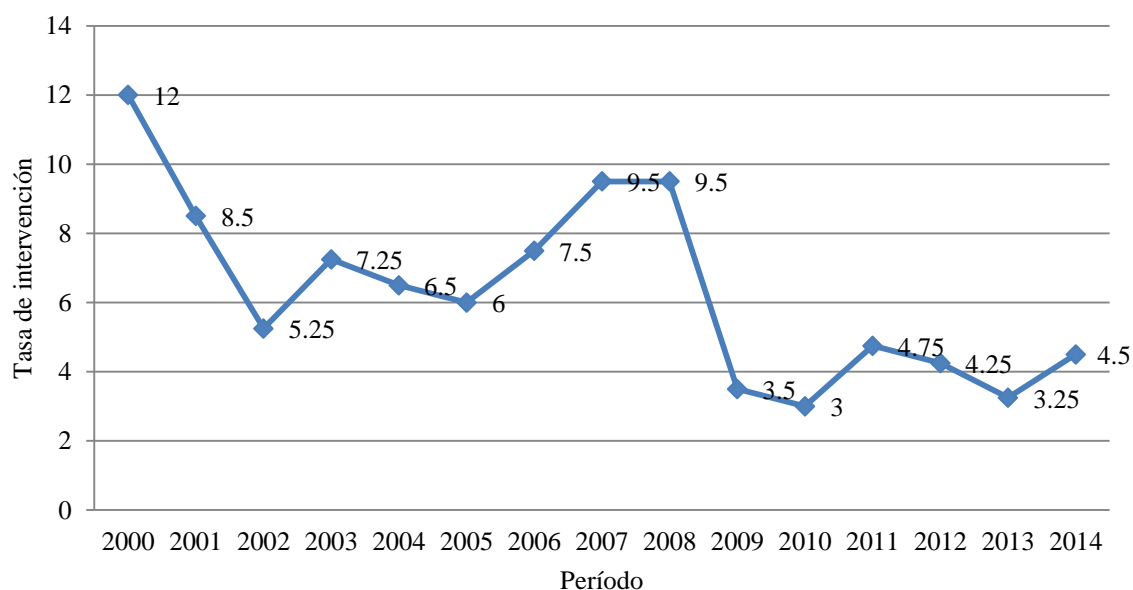


Figura 18. Tasa de intervención

Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2015b. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm, y de “Proyecciones Económicas 2015,” por el Grupo Bancolombia, 2015, Bogotá, Colombia: Autor.

Sobre la tasa DTF se espera continúe exhibiendo una tendencia alcista hasta finales del 1T15, momento en el que llegaría a 4.48%. A partir de ahí, como resultado de las decisiones del Banco de la República y de ausencia de presiones de liquidez significativas, se espera que la DTF se ajuste gradualmente a la baja, hasta finalizar 2015 en 4.2% (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

El mercado de deuda pública ha fluctuado entre la demanda de agentes externos, las decisiones del emisor, y las preocupaciones fiscales. Después de la alta turbulencia vivida el año anterior, entre enero y octubre el mercado de TES ha tenido en general un comportamiento más constructivo, el cual se ha traducido en un aplanamiento de la curva de instrumentos denominados en tasa fija (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Tasa de cambio. Se prevé que la TRM US\$/COP consolide su senda alcista. En los últimos meses el peso colombiano se ha debilitado frente al dólar a un mayor ritmo que el esperado. Desde septiembre La TRM US\$/COP ha vuelto a cotizarse por encima de \$2,000 COP, lo que implica un fuerte viraje frente al fortalecimiento que presentó el peso colombiano entre marzo y agosto 2014. Aun cuando se preveía que este cambio de tendencia se daría en la parte final del año (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Los factores detrás del debilitamiento esperado del peso colombiano serían la continuación del proceso de normalización monetaria en EE.UU. concretado en el final del programa de compras de activos y la moderación de los flujos de inversión de portafolio una vez concluida la recomposición de los índices GBI-EM de JP Morgan (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

Si bien estos acontecimientos han ocurrido, los movimientos del mercado cambiario han sido más pronunciados por el surgimiento de nuevos factores. Entre ellos se encuentran el fortalecimiento del dólar en el ámbito global en los últimos meses (ante la expectativa de que la normalización monetaria en EE.UU. contraste con políticas expansivas en el resto del mundo desarrollado), el aumento en la volatilidad de los mercados financieros y las primas de riesgo emergentes, la marcada caída en los precios del petróleo, y la ampliación del déficit en cuenta corriente del país en el 1S14 (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

La depreciación del peso colombiano sería la combinación de fuerzas internacionales y locales. Dentro de las primeras la más significativa es la posibilidad de que en el segundo semestre de 2015 el FED inicie los incrementos de la tasa de política monetaria estadounidense, lo cual induciría un cambio de alcance global en la dirección de los flujos de

capital que se traduciría en un dólar más fuerte. En el ámbito local, el determinante más importante es la evolución esperada del déficit en cuenta corriente por efecto del deterioro en la balanza comercial. En una economía con un régimen de tasa de cambio flexible es justamente la cotización de la moneda local uno de los instrumentos a través de los cuales se contribuye a corregir dichos desequilibrios. Igualmente, se encuentran el moderado descenso previsto en los flujos de inversión extranjera, la menor acumulación de reservas internacionales, y la incertidumbre que puedan generar los temas fiscales, en particular eventuales cambios en el sistema tributario (Banco de la República de Colombia, 2015b; Grupo Bancolombia, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población es el motor de la economía. Las cifras sobre la proyección de su crecimiento y demás características permiten determinar el tamaño de mercado, tendencias, y hábitos de consumo de las diferentes regiones del país. El análisis correspondiente se realizará a partir de la dinámica de la población, su estructura de acuerdo a su edad, mortalidad, fecundidad, migración interna e internacional.

En cuanto a Dinámica de la población, según las últimas estadísticas realizadas por el DANE (2010a), la población total nacional ascendía a 42'888,592 de habitantes y la proyección para el año 2020 es de 50'912,429 de habitantes, tal como se puede observar en la Tabla 12.

La tasa de crecimiento de la población en Colombia oscila entre el 1.2% y el 1.1%, esta tasa de crecimiento depende del índice de natalidad y de mortalidad. Más adelante la anterior información se comparará con la obtenida en la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) 2005. Según esta, la fecundidad se estimó en 2.4 hijos por mujer y el valor obtenido según el Censo 2005 fue 2.48.

Tabla 12

Colombia: Proyecciones de Población Departamentales por Área 2005 – 2020 al 30 de Junio

Código	Departamento	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
05	Antioquia	5'682,276	5'758,478	5'835,008	5'911,330	5'988,458	6'065,846	6'143,709	6'221,742	6'299,886	6'378,069	6'456,207	6'534,764	6'613,063	6'690,977	6'768,362	6'845,057
08	Atlántico	2'166,156	2'195,778	2'225,462	2'255,164	2'284,840	2'314,447	2'344,140	2'373,680	2'403,027	2'432,145	2'461,001	2'489,709	2'518,096	2'546,138	2'573,816	2'601,116
11	Bogotá, D.C.	6'840,116	6'945,216	7'050,228	7'155,052	7'259,597	7'363,782	7'467,804	7'571,345	7'674,366	7'776,845	7'878,783	7,980,001	8'080,734	8'181,047	8'281,030	8'380,801
13	Bolívar ⁽¹⁾⁽³⁾	1'878,993	1'897,658	1'917,112	1'937,316	1'958,224	1'979,781	2'002,391	2'025,521	2'049,083	2'072,976	2'097,086	2'122,021	2'146,900	2'171,558	2'195,811	2'219,461
15	Boyacá	1'255,311	1'258,207	1'260,854	1'263,281	1'265,517	1'267,597	1'269,401	1'271,136	1'272,844	1'274,571	1'276,367	1'278,061	1'279,913	1'281,979	1'284,318	1'286,996
17	Caldas	968,740	970,665	972,590	974,514	976,438	978,362	980,281	982,202	984,128	986,061	988,003	989,942	991,896	993,870	995,867	997,890
18	Caquetá	420,337	425,590	430,960	436,443	442,033	447,723	453,562	459,484	465,477	471,527	477,619	483,834	490,055	496,262	502,431	508,534
19	Cauca ⁽¹⁾⁽³⁾	1'268,937	1'277,983	1'287,545	1'297,594	1'308,090	1'318,983	1'330,666	1'342,617	1'354,744	1'366,937	1'379,070	1'391,889	1'404,313	1'416,145	1'427,167	1'437,141
20	Cesar	903,279	915,923	928,569	941,207	953,827	966,420	979,015	991,566	1'004,064	1'016,503	1'028,880	1'041,203	1'053,456	1'065,637	1'077,745	1'089,783
23	Córdoba ⁽¹⁾⁽³⁾	1'467,929	1'489,669	1'511,981	1'535,375	1'558,793	1'582,718	1'607,463	1'632,614	1'658,090	1'683,792	1'709,603	1'736,218	1'762,631	1'788,648	1'814,046	1'838,574
25	Cundinamarca	2'280,037	2'318,959	2'358,115	2'397,511	2'437,151	2,477,036	2'517,215	2'557,623	2'598,245	2'639,059	2'680,041	2'721,368	2'762,784	2'804,238	2'845,668	2'887,005
27	Chocó ⁽²⁾	454,030	458,310	462,667	467,099	471,601	476,173	480,826	485,545	490,327	495,171	500,076	505,046	510,076	515,166	520,317	525,528
41	Huila	1'011,418	1'025,704	1'040,050	1'054,430	1'068,820	1'083,200	1'097,615	1'111,989	1'126,314	1'140,585	1'154,804	1'168,910	1'182,985	1'197,049	1'211,129	1'225,260
44	La Guajira	681,575	708,673	735,974	763,439	791,027	818,695	846,609	874,520	902,386	930,165	957,814	985,498	1'012,971	1'040,193	1'067,126	1'093,733
47	Magdalena	1'149,917	1'159,729	1'169,770	1'180,051	1'190,585	1'201,386	1'212,439	1'223,781	1'235,425	1'247,383	1'259,667	1'272,278	1'285,239	1'298,562	1'312,259	1'326,341
50	Meta	783,168	800,485	817,917	835,461	853,115	870,876	888,765	906,755	924,843	943,024	961,292	979,683	998,146	1'016,672	1'035,251	1'053,871
52	Nariño	1'541,956	1'560,895	1'580,123	1'599,646	1'619,464	1'639,569	1'660,087	1'680,855	1'701,840	1'722,999	1'744,275	1'766,008	1'787,715	1'809,301	1'830,657	1'851,658
54	Norte de Santander	1'243,975	1'254,405	1'265,006	1'275,781	1'286,728	1'297,842	1'309,217	1'320,724	1'332,335	1'344,015	1'355,723	1'367,716	1'379,621	1'391,366	1'402,867	1'414,032
63	Quindío	534,552	537,526	540,519	543,532	546,566	549,624	552,703	555,806	558,934	562,087	565,266	568,473	571,705	574,960	578,237	581,534
66	Risaralda	897,509	903,102	908,654	914,170	919,653	925,105	930,523	935,915	941,283	946,626	951,945	957,250	962,529	967,780	972,999	978,182
68	Santander	1'957,789	1'968,485	1'979,090	1'989,609	2'000,045	2'010,404	2'020,664	2'030,857	2'040,988	2'051,065	2'061,095	2'071,044	2'080,961	2'090,854	2'100,733	2'110,608
70	Sucre	772,010	779,532	787,167	794,904	802,733	810,650	818,663	826,755	834,927	843,182	851,526	859,909	868,403	877,024	885,792	894,734
73	Tolima	1'365,342	1'369,950	1'374,481	1'378,937	1'383,323	1'387,641	1'391,890	1'396,077	1'400,203	1'404,268	1'408,274	1'412,230	1'416,125	1'419,957	1'423,724	1'427,423
76	Valle del Cauca	4'161,425	4'204,972	4'248,913	4'293,230	4'337,909	4'382,939	4'428,342	4'474,084	4'520,166	4'566,593	4'613,377	4'660,438	4'707,890	4'755,760	4'804,082	4'852,896
81	Arauca	232,118	235,252	238,361	241,446	244,507	247,541	250,569	253,565	256,527	259,447	262,315	265,190	267,992	270,708	273,321	275,814
85	Casanare	295,353	301,361	307,387	313,433	319,502	325,596	331,714	337,858	344,027	350,221	356,438	362,698	368,973	375,258	381,544	387,822
86	Putumayo	310,132	313,126	316,209	319,390	322,681	326,093	329,598	333,247	337,054	341,034	345,204	349,537	354,094	358,896	363,967	369,332
88	Archipiélago de San Andrés	70,554	71,075	71,613	72,167	72,735	73,320	73,925	74,541	75,167	75,801	76,442	77,101	77,759	78,413	79,060	79,693
91	Amazonas	67,726	68,613	69,474	70,313	71,167	72,017	72,858	73,699	74,541	75,388	76,243	77,088	77,948	78,830	79,739	80,682
94	Guainía	35,230	35,846	36,464	37,084	37,705	38,328	38,949	39,574	40,203	40,839	41,482	42,123	42,777	43,446	44,134	44,844
95	Guaviare	95,551	97,135	98,688	100,208	101,759	103,307	104,846	106,386	107,934	109,490	111,060	112,621	114,207	115,829	117,494	119,214
97	Vaupés	39,279	39,741	40,198	40,649	41,094	41,534	41,965	42,392	42,817	43,240	43,665	44,079	44,500	44,928	45,367	45,822
99	Vichada	55,872	57,344	58,885	60,494	62,071	63,670	65,282	66,917	68,575	70,260	71,974	73,702	75,468	77,276	79,134	81,048
00	Total Nacional	42'888,592	43'405,387	43'926,034	44'450,260	44'977,758	45'508,205	46'043,696	46'581,372	47'120,770	47'661,368	48'202,617	48,747,632	49'291,925	49'834,727	50'375,194	50'912,429
	Tasa de crecimiento (%)	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1

Nota. Tomado de "Proyección Municipios 2005-2020," por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010a. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyccionMunicipios2005_2020.xls

Como resultado de este proceso, se encuentra que el nivel de la fecundidad medido a través de la Tasa Global registró una reducción en el periodo analizado al pasar de 3.42 hijos por mujer en 1985 a 3.15 en 1993 y 2.48 en 2005, lo que significa que la fecundidad en Colombia se ha reducido en 27.5% en los últimos 20 años. De igual forma, la edad media de la fecundidad varió de 27.23 años en el quinquenio 1985-1990 a 26.63 años en 2000-2005, lo que demuestra que las mujeres han reducido, en promedio, la edad para tener sus hijos. En la Figura 19 se muestra la evolución de las tasas específicas de fecundidad y la reducción en la participación de todas las mujeres en edad fértil en el total de la fecundidad desde el quinquenio 1985-1990 al 2000-2005.

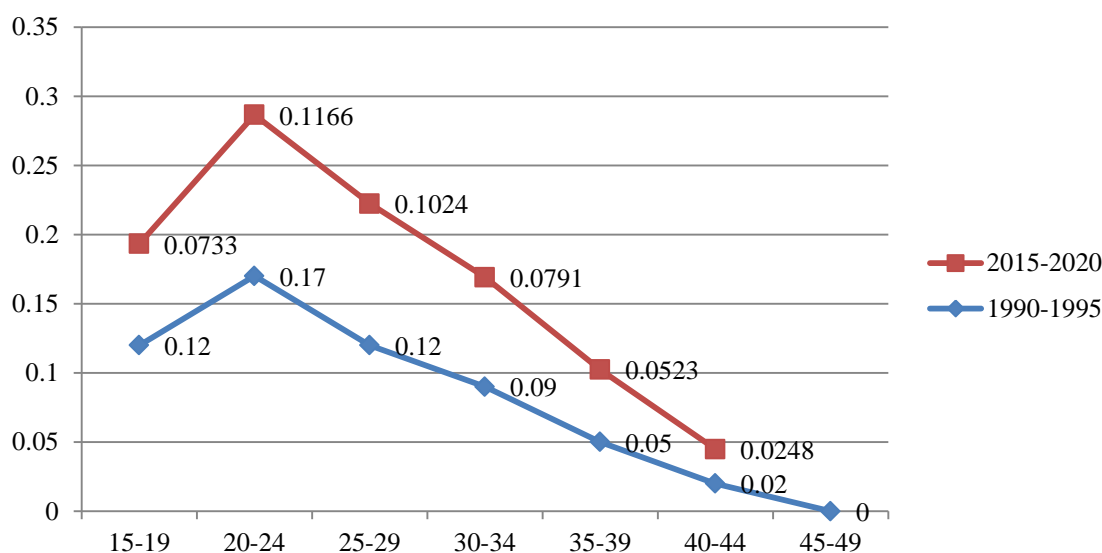


Figura 19. Tasa de fecundidad 1990-2005.

Tomado de “Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020 (Estudios Postcensales N°7),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010b. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

En cuanto a la tasa de mortalidad en menores, en 1951 era de 123.2 por cada 1,000 nacidos; a 2005 esta tasa de mortalidad para ambos sexos fue de 22.3 por cada 1,000 nacidos como se puede ver en la Tabla 13. Este indicador muestra una tendencia descendente en el ámbito nacional por acción de la mejora en las condiciones de salud de la población y también por las mejoras en el grado de desarrollo alcanzado.

Tabla 13

Colombia: Tasa de Mortalidad Infantil por Sexo

Periodos	Hombres	Mujeres
1985-1990	47.7	38.54
1990-1995	36.53	28.24
1995-2000	32.74	23.88
2000-2005	28.55	20.12
2005-2010	23.64	15.92
2010-2015	20.6	13.47
2015-2020	18.34	11.73

Nota. Tomado de “Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020 (Estudios Postcensales N°7),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010b. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

Entre 2005 y 2015, la esperanza de vida se ha incrementado 0.18 años anualmente, lo que representa una ganancia para este indicador, al pasar de 72.6 años en 2005 a 76.2 años en 2020. Colombia ha presentado un crecimiento económico que para el tema de migración se constituye en el primer factor que frena la salida de población tanto interna como externa como se puede ver en la Tabla 14. Para los próximos 5 años se espera que la solución del conflicto armado en Colombia reduzca significativamente la expulsión de población de los diferentes departamentos del país. El desplazamiento forzado en el país por motivo del conflicto armado es un problema urgente. La política nacional de resolución del conflicto armado busca que directamente se reduzcan los índices de expulsión de cada departamento geográfico en Colombia.

Tabla 14

Saldos Netos Migratorios por Departamento

Departamento	2010-2015	2015-2020
Antioquia	39,373	40,404
Atlántico	-8,821	-7,034
Bogotá	79,113	81,391
Cundinamarca	40,083	43,380
Cauca	-33,778	-36,136
Bolívar	-40,592	-31,880
Caquetá	-11,821	-10,791
Cesar	-27,794	-27,439
Córdoba	-14,628	-11,035
Total	-371,320	-282,695

Nota. Tomado de “Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población 2005-2020 (Estudios Postcensales N°7),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010b. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Es innegable que el uso de tecnologías así como el desarrollo en los sistemas o medios de comunicación han evolucionado de forma vertiginosa, afectando de manera muy positiva cualquier proceso industrial. Algunos de los factores o variables que influyen en el avance de esta fuerza son:

Inversión en I&D. La inversión en I&D que realiza cada país, podría ser considerada como un buen indicador de su nivel de competitividad, de inversión, y desarrollo en diferentes campos de su accionar tanto de forma interna como externa, facilitando o buscando, entre otros aspectos, el bienestar de su sus habitantes, así como la evaluación o crecimiento propio del país en un entorno globalizado. Por lo tanto, y con ánimo de revisar el estatus de la inversión que realizan los países, se utilizarán datos provenientes del informe titulado: *Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación.*, el cual se abreviará por la sigla GII, por sus siglas en Inglés: *Global Innovation Index*. Este indicador es calculado y evaluado cada año, permitiendo obtener una visión global, regional, y particular del comportamiento de esta variable (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2015).

A partir de los resultados finales presentados en el informe GII-2014, donde se han estudiado 143 economías, que representan el 92.9% de la población mundial y el 98.3% del PIB mundial respectivamente, se considerara que se tiene un buen indicador del comportamiento en el ámbito mundial de la inversión en innovación y desarrollo. El Top 10 de las economías que más invierten en I&D, lo conforman los siguientes países (indicados en orden descendente): Suiza, Reino Unido, Suecia, Finlandia, Holanda, EE.UU., Singapur, Dinamarca, Luxemburgo, y Hong Kong (OMPI, 2015).

En la Tabla 15, se presentan y se comparan varios países que destinan recursos económicos en I&D. Se han seleccionado teniendo en cuenta: su posición en el ranking mundial: Suiza, puesto 1 y Reino Unido, puesto 2; su posición en el entorno latinoamericano y el Caribe: Barbados, puesto 1 y Chile, puesto 2. Estos cuatro países tienen en común, y de

alguna forma sorprende (caso Barbados), que son catalogados como países de altos ingresos económicos. Se incluye a Brasil, país que por tradición, presenta históricamente y a nivel regional una economía fuerte (a pesar que en los últimos tres años viene perdiendo dicho status) aunque en el círculo gastronómico su participación es de gran importancia. Perú, es otro actor relevante e influyente, ya que más que ser catalogado junto con otros países de la Región como economías emergentes, cuenta con una excelente gastronomía considerada como un referente de alto nivel mundial. Estos dos países, según el informe, son ubicados o catalogados en el sector de ingresos económicos medios. Se incluye, a Colombia que actúa como país anfitrión de este Plan Estratégico Asignado (PEA). En general, Colombia, se encuentra ubicado en el ámbito mundial en el puesto 68 del informe GII, y puesto 7 en Latinoamérica, con unos ingresos económicos de nivel medio, presentando una disminución de 5.35% de este indicador en relación al año inmediatamente anterior (2013) (OMPI, 2015).

Tabla 15

Datos Generales e Índice de Innovación Global

	Colombia	Barbados	Chile	Brasil	Perú	Suiza	Reino unido
Datos generales							
Población (Millones)	47.7	0.3	17.5	198.7	30.0	8.0	63.2
PIB	381.80	4.30	277.00	2,242.90	206.50	650.80	2,535.80
PIB per Cápita	11,188.80	25,180.90	19,067.30	12,220.90	11,123.70	46,430.10	37,306.60
Income group	UMI	HI	HI	UMI	UMI	HI	HI
Región	LA&C	LA&C	LA&C	LA&C	LA&C	Europa	Europa
Índice Global de Innovación							
GII 2014	35.5	40.8	40.6	36.3	34.7	64.8	62.4
GII 2013	37.4	40.5	40.6	36.3	36	66.6	61.2
Subíndice							
Instituciones	60.4	78.5	71.7	53.9	61.1	87.6	88.6
Capital humano e investigación	29.4	31.6	32.4	31.1	27.2	56.7	60.3
Infraestructura	44.8	27.9	48.2	39.2	38.2	59	60.6
Sofisticación del mercado	51.8	48.7	53.3	45.2	58.5	74.7	81.4
Sofisticación de los Negocios	30.8	55	36.6	39.3	29.1	54.2	50.2
Conocimiento y tecnología (Salida)	24.4	38	27.3	28.1	20.2	60.9	56.4
Creatividad (Salida)	30.7	28.5	38.3	33.6	33.1	65.3	56.6

Nota. Tomado de “Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación,” por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2015. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/

En la Figura 20, se resume el comportamiento del indicador GII, entre 2013 y 2014; para los países tomados como análisis, notando que el líder mundial, Suiza, ha disminuido su índice, así como Colombia y Perú, mientras que Brasil y Chile se mantuvieron el mismo valor.

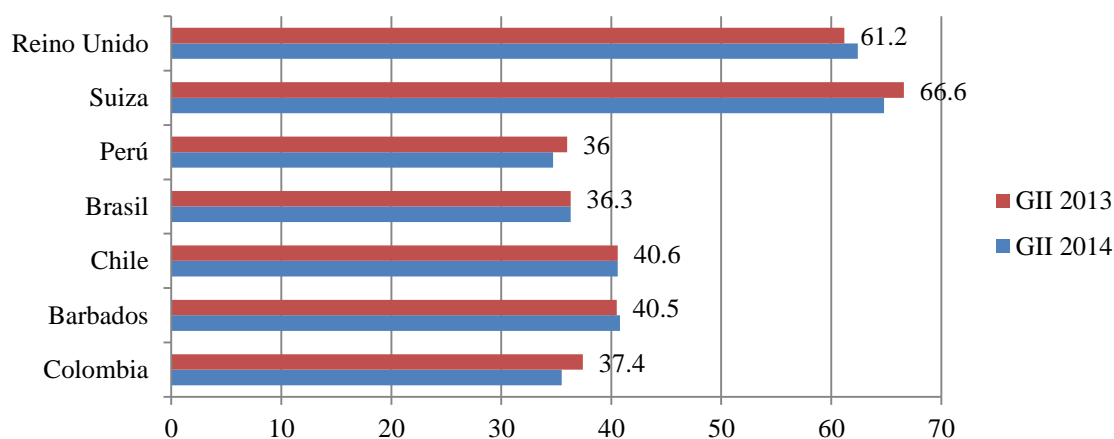


Figura 20. Índice Global de Innovación: (2013 vs. 2014).

Tomado de “Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación,” por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2015. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/

El cálculo del índice de innovación global está directamente relacionado con los subíndices de entrada, entre los que tenemos: (a) instituciones, (b) capital humano e innovación, (c) infraestructura, (d) sofisticación del mercado, y (e) sofisticación de los negocios. Así como los subíndices de salida: (a) conocimiento y tecnología y (b) creatividad, los cuales al ser computados dan como resultado el índice GII para cada país. En la Figura 21, se presenta un resumen de los países seleccionados y sus respectivos valores de subíndices.

Al analizar los subíndices de entrada y de salida, resumidos en la Figura 21, se observa que Colombia presenta unos valores altos o de interés en relación a los subíndices de capital humano e infraestructura, así como en conocimiento y tecnología al compararse con los otros países de la Región. Esta condición brinda oportunidades de mejora, puesto que se deberá trabajar e incentivar los subíndices que presentan valores menores y por tanto ayudarán al crecimiento en innovación y desarrollo que se haya impuesto como meta el país para un periodo determinado.

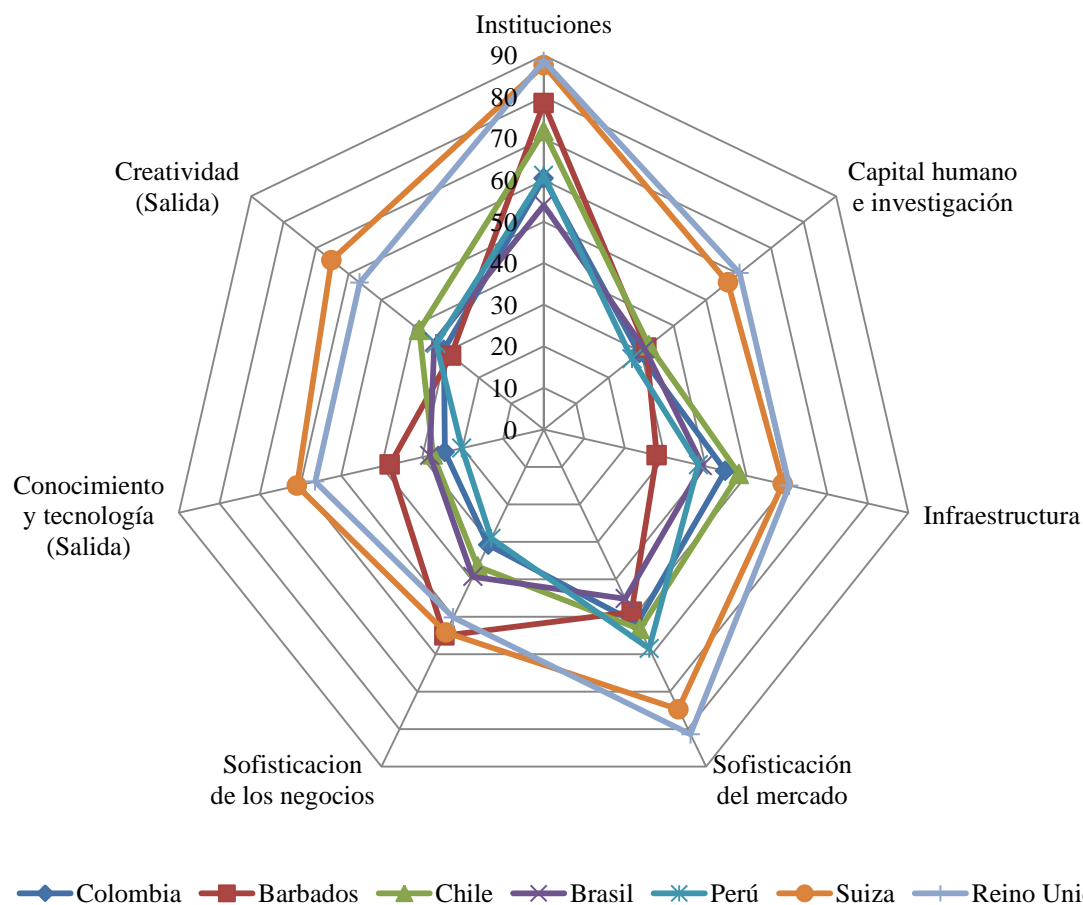


Figura 21. Subíndice de Innovación “Entrada y Salida”.

Tomado de “Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación,” por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2015. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/

En términos generales, estos valores están relativamente bajos, puesto que el Gobierno colombiano ha utilizado muy poco del PIB en invertir e incentivar la innovación y desarrollo. Esto se evidencia en que el gasto bruto en I&D en % PIB en 2014 fue de 0.2%, ocupando el puesto 90 en el ámbito mundial, muy lejos del líder global (Suiza), que invierte el 2.9% del PIB. En el ámbito latinoamericano (dentro de los países seleccionados), Colombia está por debajo de Brasil y Chile, superando solamente a Perú. En la Figura 22, se observa el comportamiento de la inversión en I&D de Colombia, así como en actividades de ciencia y tecnología (ACTI), donde los recursos en I&D son casi tres veces mayores que los de ACTI. Por lo tanto, deberá Colombia, como política de Estado a través de sus planes de

desarrollo, destinar más recursos económicos para obtener un mejoramiento significativo del Índice de Innovación Global, y por ende un mayor aprovechamiento de los avances tecnológicos en todos los campos de la producción industrial, tal como el Sector Gastronómico (Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas [COLCIENCIAS] & Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CNCyT], 2008).

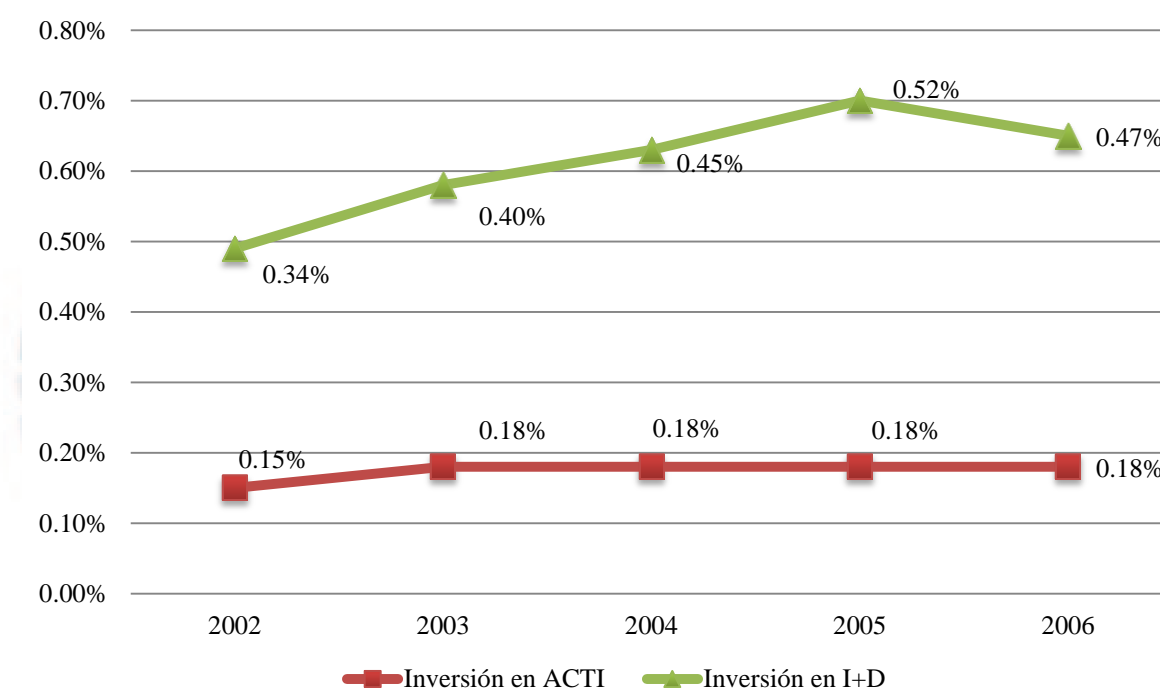


Figura 22. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) como % del PIB, 2002-2006.

Tomado de “Colombia Construye y Siembra Futuro: Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación,” por el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas (COLCIENCIAS) y Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CNCyT), 2008. Recuperado de http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf

Desarrollo de las comunicaciones y uso de tecnologías de información. Al igual que en la variable anterior, se utiliza como medio de análisis el GII (ver Tabla 15), en el que se considera el subíndice de Infraestructura, dentro del cual se encuentra el factor de Información & Tecnologías de Comunicación (ICT). Colombia ocupa el puesto 33, solo siendo superada en Latinoamérica por Brasil (puesto 41) y Chile (puesto 29) (ver Figura 23).

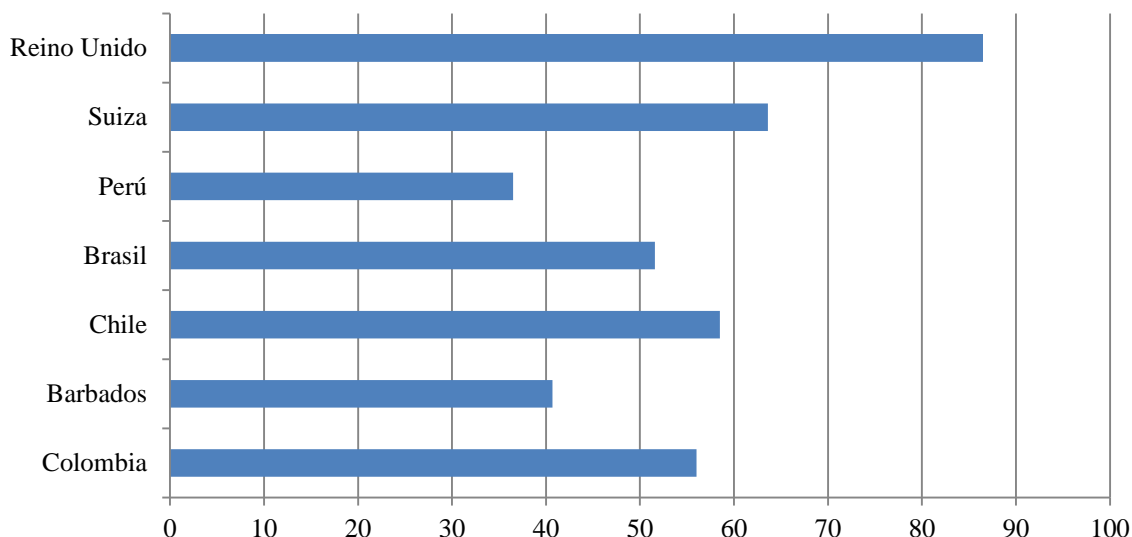


Figura 23. Información y Tecnologías de Comunicación (ICT).

Tomado de “Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación,” por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2015. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/

Las inversiones en las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) como porcentaje del PIB, son inferior (0.6%) al promedio de países con un PIB per cápita similar (1.5% del PIB). Colombia, en términos del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) presentaba un considerable rezago especialmente en la penetración de internet y de computadores, evidenciándose esto al ser comparado con otros países latinoamericanos como Brasil, México, o Chile. En el último cuatrenio, esta brecha se ha acortado mediante las políticas implementadas para lograr una mayor modernización del país en este ámbito. La aplicación de estas políticas dio como resultado que en 2014, Colombia, alcanzó una mejora significativa en la conectividad, especialmente por destinar importantes recursos en obras de infraestructura, permitiendo conectar al 96% de los municipios a la red nacional de fibra óptica, y pasar de tener cinco accesos de cable submarino a nueve (DNP, 2013a).

Pero a pesar de los grandes esfuerzos realizados por el país en el sector de las TIC, y en particular por lo desarrollado durante el Gobierno anterior (*Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos*), es evidente que Colombia aún necesita incrementar el

crecimiento por medio de estrategias claves, el acceso, uso, y apropiación de las TIC por parte de los hogares, de los sectores económicos productivos, y de la formalización de talento humano especializado (DNP, 2013a).

Uso de Internet. Colombia presenta indicadores de penetración y uso del internet bajo. El estudio UNDESA realizado por Naciones Unidas para el año 2014, ubica a Colombia en el puesto número 11 en el índice de participación electrónica (Programa de Gobiernos Electrónicos). Este indicador mide entre otros aspectos el uso de internet para suministrar información pública a sus ciudadanos, su interacción, y su debida participación (DNP, 2013a).

Según el DANE (como se citó en DNP, 2013a), en su Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de 2013, alrededor del 50% de los ciudadanos comunes y el 87% de los micronegocios que no cuentan con conexión a internet manifiestan no poseerla por no considerarla necesaria. “Esto, además de demostrar bajos niveles de apropiación, revela un desconocimiento de las potencialidades de las TIC para el desarrollo humano y para la productividad de los negocios” (p. 105).

Por lo anterior, sin duda alguna, se hace necesario y primordial continuar en el desarrollo de políticas y programas orientados hacia el uso, apropiación, y divulgación de las tecnologías que como el internet permiten redefinir o transformar las diversas actividades de producción y comercio de los diversos sectores económicos industriales en Colombia, permitiendo consolidar mejores indicadores de competitividad, innovación, y crecimiento.

Según el DNP:

A 2016, la economía de internet habrá alcanzado un tamaño de 4.2 trillones de dólares en los países desarrollados. Esto, como consecuencia del impacto que Internet está teniendo en las económicas globalizadas, generando aumento de la productividad, nuevas oportunidades de negocio y nuevas posiciones de trabajo. (p. 106)

Por lo tanto, indudablemente para Colombia, sus industrias, y en particular para el caso del Sector Gastronómico en Colombia, se plantean retos y oportunidades de gran envergadura, para cuyo aprovechamiento el Sector deberá prepararse en todos los ámbitos – sobre todo infraestructura tecnológica y de comunicaciones– para poder generar y atender la demanda futura.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

A partir de los datos del informe denominado *Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación*, referente al subíndice de entrada Infraestructura, este no solo evalúa lo que el país destina en temas como el desarrollo de las TIC (el cual ya se analizó de forma previa), sino que también incluye el estudio de las variables relacionadas con la Sostenibilidad Ecológica y dentro de esta analiza lo relacionado con el Desempeño Ambiental de cada país. Teniendo en cuenta los países que se seleccionaron de forma previa, en la Figura 24 se aprecia el comportamiento de estas variables y se realiza la comparación respectiva, donde Colombia se destaca dentro del grupo de países latinoamericanos, ocupando el puesto 31, seguido de Chile en el puesto 33, en lo referente a Sostenibilidad Ecológica (OMPI, 2015).

La medida de Sostenibilidad Ecológica se sustenta en tres factores, con los siguientes valores para Colombia (OMPI, 2015):

- PIB / unidad de energía en uso: con ubicación en el puesto 21.
- Eficiencia ecológica: ocupando el puesto 77.
- ISO 14001: certificados de medioambiente. Ocupando el puesto 36.

De lo anterior, se observa que el Gobierno colombiano deberá trabajar más en la eficiencia ecológica, considerando que ocupa el puesto 77, solo superando a Perú (95) y Barbados (94) (OMPI, 2015).

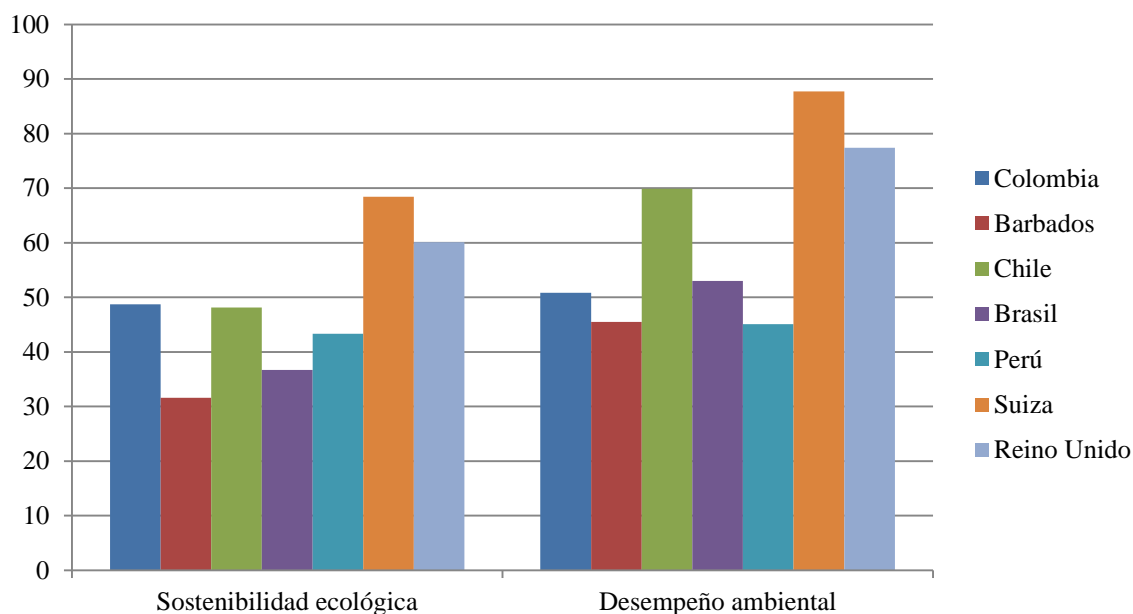


Figura 24. Sostenibilidad ecológica y desempeño ambiental.

Tomado de “Índice Mundial de Innovación 2014: El Factor Humano en la Innovación,” por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 2015. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/

Protección del medioambiente y preservación de recursos naturales. Según el Banco Mundial (como se citó en el DNP, 2013b), a pesar de que en los últimos años en Colombia (2000 a 2012), el PIB se ha mantenido estable, esta no es la situación desde el punto de vista ambiental, lo cual podría indicar que el crecimiento económico posiblemente no es sostenible, considerando que la riqueza total se está agotando. Por otro lado, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (como se citó en el DNP, 2013b), la industria extractiva, la ganadería extensiva, la urbanización, y la motorización, generan presión en el uso de los recursos naturales; lo que quizás hace de Colombia una economía de uso intensivo de recursos.

Según el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia (IDEAM, como se citó en el DNP, 2013b), en relación a la producción de electricidad, en Colombia se logra a través de plantas hidráulicas que generan el 64%, ubicando a Colombia en el puesto 129 del *World Energy Council*. El 31% de la generación de energía en el país

proviene de fuentes térmicas, lo que aumenta la precipitación y por ende las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), representando el 8.5% de las emisiones de país.

Según el IDEAM (como se citó en el DNP, 2013b), el sector agropecuario es la principal industria en consumo de recursos (i.e., agua y suelo), ocupando 35 millones de hectáreas. El consumo del agua en el país es alto para este Sector, siendo el 54% del total. Y según la Universidad de los Andes (como se citó en el DNP, 2013b) en relación al GEI, el sector de la agricultura representa el 38% del total, estimándose un crecimiento en promedio del 1.4% anual entre 2010 y 2040.

Según el DNP (2013b), este Sector al igual que los de minas e hidrocarburos representa las mayores emisiones; por lo que el Gobierno está incentivando plan de acción que defina y ponga en marcha acciones de mejora que disminuyan emisiones en todas sus actividades. Según el IDEAM y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (como se citó en el DNP, 2013b), en relación a la calidad del aire, Colombia superó los estándares del material articulado, que debería ser inferior a 10 micras de diámetro (PM10). Asimismo, de las 41 entidades ambientales, solo 19 disponen de los instrumentos necesarios de medición.

Se ha estimado que los costos relacionados con la contaminación del medioambiente (e.g., aire, sistemas inadecuados de agua, saneamiento, e higiene) rondan el 2% del PIB (Banco Mundial, como se citó en el DNP, 2013b), por lo que el Gobierno deberá ser más agresivo en las medidas que tome para incentivar la mejora en el manejo de los recursos naturales, y garantizar un medioambiente óptimo en relación a la calidad del aire (DNP, 2013b).

A pesar de que el Gobierno ha realizado un evidente esfuerzo, hace falta la creación de una legislación ambiental menos compleja y un mejor desempeño de la autoridad ambiental (i.e., sistemas de información eficientes, mayores capacidades técnicas e

institucionales); pero mucho más importante es mejorar la coordinación entre las entidades que componen el Sistema Nacional Ambiental (SINA) (DNP, 2013b).

Cultura de reciclaje y manejo de desperdicios y desechos. En Colombia no existe la conciencia del reciclaje, por lo que el Gobierno en los últimos años ha hecho un esfuerzo en educar a la población, dándole así un vuelco al manejo de los desperdicios (DNP, 2013b). En 2013, 228 municipios seguían manejando los residuos sólidos en botaderos a campo abierto (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios [SSPD], como se citó en el DNP, 2013b) y serían siete ciudades, con una población cercana a los 100 mil habitantes, los que se encuentran en riesgo ambiental. En tanto, solo el 15% de los residuos son aprovechados (DNP, 2013b).

Por la baja capacidad que tiene Colombia en el manejo de residuos, el Gobierno implementará (DNP, 2013b):

- Ley general para la gestión integral de residuos, mejorando los sitios de disposición final.
- Incentivos e instrumentos económicos en los eslabones de la cadena, buscando prevenir la generación de residuos y fomentando el reciclaje.
- Plan nacional para la gestión integral de residuos, fomentando servicios públicos de aseo y conciencia en el manejo de los residuos, buscando así incrementar la vida útil de los rellenos sanitarios.

Estos planes buscan minimizar la presión sobre los recursos naturales y la mitigación de la generación de GEI.

Amenaza de desastres naturales. Por su ubicación geográfica, Colombia tiene amenazas de riesgos geológicos e hidrometeorológicos, que sumados a la ocupación y uso del territorio han aumentado las posibilidades de desastres (DNP, 2013b).

Según el Banco Mundial (como se citó en DNP, 2013b), Colombia es el país con la tasa más alta de Latinoamérica en desastres provocados por fenómenos naturales (más de 600

eventos reportados). Lo que ubica al país en el puesto 10 en riesgos económicos por estos desastres, sobre todo porque los activos se encuentran ubicados en zonas de influencia de estos eventos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (como se citó en el DNP, 2013b), cinco sectores (i.e., agricultura, ganadería, pesca, forestal, y transporte) de la economía que representan el 4.3% del PIB actual se podrían ver afectados en pérdidas de hasta el 0.49% del PIB por estos riesgos en el periodo 2010-2100.

Según ERN Colombia (como se citó en el DNP, 2013b), eventos de alta intensidad y baja recurrencia, como el terremoto del eje cafetero de 1999, generaron pérdidas equivalentes al 1.9% del PIB; mientras eventos recurrentes de baja intensidad en el periodo de 1970-2000, generaron pérdidas 1.4 veces mayores. Estos riesgos colocan al país ante un gran reto, puesto que se debe reducir la vulnerabilidad histórica.

Estos fenómenos están creciendo de manera vertiginosa. Caso reciente es el fenómeno de la Niña, que generó deslizamientos e inundaciones ocasionando pérdidas del PIB del 0.4% en 2010. Por lo que Colombia reaccionó creando la Ley 1523 de 2012, en la cual define procesos de conocimiento y reducción del riesgo, así como el manejo de desastres. El Servicio Geológico Colombiano (SGC) y el IDEAM han facilitado a Colombia mayor conocimiento y control de amenazas desde el punto de vista geológico e hidrometeorológico, pero sin conocimiento desde el punto de vista oceánico. En general, aunque Colombia va por buen camino, tiene muchas etapas que recorrer y uno de esos pasos es el fortalecimiento a los planes de ordenamiento territorial (POT) de todos los municipios de Colombia, que incluyan principalmente el análisis del riesgo, lo que permitirá mejorar los modelos de asistencia técnica por parte de las entidades (DNP, 2013b).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez analizados los aspectos externos, es decir, el análisis o estudio del entorno en que se encuentra el país, se procede a realizar la Evaluación de Factores Externos (EFE),

cuyo objetivo fundamental es generar un listado de las oportunidades que eventualmente podrían beneficiar a la organización o sector, así como también de las amenazas que deberán ser evitadas (D'Alessio, 2014). Los resultados se muestran en la Tabla 16.

La Matriz MEFE para la gastronomía colombiana se compone de 20 factores de éxito: 10 oportunidades y 10 amenazas, resultantes del análisis PESTE. El cálculo de la matriz arrojó un valor obtenido de 2.90, que de acuerdo con D'Alessio (2014), se encuentra por encima del promedio (el valor máximo que se puede obtener es 4.0 y el mínimo es 1.0, donde el promedio es 2.5). Este valor indica que el Sector Gastronómico en Colombia se puede beneficiar de las oportunidades halladas, manifestando también que las eventuales estrategias formuladas estén trabajando en contrarrestar las amenazas existentes.

Aunque el valor encontrado es positivo, es imprescindible controlar las amenazas y en particular la informalidad en el Sector, puesto que esto permitirá identificar, enfocar, y replantear las estrategias a seguir en función de lograr el mejor aprovechamiento de las oportunidades y beneficios para la evolución de la economía relacionada con las industrias agropecuarias, de alimentos, y gastronómicas de Colombia.

Se ha realizado un análisis importante para establecer los factores determinantes de éxito (FDE), presentando en la matriz EFE de manera equitativa o balanceada, esto es 0.5 - 0.5, y a los cuales se les ha asignado unos pesos y valores correspondientes que arrojaron un valor total final positivo, pero más que estos pesos y valores, tal como lo mencionó D'Alessio (2014), se debería hacer posteriormente un análisis de sensibilidad para refinar estos factores claves de éxito, de tal forma permitan obtener los más acertados posibles y por ende establecer las estrategias que permitan el mayor beneficio de las oportunidades detectadas para el Sector Gastronómico en Colombia contrarrestando las amenazas que pueda ofrecer el entorno.

Tabla 16

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Gastronómico en Colombia

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Crecimiento de la economía colombiana	0.05	3	0.15
O2. Inversión extranjera (IED)	0.06	4	0.24
O3. Diversidad gastronómica	0.05	3	0.15
O4. Identidad gastronómica	0.06	4	0.24
O5. Mayor capacidad adquisitiva del consumidor colombiano	0.05	4	0.20
O6. Incremento de turistas	0.04	3	0.12
O7. Fácil consecución de insumos	0.05	3	0.15
O8. Capacitación formal en gastronomía	0.05	4	0.20
O9. Estabilidad de la economía colombiana	0.06	3	0.18
O10. Tendencia a comer fuera de casa	0.07	3	0.21
O11. Auge de Internet, social media, y marketing digital	0.05	4	0.20
Subtotal	0.59		2.04
Amenazas			
A1. Alta informalidad	0.05	4	0.20
A2. Políticas arancelarias / proteccionistas	0.04	3	0.12
A3. Seguridad pública	0.05	3	0.15
A4. Baja utilización de tecnología en el Sector	0.04	1	0.04
A5. Escasa cultura gastronómica	0.03	2	0.06
A6. Baja conciencia de la cultura ambiental	0.05	1	0.05
A7. Contrabando de alimentos	0.05	1	0.05
A8. Fragmentación del Sector	0.03	1	0.03
A9. Baja oferta de instituciones educativas de gastronomía	0.04	2	0.08
A10. Inestabilidad política	0.03	4	0.12
Subtotal	0.41		0.90
Total	1.00		2.94

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5 El Sector Gastronómico en Colombia y sus Competidores

La gastronomía en Colombia se enfrenta al constante desafío de la globalización, la cual trae consigo competencia directa entre los diferentes actores del mercado, debido a que existe sustitución entre las diferentes opciones que tienen los consumidores al momento de elegir que prefieren comer. Por ejemplo, la gastronomía extranjera busca sustituir la gastronomía colombiana y la comida casera, y la comida saludable busca sustituir la “comida

rápida”, teniendo en cuenta que esta última la han ajustado a formatos saludables para motivar el consumo. La gastronomía colombiana se encuentra compitiendo en América Latina con Perú, México, Chile, y Brasil, puesto que la gastronomía se ha convertido en un determinante que motiva el turismo en la Región.

Por otro lado, Colombia no es aún un destino gastronómico y los pioneros de impulsarlo están desarrollando las iniciativas para convertir la gastronomía en una oferta turística mundial (MINCIT, 2012b). De esta manera, el actual panorama del mercado es dinámico y sofisticado, lo cual implica un mayor esfuerzo para competir en los ámbitos nacional e internacional, sin embargo, los turistas sustentan sus expectativas y preferencias en la experiencia de la cultura local, lo cual implica disfrutar de su gastronomía, y es ahí donde el Sector Gastronómico en Colombia debe desarrollar sus estrategias de competitividad (Gaztelumendi, 2012).

En referencia a lo anterior, el Sector Gastronómico en Colombia no tiene reconocimiento en los ámbitos regional e internacional, esto como resultado de la falta de profesionalización, de formalidad, y de estandarización. Sin embargo, la riqueza, diversidad en recursos, y los recientes esfuerzos por impulsar dicho Sector por parte de algunas instituciones (principalmente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y ACODRES), dan la posibilidad de potenciar un crecimiento futuro, donde el éxito de dicha estrategia se sostendría en la formalización, como elemento diferenciador.

En la Tabla 17 se evaluarán los 10 puntos más importantes de la competitividad del Sector Gastronómico en Colombia, tanto para pequeños (ventas mensuales menores a los \$50 millones COP), como medianos (ventas mensuales entre a \$50 millones COP y \$150 millones COP) y grandes (ventas mensuales superiores a los \$150 millones COP) restaurantes, teniendo en cuenta solo el porcentaje de establecimientos gastronómicos formales. Según Villanueva (2013), en 2013 los pequeños fueron el 21.43%, los medianos 69.64%, y los grandes 8.93% del total del mercado.

Tabla 17

Análisis Competitivo de la Gastronomía en Colombia

1. Tasa de crecimiento potencial del sector			
0% - 3% _____	6% - 9% _____	12% - 15% <u>X</u> _____	18% - 21% _____
3% - 6% _____	9% - 12% _____	15% - 18% _____	>21% _____
2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en el sector			
Ninguna barrera	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____		Imposible de entrar
3. Intensidad de competencia entre empresas			
Muy competitivo	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____		Sin competencia
4. Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____		Ningún sustituto
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte			
Alta dependencia	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____		Independiente
6. Poder de negociación de los consumidores			
Consumidores	_____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____		Proveedores
7. Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____		Compradores
8. Grado de sofisticación tecnológica en el sector			
Alto	_____ : _____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____		Bajo
9. Régimen de innovación en el sector			
Innovación rápida	_____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____		Ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencial			
Gerentes capaces	_____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____		Poco capaces

Nota. Tomado de "Strategic Management: A Methodological Approach [Gestión Estratégica: Un Enfoque Metodológico]," por Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (4th ed.), 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

En la Tabla 17 se estableció una tasa de crecimiento entre 12% y 15%, acorde con el crecimiento económico del Sector en los últimos 5 años. Dicha evaluación evidencia que la gastronomía en Colombia tiene un nivel de competitividad que le brinda herramientas para tener un crecimiento a futuro. En cuanto al análisis de atractividad de la gastronomía en Colombia, en la Tabla 18 se clasifica entre pequeños, medianos, y grandes restaurantes, los cuales obtuvieron un puntaje de 61, 88, y 110 respectivamente, teniendo mayor importancia los restaurantes medianos y grandes, por tener una alta atractividad. Pese a que lo ideal es obtener un puntaje de 150, los resultados se ubican en un nivel promedio entre 75 y 120. Los anteriores resultados evidencian que la gastronomía en Colombia se encuentra en un nivel promedio de atractividad, lo cual da la capacidad de aplicar estrategias que resulten del presente Plan, con el objetivo de potencializar y mejorar. Sin embargo, los pequeños restaurantes requieren un reposicionamiento de su organización dentro del Sector, ello como consecuencia del resultado obtenido en el análisis de atractividad, que es menor a 75.

Tabla 18

Análisis de la Atractividad de la Gastronomía en Colombia

	Análisis de la atractividad del Sector ¹		Restaurantes (Puntaje 0-10)		
	Factor	Impulsor	Pequeños	Medianos	Grandes
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	5	7	8
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	5	6	7
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, decrecimiento	5	7	7
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6	5	5
5	Concentración	Número de jugadores	8	7	5
6	Ventas	Cíclicas, continuas	5	7	8
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	3	5	8
8	Identificación de marca	Facilidad	3	6	9
9	Distribución	Canales, soporte requerido	4	6	8
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas del sector	3	5	7
11	Posición de costos	Competitividad, bajo costo, alto costo	3	6	8
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	4	6	8
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	2	5	7
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	2	5	7
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	3	5	8
			61	88	110

Nota. ¹Clasificación de restaurantes por ventas anuales (Millones \$ COP): Pequeños ≤ 50 ; Medianos ≤ 150 ; y Grandes ≥ 150 .

Naturaleza de la competencia de la Gastronomía en Colombia. De acuerdo con los datos observados en los análisis anteriores y a lo descrito por D'Alessio (2014), el Sector Gastronómico en Colombia presenta los rasgos característicos de una industria fragmentada, puesto que supone múltiples actores pero ninguno con una capacidad de imponer las reglas de juego de forma unilateral, donde las barreras de entrada son muy bajas, la diversidad de compradores es muy alta, y las economías a escala son casi inexistentes.

Las estrategias adecuadas a desarrollar en un Sector con naturaleza fragmentada dependerán también de la madurez que tenga y en la etapa del ciclo de vida que se ubique.

Ciclo de vida de la Gastronomía en Colombia. Conocer la etapa del ciclo de la vida en la que se encuentra el Sector analizado resultará determinante para diseñar las estrategias más acordes con su naturaleza y situación actual, lo cual es importante en un entorno cada vez más cambiante y con mayores desafíos. De acuerdo con los planteamientos de Theodore Levitt, quien desarrolló el modelo de ciclo de vida de los productos por primera vez en 1965 y quien lo comparó con el de los seres humanos, propuso las siguientes etapas: introducción, crecimiento, madurez, y declive (Muñiz, 2014). Sin embargo, es importante considerar una etapa previa, la de desarrollo, en la cual se ejecutan las ideas, planes de negocio, y proyectos estipulados después de la investigación (“Ciclo de Vida del Producto,” 2007).

Según el ciclo de vida de los productos, Mullor-Sebastian (1983) argumentó que dicho ciclo es aplicable al análisis de los sectores y a sus estrategias de desarrollo, de esta manera los sectores con mayores tasas de crecimiento son aquellas más competitivas. Para analizar el ciclo de vida del Sector Gastronómico en Colombia es importante establecer los factores de evaluación para determinar el grado de madurez, los cuales serían:

1. Formalidad del Sector: Mayor madurez del Sector a mayor grado de formalidad.
2. Costos a escala: Mayor madurez del Sector cuanto a mayor sea su modelo de costos a escala.

3. Estandarización: Mayor madurez del Sector a mayor estandarización en prácticas, procesos, y producto final.
4. Competitividad: Mayor madurez a mayor nivel de competitividad del Sector.
5. Internacionalización: Mayor madurez a mayor nivel de reconocimiento internacional del Sector.
6. Profesionalización: A mayor número de profesionales especializados en el Sector, mayor será su grado de madurez.
7. Generación de empleo: A mayor generación de empleo, mayor será el grado de madurez.
8. Sostenibilidad: A mayor sostenibilidad, mayor será el grado de madurez.

En la Tabla 19, se muestra la valoración de cada uno de los factores determinantes para el Sector Gastronómico en Colombia, ello en función del grado de madurez en el que se encuentra cada uno.

Tabla 19

Factores Determinantes de la Madurez de la Gastronomía en Colombia

	Factor	Grado de madurez – Gastronomía en Colombia
1	Formalidad del sector	2.0
2	Costos a escala	3.0
3	Estandarización	3.0
4	Competitividad	2.0
5	Internacionalización	2.0
6	Profesionalización	3.0
7	Generación de empleo	4.0
8	Sostenibilidad	3.0
	Promedio	2.7

Nota. Escala para los ítems: 1.0 Inexistente; 2.0 Bajo(a); 3.0 Mediano(a); 4.0 Alto(a); 5.0 Absoluto(a).

De acuerdo con los datos obtenidos en la Tabla 19, se puede establecer que el grado de madurez de la gastronomía en Colombia es de 2.7, lo que de acuerdo con la escala establecida es el inicio de la etapa de crecimiento, sin embargo aún se encuentra en un punto muy bajo de madurez, lo cual se muestra en la Figura 25.

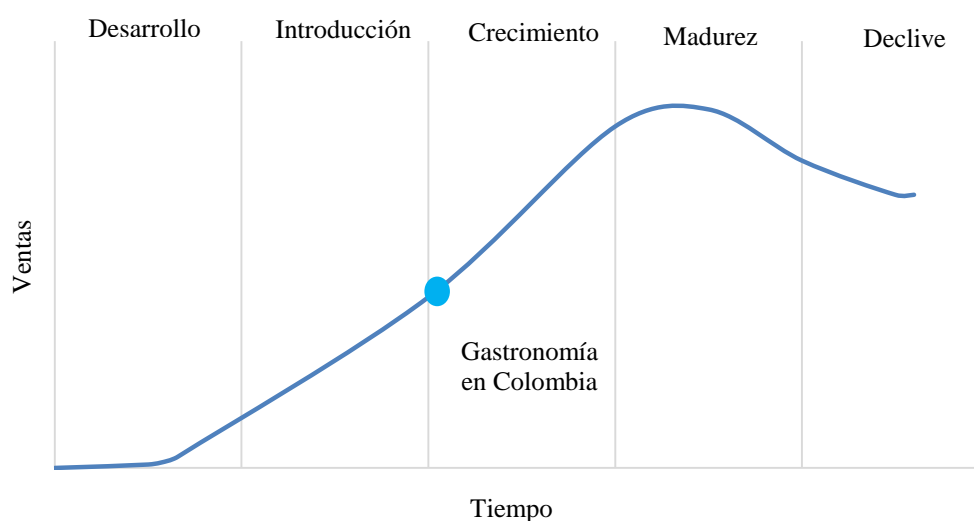


Figura 25. Ciclo de vida del Sector Gastronómico en Colombia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del Sector Gastronómico en Colombia son: de insumos, materias primas, utensilios, equipos, y maquinaria. Pese a que en Colombia la producción de alimentos es amplia y se dispone de diversidad de materias primas e insumos, la mayor cantidad se importa, de la misma manera que los utensilios, equipos, y maquinaria, de los cuales han incrementado su volumen de compra en los últimos años desde EE.UU. y Europa (“El Negocio Gastronómico Está en su Punto,” 2015).

En primer lugar, las materias primas e insumos al ser la mayoría considerados commodities, están expuestos a las limitaciones naturales de producción, oferta, y variaciones en el precio, lo cual hace que los proveedores nacionales e internacionales tengan un alto poder de negociación. En segundo lugar, los utensilios, equipos, y maquinaria son en su mayoría importados, y su oferta se da en un mercado de múltiple competencia con diversidad de proveedores, lo cual hace que el poder de negociación de éstos sea bajo frente a los compradores.

De acuerdo con la participación sobre el total, las importaciones de Colombia provienen principalmente de los siguientes países: EE.UU. (37%), China (16%), Unión Europea (15%), y México (6%) (MINCIT, 2015a).

Asimismo, los principales grupos de importación respecto al Sector Gastronómico son: maquinaria, aparatos, y artefactos eléctricos (representan el 22.6% del total) y productos agropecuarios, alimentos, y bebidas (representan el 10.2% del total), teniendo en cuenta que las mayores compras en este último se dan en: lácteos y huevos de aves, semillas y frutos oleaginosos, y legumbres y frutas (“En 2014, las Importaciones,” 2015).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El Sector Gastronómico en Colombia ocupa en el gasto de las familias colombianas el tercer puesto y el décimo puesto de los sectores económicos que aportan al PIB, ello en función del cambio en patrones socioculturales y de desarrollo que se vienen dando en el país, los cuales impactan el consumo y las preferencias de los compradores. El presupuesto para comidas fuera de casa es resultado de: el cambio de rol de la mujer en la sociedad, que está ahora mucho más activa en el campo laboral; la dificultad en el desplazamiento en la ciudad, lo cual impide ir hasta la casa a comer; y el mayor gasto en entretenimiento por parte de las familias. En cuanto a la oferta, ésta se ha intensificado y cada día son más los competidores, los cuales deben enfocar sus esfuerzos en la variedad, calidad, y diferenciación en medio de una coyuntura globalizada y de internacionalización cultural, llegando a ofrecer en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali y Medellín) propuestas gastronómicas originarias de todo el mundo (“El Negocio de la Gastronomía Viene,” 2013).

La oferta gastronómica actual va acorde a todos los presupuestos y se encuentran desde alternativas exclusivas a precios tanto altos como cómodos, hasta alternativas casuales y económicas, teniendo en cuenta que la comida saludable ha empezado a jugar un rol importante, desde el punto de vista de una mayor demanda, como de una oferta cada vez mayor y especializada en este tipo de comida. Los restaurantes de comida casera (restaurantes tipo ejecutivo), los de gastronomía extranjera, los de gastronomía típica colombiana, los saludables (entiéndase por saludable, comida orgánica, vegetariana, o vegana), y los de comida rápida cumplen un rol determinante en cada uno de los targets de

consumo y participan en un segmento específico de mercado, lo cual se traduce en una oferta diversa para todos los presupuestos de consumo (“El Negocio de la Gastronomía Viene,” 2013).

De acuerdo con los puntos expuestos anteriormente, los restaurantes estructuran su oferta, menú, y precios en función de la experiencia que darán al consumidor, de la coyuntura económica del país y de sus costos, lo cual define su mercado objetivo y el direccionamiento de su propuesta a un segmento específico. Lo anterior da como resultado que el poder de negociación de los consumidores sea muy bajo, puesto que existe tanta oferta en el mercado, que cada consumidor puede elegir lo que se acomode más a su presupuesto, sin tener mayor injerencia en los precios fijados por los restaurantes.

Pese a lo anterior, los restaurantes no olvidan la importancia de responder a las necesidades de los consumidores, quienes cada vez son más especializados y exigentes, teniendo en cuenta sus preferencias y las tendencias del mercado en el momento de estructurar la oferta, esto con el objetivo de cumplir con los estándares del Sector.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para el Sector Gastronómico en Colombia, la amenaza de sustitutos corresponde a cualquier alimento preparado, listo para comer, y que sea fabricado fuera del territorio colombiano, es decir, que lo haya producido la industria productiva de otro país en otro territorio. Lo anterior incluye por ejemplo: pizzas, lasañas, variedad de pastas, carnes, y sopas, los cuales corresponden a los más comunes que vienen preparados desde otro país, son un producto terminado, cocido, y listo para comer.

Pese a que los anteriores son sustitutos que amenazan al Sector Gastronómico en Colombia, la tendencia de su consumo es cada vez menor, esto como consecuencias de la evidencia científica que son causantes de enfermedades graves como el cáncer, donde la tendencia por lo fresco y saludable es lo que marca el hito actual en las preferencias de los consumidores (Palacios, s.f.).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En un entorno de globalización, donde las negociaciones y las decisiones de inversión se ven motivadas por la firma de los tratados de libre comercio, la entrada de nuevos actores al Sector Gastronómico es cada vez más frecuente y la coyuntura se torna aún más competitiva. Según la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN, 2015), Colombia ha firmado tratados de libre comercio con los siguientes países: México, Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile, Canadá, y EE.UU.

De acuerdo con lo anterior, la reciente llegada de grandes grupos con reconocimiento en el ámbito mundial desde EE.UU., México, España, Ecuador, El Salvador, y Costa Rica, con la incursión de nuevas franquicias y cadenas, hace que el Sector Gastronómico en Colombia se torne dinámico y competitivo. Aunque el Sector está atomizado por restaurantes informales (representan el 80% del Sector), la llegada de nuevas cadenas internacionales, el desarrollo de proyectos locales y el creciente consumo de comidas fuera de casa, han hecho que nuevos inversionistas nacionales e internacionales vean grandes oportunidades en el Sector, lo cual constituye un beneficio para los consumidores que ahora tienen una oferta más diversa y para los resultados positivos del Sector (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

La entrada de nuevos actores tanto nacionales como internacionales se está dando en todos los frentes: comida rápida, gastronomía internacional, gastronomía colombiana, y comida saludable, respondiendo a la dinámica creciente del Sector y a la mayor demanda. Con la llegada de nuevos competidores, la formalidad se ha convertido en una necesidad, por lo que las instituciones correspondientes están estructurando las bases de crecimiento del Sector, lo cual no solo es un potencializador de ventajas y beneficios para los actuales competidores, sino también es un atractivo para la entrada de nuevos actores, quienes con el objetivo de competir están llegando con propuestas cada vez más innovadoras y diferenciadoras (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores en el Sector Gastronómico en Colombia es muy fuerte. Sin embargo, se evidencian grandes oportunidades, esto como consecuencia de las bajas barreras de entrada y el dinamismo positivo del Sector. Los desafíos se dan en dos frentes (i.e., frente 1, el que realice una oferta de calidad; y frente 2, una oferta que responda a las necesidades del mercado). El análisis en este punto se hará del porcentaje formal del Sector que corresponde aproximadamente al 20% del total. Se mantiene en el tiempo el mejor, el que a través de una propuesta diferenciadora e innovadora responda a las necesidades del mercado y logre cautivar un segmento de consumidores suficiente para hacer sostenible su negocio a largo plazo.

Aunque el Sector se encuentra en una coyuntura de múltiples oportunidades de entrada y de crecimiento en el tiempo, la rivalidad por cautivar la demanda creciente se hace cada vez más fuerte, y la exigencia de los consumidores es determinante para que los competidores sobrevivan, esto como resultado de la tendencia mundial de responsabilidad y conciencia en el consumo, haciendo que en el momento de elección, la sensibilidad por factores de calidad, innovación, y precio sea muy alta, imponiendo a los competidores el reto de estructurar una propuesta integral, de esta manera, solo el mejor tendrá los mayores beneficios.

Finalmente, en el ámbito internacional y con el reto de la internacionalización del Sector Gastronómico de Colombia en el mundo, la competencia es aún mucho más alta, desde la Región con el liderazgo de Perú hasta con grandes potencias mundiales como Francia, Japón y Perú. De esta manera los retos se deben asumir y crecer primero en el ámbito nacional, lo cual permitirá que el reconocimiento mundial se tenga a largo plazo y se pueda competir en el entorno global.

3.6 El Sector Gastronómico en Colombia y sus Referentes

Colombia cuenta con una gran ventaja competitiva respecto a sus referentes en la región, ello como resultado de su diversidad cultural y natural, lo cual la ubica frente a

grandes oportunidades y retos en todos los sectores de la economía, al identificarse como potencial dentro de la generación del PIB.

De acuerdo con lo anterior se realizara un benchmarking de la gastronomía en Colombia colombiana frente a otras reconocidas a nivel internacional, a través del análisis las estrategias que le permitan igualar o superar a sus referentes. Por lo tanto, se realizará un análisis de los principales representantes de la gastronomía en el ámbito mundial como referentes para el Sector Gastronómico en Colombia. Por parte de Asia, se tomará como referente la gastronomía japonesa; y en Europa se tienen grandes exponentes como Francia, Italia, y España. Para el presente análisis, se tomará a la gastronomía francesa como referente representativo de Europa, y por Latinoamérica claramente se destaca la gastronomía peruana como referente en la región.

Gastronomía japonesa. Especialmente la denominada comida *washoku*, se ha posicionado en el mundo hasta el punto de que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2013) la incluyó en ese mismo año en la “Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad”, dado que cumplía con una serie de condiciones que le permitían figurar como una gastronomía fiel a sus tradiciones culturales. La gastronomía japonesa se construyó a partir de una mezcla de condiciones sociales y culturales que emergieron hace 2000 años y que hicieron de ella el punto más alto de la sofisticación oriental, puesto que ha conseguido integrar a sus ingredientes convencionales como el arroz, el pescado, y los vegetales frescos, con múltiples recetas de otros lugares del mundo.

La prevalencia de esta práctica gastronómica está dada por el legado que se hace de generación en generación, incluso le confieren tanta importancia que “las asociaciones locales, los docentes de las escuelas y los profesores de cocina también desempeñan un papel importante en la transmisión de esos conocimientos y competencias por intermedio de la enseñanza, formal o no formal, y de la práctica” (UNESCO, 2013, párr. 1).

Para mantener este legado cultural, se ha requerido un esfuerzo del Gobierno japonés, quien a través de diversos programas ha involucrado a la comunidad, a los gremios, y sectores económicos para impulsarlo, no solo en el ámbito local, sino internacional, puesto que consideran que “la inscripción del washoku puede sensibilizar a la importancia que reviste el patrimonio cultural inmaterial en general, fomentar el diálogo y el respeto de la creatividad humana y del medio ambiente, y promover una alimentación sana” (UNESCO, 2013, párr. 5), convirtiéndose en el eje de la propuesta alimentaria de ese país.

En el siglo XIX, si bien hubo un cambio en la alimentación tradicional japonesa por la influencia de la cultura occidental, se mantuvo y aún hoy en día se mantienen las formas tradicionales de una cena nipona y en los restaurantes, pese a ser habitual encontrar ofertas gastronómicas de otros países, “la comida de origen nacional sigue siendo la norma” (Web Japan, 2015, p. 3). El posicionamiento de la comida japonesa en el mercado global parece no detenerse, puesto que, según cifras del Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca (como se citó en Web Japan, 2015), existen aproximadamente 30,000 restaurantes japoneses que están operando en el exterior, unos 14,000 en Norteamérica, unos 10,000 en Asia, y unos 2,500 en Europa. Los extranjeros tienen la imagen de que la comida japonesa es sana, bien equilibrada, y sabrosa.

Gastronomía francesa. Por su parte, debe su fama a toda una tradición cultural que se ha forjado desde tiempos tan remotos como la Edad Media y ha pasado diversos períodos históricos hasta consolidarse en lo que es hoy en día, el más importante referente en gastronomía debido a la fama de su *nouvelle cuisine* [nueva cocina] y a una detallada guía de restaurantes creada por André Michelin, cuyo propósito era promover el turismo automovilístico, a partir de la referencia de los mejores sitios para descansar y disfrutar de una excelente oferta gastronómica (Olvera, 2006). Además de esta circunstancia, la mayor parte del auge de la cocina francesa se logra por las ventajas que se dieron en cuanto a la comercialización de productos frescos entre provincias francesas y otros países, los bajos costos en el transporte de alimentos tanto marítimos como terrestres, en síntesis, “la base de

la comida francesa, en gran medida son los productos que Francia obtuvo a partir del intercambio comercial de aquella época [finales del siglo XIX]” (Olvera, 2006, p. 37).

A partir de la incursión del chef Auguste Escoffier, quien logró definir la forma de concebir la gastronomía a partir del siglo XX, puesto que además de seguir con la idea de mantener dentro de sus preparaciones productos frescos, se centró mayormente en resaltar la labor de los cocineros al otorgarles relevancia, dado que consideraba que además de dominar las recetas clásicas de la gastronomía francesa debido al saber hacer o a la experticia propia, la sencillez en la presentación y en el uso de la técnica son importantes (Olvera, 2006; “La Gastronomía Francesa,” s.f.).

Sin embargo, los cambios sociales derivaron en nuevas formas de pensar la alimentación y es ahí donde nuevamente la gastronomía francesa se reinventa, al incluir dentro de sus preparaciones: la sencillez, la armonía, y la decoración; de manera similar al estilo japonés que por ese entonces era un referente mundial importante. Asimismo, tomó relevancia la frescura de cada uno de los ingredientes empleados en las preparaciones tradicionales y ligeras, definiéndose esta última como comida saludable, de acuerdo con las tendencias culturales contemporáneas. Otro aspecto importante de la gastronomía francesa y su trascendencia en el mercado internacional es haber hecho de su tradición culinaria una simbiosis de sabores provenientes de las diferentes regiones del país galo, toda una mezcla cultural que permite conocer las diferentes preparaciones y sabores a lo largo de este país, sin desconocer las tradiciones.

A Francia se le deben el perfeccionamiento de las técnicas, los procesos culinarios, y la inclusión de sabores gastronómicos de los países con los que tiene relaciones comerciales, nutriéndose permanentemente y adaptándolos. La gastronomía colombiana, por el contrario, evidencia el vacío de la tradición indígena, puesto que los conquistadores impusieron las costumbres alimenticias en función de sus tradiciones gastronómicas y junto a la influencia africana de los esclavos cimentaron las tendencias culinarias, que debido a la desigualdad

social y a la segmentación del País, ha retrasado el forjamiento de una identidad culinaria propia; a 2015 los platos derivan de la tradición española o africana con variaciones que dependen de los recursos de cada zona, con lo cual se está construyendo la gastronomía colombiana, la cual debe rescatar los productos agrícolas nativos como el chontaduro o la guama, por citar ejemplos, e incorporarlos a sus platos para darles mayor identidad y atractivo.

Gastronomía peruana. Es una de las más complejas y diversas del mundo, porque empezó a configurarse a partir de la combinación de la tradición indígena quechua y la cocina del sur de España, que ya venía con una clara influencia morisca del norte de África; luego se enriquece con la llegada de los chefs franceses que llegaron huyendo de la revolución francesa, y a mediados del siglo XIX llegan los japoneses, chinos cantoneses, e italianos. Con esta mezcla culinaria, sumado a la calidad de los productos de mar de su costa y el equilibrio de los productos que brinda su geografía, hacen que la cocina peruana esté constantemente en proceso de crecimiento y a la altura de las mejores del mundo. En ella se destacan tanto la variedad de platos, como el orgullo de su patrimonio histórico culinario, es por esto que la cocina peruana en general y diversas de sus preparaciones e ingredientes como el ceviche y el pisco son reconocidos y promulgados al mundo como patrimonio cultural de este país.

Es este orgullo de su tradición, sumada al trabajo incesante, lo que permite desarrollar y perfeccionar continuamente la gastronomía peruana; caso contrario al de Colombia, tal como se describe en *La Barra* (“Programa de Gobierno,” 2011):

Para lograr que Colombia se convierta en un destino gastronómico con reconocimiento internacional, la primera y más importante barrera a superar, según la firma Pigmalión, es la falta de sentido de pertenencia, el problema de la identidad en el país, donde históricamente ha prevalecido la preferencia por lo de afuera, creyendo

que lo propio es más modesto, más ordinario, más folclórico en sentido peyorativo, lo cual ha afectado la cocina y demás manifestaciones de nuestra cultura. (párr. 10)

Ahora bien, el crecimiento del Sector Gastronómico en Colombia se ha dado mayormente por el aumento del poder adquisitivo de los hogares, la incorporación de cocinas internacionales que se abren paso cada día más, y a la inversión extranjera que percibe en este segmento de importante crecimiento una fuente de recursos. En 2014 aproximadamente 90,000 restaurantes facturaron \$30.7 billones COP, lo que demuestra la importancia del Sector en la economía no solo por el aporte al PIB, sino por el valor generado de los impuestos, así como la mano de obra especializada y no especializada que generan empleos en diversas regiones del País (“El Sector Gastronómico,” 2015).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Según la metodología establecida, para el desarrollo del Planeamiento Estratégico Asignado se procede con la generación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual permite identificar los principales competidores del Sector Gastronómico a en Colombia. De igual forma, se presentan algunas de sus fortalezas y debilidades (D’Alessio, 2014).

Para el caso de estudio, se obtuvieron 12 *success factors* [factores claves o críticos de éxito], arrojando un valor de 2.98 para la Gastronomía en Colombia, ubicando a esta en una posición no competitiva frente a rivales más inmediatos en el ámbito regional como lo son Brasil, México, Perú, y Argentina; países con una cultura gastronómica de alto reconocimiento en los ámbitos regional y mundial. Por lo tanto, Colombia, deberá reforzar, ajustar, o replantear las estrategias que le permitan contar con herramientas sólidas para competir en el ámbito global; lo que refuerza lo que el Gobierno colombiano pretende, a través de sus programas institucionales e incentivos a sectores relacionados, de posicionar a la gastronomía colombiana en alto nivel de reconocimiento regional y mundial. En la Tabla 20 se presenta la respectiva Matriz MPC obtenida.

Tabla 20

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Gastronómico en Colombia

Ítem	Factores claves del éxito	Peso	Gastronomía en Colombia		Gastronomía en México		Gastronomía en Brasil		Gastronomía en Argentina	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Amplias opciones de comidas saludables.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	Insumos orgánicos.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3	Personal calificado.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4	Variedad de insumos.	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
5	Excelente servicio al cliente.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6	Manejo de desechos.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	Eficiencia en productividad.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
8	Calidad.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9	Investigación y desarrollo de nuevas opciones.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
10	Experiencia.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
11	Ubicación geográfica.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
12	Apropiación de la tecnología.	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Total		1.00		2.98		3.29		3.31		3.25

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Luego del análisis del Sector Gastronómico en Colombia respecto de sus competidores, se procede con la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la cual permitirá, vía *Benchmarking*, compararlo con las industrias globales que manejan las mejores prácticas, lo cual resulta de importante utilidad para la evaluación estratégica del Sector correspondiente (D'Alessio, 2014).

Para el análisis cuantitativo se utilizarán los mismos pesos y valores, así como los factores claves del éxito (FCE) de la MPC. El cálculo arrojado (2.98) muestra al Sector Gastronómico en Colombia que se encuentra ligeramente alejado de sus pares de referencia como lo son: Perú, Francia, y Japón; países de importante reconocimiento regional y mundial de su variada y exquisita gastronomía. Los resultados se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Gastronómico en Colombia

Ítem	Factores claves del éxito	Peso	Gastronomía en Colombia		Gastronomía en Perú		Gastronomía en Francia		Gastronomía en Japón	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Amplias opciones de comidas saludables.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
2	Insumos orgánicos.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18
3	Personal calificado.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Variedad de insumos.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
5	Excelente servicio al cliente.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Manejo de desechos.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
7	Eficiencia en productividad.	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12
8	Calidad.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
9	Investigación y desarrollo de nuevas opciones.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
10	Experiencia.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
11	Ubicación geográfica.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
12	Apropiación de la tecnología.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06
Total		1.00	2.98		3.92		3.78		3.41	

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

Durante el desarrollo de todo proceso estratégico, ya sea para un Estado, organización, o un sector, este debe cumplir con el estudio de diversas etapas y una de ellas

es la Evaluación Externa; es decir, el análisis del entorno, que permite conocer las oportunidades y amenazas existentes. La comprensión y análisis a profundidad de los diversos aspectos analizados conllevan al establecimiento de las múltiples estrategias que, después de su adecuada elección y posterior implementación, permitirán el logro de los objetivos planteados.

Colombia puede ser catalogada como un país de oportunidades, en el que la población se encuentra concentrada en las zonas urbanas, lo que hace que la gastronomía tenga mayor potencial de crecimiento.

Asimismo, su ubicación estratégica desde el punto de vista geográfico, y los llamativos indicadores económicos, hacen de Colombia uno de los países más atractivos para invertir.

Adicionalmente, el logro del Gobierno, es decir, la debilitación militar de los grupos insurgentes (e.g., guerrilla, paramilitares, entre otros), en los últimos periodos presidenciales, ha generado una sensación en los ciudadanos de mayor seguridad pública y de estabilidad económica.

En relación a la competitividad, Colombia subió tres posiciones en el año inmediatamente anterior y se proyecta que continúe el ascenso. Aunque aspectos como la corrupción, siguen siendo un tema de preocupación, en el cual se deberá trabajar en las nuevas políticas gubernamentales.

En cuanto a la demanda, en el Sector Gastronómico en Colombia, se están observando avances, tanto por el mercado nacional, como el internacional. Este último está representado por el recurso humano de internacionales, que presentan importante interés en el mercado colombiano. Y desde el punto de vista nacional, el incremento se ha debido mayormente a los mejores ingresos de la población en los tres últimos años.

Realizado el análisis del entorno a través de la metodología denominada PESTE, se evidenciaron y estudiaron las diversas fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y

ambientales de las que dispone Colombia, lo cual permitió identificar las fortalezas y amenazas del Sector Gastronómico en Colombia. Estos parámetros fueron evaluados determinando los *success factors*, mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que arrojó un valor por encima del promedio establecido, lo cual significa que se está tomando ventaja (beneficio) de las estrategias establecidas, contrarrestando las amenazas latentes, como es el caso de la baja apropiación de la tecnología en el Sector. No obstante, se debe seguir evaluando de forma continua tanto las fortalezas y amenazas, así como las estrategias definidas o implementadas.

Colombia no es un destino gastronómico mundial, por excelencia, sin embargo se está iniciando en la búsqueda de mejorar la oferta y la variedad. Para lograr esto, el Sector debe convertirse en formal, con alta competitividad, lo que le permitiría un crecimiento más dinámico. Asimismo, al estar en la etapa de inicio (i.e., crecimiento), se observan poderes de negociación altos de los proveedores y bajos de los compradores, lo cual genera que la rivalidad sea cada vez más alta y entren nuevos participantes.

Colombia tiene otra importante ventaja competitiva, en particular al compararse con los países referentes de la Región por su tradición gastronómica, puesto que el país está en el rumbo de igualarlos y tal vez de superarlos en atractividad dado el crecimiento económico y las políticas gubernamentales para las inversiones.

La Gastronomía en Colombia deberá desarrollar e implementar las adecuadas estrategias que le permitan por lo menos nivelarse con sus competidores con el ánimo de acortar la brecha de distanciamiento existente, tal como se determinó en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Por último, el estudio de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) indica que Colombia está lejos de los referentes analizados (i.e., Japón, Francia, y Perú). Esta notable separación con los países líderes y reconocidos en el ámbito mundial, afianza la oportunidad de que Colombia por medio de las debidas estrategias a implementar y desarrollar pueda llegar a ser un país de talla mundial similar o superiores a los países seleccionados como referencia.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza la evaluación interna del Sector Gastronómico en Colombia, en donde se identifican sus fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias que permitan construir ventajas competitivas a través de capitalizar las fortalezas, neutralizar las debilidades, y convertirlas en fortalezas.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se realiza el análisis del Sector Gastronómico mediante la utilización de la herramienta denominada AMOFHIT, por sus siglas que representan las diferentes áreas funcionales que integran el ciclo operativo, las cuales son: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), y Tecnología e investigación (T) (D'Alessio, 2014).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es:

. . . aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. (D'Alessio, 2014, p. 173)

A 2015 el Sector Gastronómico en Colombia no cuenta con una entidad que realice la administración y gerenciamiento de manera que se agrupen completamente los actores participantes del Sector, ni los subsectores, ni tampoco los sectores relacionados. Sin embargo, existen entidades gubernamentales y agremiaciones que participan de diferentes maneras en la estructuración de estrategias particulares enfocadas a la consolidación y posicionamiento del Sector Gastronómico. Estas entidades son:

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT, 2015b):

. . . es una entidad del Estado que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios, y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales. (párr. 1)

Después de la realización en 2011 de un estudio de evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial de turismo, se identificó la desunión de los diferentes participantes del Sector Gastronómico como la principal limitante para convertir al país en un reconocido destino gastronómico en el ámbito mundial, objetivo trazado como política nacional. Como estrategia para mitigar esta debilidad, se creó la Gerencia de Gastronomía (ver Figura 26), responsable de diseñar, estructurar, y ejecutar el plan estratégico para convertir a Colombia en un destino gastronómico referente mundial impulsor del turismo (“Se Pone en Marcha,” 2011).

El MINCIT definió seis líneas estratégicas para la consolidación de la política nacional de gastronomía, las cuales son: (a) formación, (b) capacitación, (c) desarrollo empresarial, (d) calidad, (e) identidad, y (f) promoción. En conjunto con ACODRES, el Ministerio ha estado trabajando en la elaboración de normas técnicas sectoriales, así como en la promoción y apoyo técnico a los procesos de certificación para las empresas del Sector Gastronómico. También se ha estado trabajando en el fortalecimiento del talento humano; en un programa dirigido a la investigación, reconocimiento, y promoción de la cocina tradicional junto con el Ministerio de Cultura Colombiano (“MINCIT Cuenta con Plan,” 2014).

- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES, 2015a): Es el principal gremio que representa los intereses del Sector Gastronómico colombiano, con 50 años de antigüedad se ha posicionado en 14 regiones del país, con la mayor cantidad de afiliados en Bogotá, ejerce una importante influencia en el desarrollo de la

gastronomía en Colombia y está organizada como una federación la cual se compone de capítulos distribuidos por las diferentes regiones del país. Ofrece programas de capacitación y formación para el Sector Gastronómico, asesorías jurídicas, contables, de marketing, administración, montaje de restaurantes, y normatividad en el medio, participa activamente en la creación de las normas técnicas del Sector, desarrolla y fomenta la participación en eventos gastronómicos, y ofrece convenios y alianzas con los participantes y con los entes públicos. También es generador de estudios e investigaciones que generan buena parte de la data sobre el Sector.

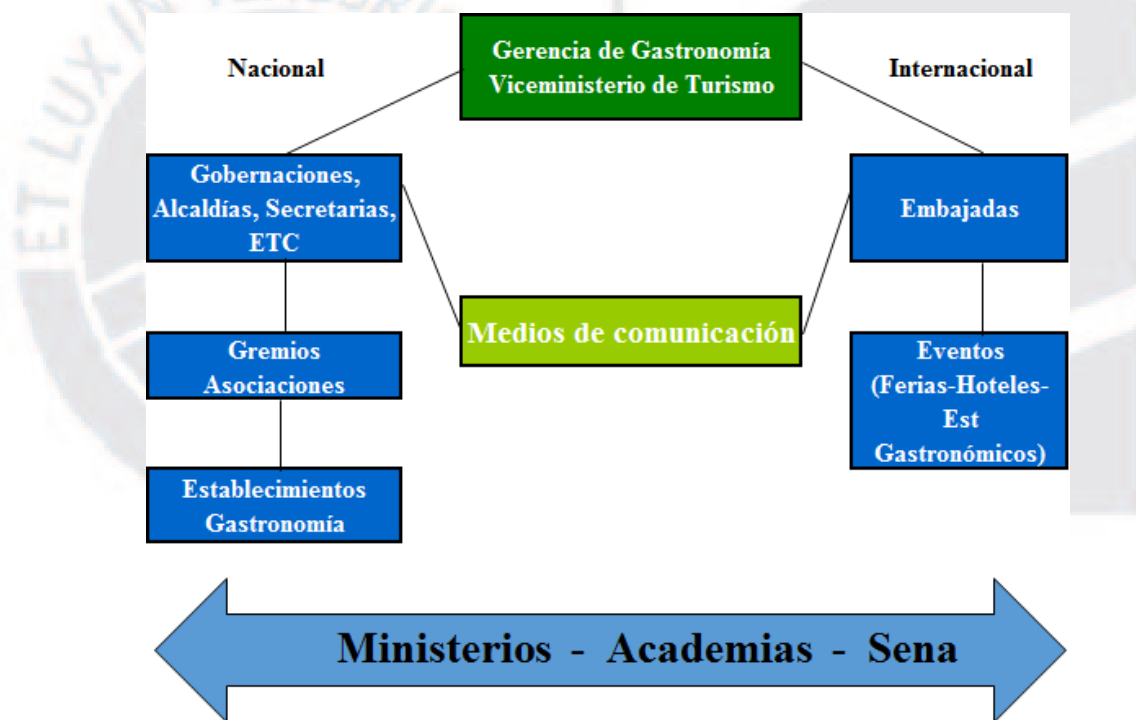


Figura 26. Plan estratégico de Gastronomía.

Tomado de “Plan Estratégico: Avances: Asesoría para la Competitividad y la Promoción de la Gastronomía Colombiana,” por el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo (MINCIT), 2012c. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=63657>

- Asociación Colombiana de Gastronomía (ACOGA, 2015): Tiene como objetivo principal velar por el desarrollo y formalización del Sector Gastronómico en Colombia, promoviendo la cultura alimenticia del país hacia el mundo dentro de un marco sostenible de responsabilidad social y ambiental, a través de la educación, asesoría, y certificación.

- Otras entidades importantes en el desarrollo de estrategias que contribuyan al crecimiento de la gastronomía en Colombia son (Jiménez, 2014): (a) Ministerio de Cultura Colombiano (MINCULTURA), (b) Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), (c) Viceministerio de Turismo, (d) Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), (e) Ministerio de Salud y Protección Social, (f) Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, (g) Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), (h) Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas (COLCIENCIAS), e (i) INVIMA.

A pesar de los esfuerzos del Gobierno y de las agremiaciones, a 2015 la desintegración, la informalidad, la escasa participación de las regiones, con excepción de Bogotá y las grandes ciudades, y la mínima integración con sectores relacionados, evidencian la necesidad de ejercer la gerencia y la administración del Sector Gastronómico de manera integral e inclusiva, no solo como impulsor del turismo sino como un sector importante generador de valor y de empleo, representativo para la economía del país.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Entendiendo el marketing como el enfoque orientado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante la adecuación de bienes y servicios que presta una organización, y cumpliendo una función importante debido a la competencia y globalización de los diferentes mercados a los cuales se enfrenta una organización, se realiza el siguiente análisis para el Sector Gastronómico en Colombia.

La capacidad real de compra del mundo desde la década de los ochenta se ha multiplicado casi por seis, las personas cada día compran más productos per cápita, esto hace que los mercados sean más grandes y más interesantes en la búsqueda de los consumidores. En el Sector Gastronómico, el consumo de este rubro ha estado creciendo de una forma interesante debido a los hábitos de consumo de las personas, los consumidores comen más

fuera de la casa y prefieren las comidas preparadas que prepararlas. Existe evidentemente un auge en la prestación de servicios y lo evidencia el indicador de industrialización que en 2014 fue un 12% y en la década de los noventa era 21%. Es importante analizar el comportamiento macroeconómico y el sector o la empresa que atiende cierto mercado. Este análisis macroeconómico muestra: (a) la capacidad adquisitiva del mercado y (b) del consumidor, las tendencias que se deben seguir para así lograr la satisfacción de este (Bernal, 2015).

Las tendencias de consumo para el Sector Gastronómico permiten visualizar al consumidor como: (a) el objetivo de la organización, (b) la fuente de información, y (c) el cooperador. En el Sector Gastronómico se tiene que entender que se vende una experiencia a través de un servicio con un bien en medio, y que es importante entender que se debe ser constante en el concepto de hacer la cosas bien porque en este Sector se olvida lo que se hace bien en el mismo momento que se hace algo mal. El consumo racional del medioambiente es una tendencia desde la década de los noventa, en la cual se involucra toda la cadena de valor del Sector Gastronómico (i.e., el agricultor, los restaurantes, y los consumidores), todos con una responsabilidad sobre este que es identificada y valorada por cada participante de esta cadena. El consumo de bienes y servicios que proporcionan salud, es una tendencia cada vez más importante en el Sector; los consumidores valoran cada vez más las buenas prácticas de los restaurantes por ofertar productos más saludables como por ejemplo bajos en sal, sin azúcar, y lo más natural posible. Insumos orgánicos con buenas prácticas por parte de los agricultores colombianos es realmente una oportunidad para ellos que el mercado está empezando a valorar y considerar en sus procesos de adquisición de alimentos (Bernal, 2015).

El consumo en hogares entendiendo el hogar como un medio de diversión y de compartir de una forma segura con amigos y familiares hace que la demanda en alimentos

mediante el domicilio crezca y haga que la oferta de este bien este cada vez mejor estructurada para el mercado actual, con tendencia de empaques verdes y productos saludables y de alta calidad de presentación. Los hogares en Colombia llegan a los 12.7 millones ubicados en municipios y ciudades con grandes diferencias debido a las costumbres regionales, exigiendo que la oferta del Sector Gastronómico tenga un conocimiento claro de estas costumbres. La “búsqueda de la felicidad” es para los países un aspecto importante para sus estadísticas nacionales y es acá donde la comida es motivo de felicidad y satisfacción proporcionando a los consumidores un bienestar y satisfacción a una necesidad específica. A 2015, el gasto de los consumidores en restaurantes y hoteles está creciendo debido a ello. El comer se ha convertido en un plan de esparcimiento. El aumento del poder adquisitivo de los colombianos ha permitido la “democratización del lujo”, y comer en un buen restaurante es considerado un lujo, es acá donde el Sector Gastronómico debe velar por la formalización de buenas prácticas en cuanto al servicio y bien ofertado por un restaurante. El lugar, la comida, y la preparación son elementos que hacen que un buen restaurante sea considerado a la hora de tomar la decisión de darse un lujo cuando se va a comer (Bernal, 2015).

El estilo de vida multicultural es un aspecto importante cuando se analiza la oferta del Sector Gastronómico. Y las comunicaciones y el ciberespacio hace que se tengan estilos de vida globales que demandan productos diferenciados y de diversas culturas y asimismo los productos se den a conocer a diferentes culturas generando intercambios culturales que pueden ser bien aprovechados para desarrollos de nuevas tendencias para el Sector Gastronómico. En el tema de movilización entra a intervenir un factor importante de tiempo que a 2015 es importante para la cultura colombiana. El 86% de los consumidores quieren desplazarse menos sin perder la oportunidad de una buena oferta gastronómica de acuerdo con sus necesidades, y aprovechar desayunos, almuerzos, y cenas de trabajo. La web se ha convertido en un importante medio de comunicación, un canal de venta, un canal que permite

la interacción con sus clientes y realmente quien no esté allí no existe, y es como un rubro dentro del marketing a desarrollar, son medios consultados por hombres y mujeres que permiten divulgación y referencias cuando se ofertan productos y servicios del Sector Gastronómico. Finalmente, un 83% de los consumidores planean su itinerario por Internet, especialmente los turistas (Bernal, 2015).

***Datos de interés:* Los siguientes son los aspectos relevantes en lo concerniente a marketing y ventas:**

- Los rubros más representativos y en los cuales los colombianos están gastando más son: (a) Alimentos, (b) Vivienda, (c) Transporte, y (D) Comunicación, haciendo de la gastronomía un sector interesante en temas de inversión. Es por ello que están ingresando grandes cadenas de restaurantes a Colombia.
- Las grandes cadenas o superficies adecúan su *layout* de espacio dejando un 40% al rubro de mercado (e.g., alimentos, víveres, lácteos, etc.), evidenciando la alta importancia que tiene este dentro de su negocio.
- En los últimos 20 años el ingreso per cápita de los colombianos ha aumentado en más de 4.7%, haciendo de la economía una de las mejores de Latinoamérica y con alto potencial como se ha analizado en capítulos anteriores.
- En Colombia una persona responde económicamente por 2.2 personas en el hogar.
- Analizando los niveles de ingreso del país, en tan solo 12 años la clase alta se duplicó, la clase media creció, y los niveles de pobreza han disminuido año tras año con indicadores positivos para la economía, y haciendo de este comportamiento uno que se ve que sería constante para los próximos años. Esta situación dinamiza el mercado porque los colombianos presentan buena capacidad de compra a 2015.
- El aumento en la calidad de vida de los colombianos es evidente, el comercio detallista para el último año creció en 3.7%, la inflación de los productos de la canasta familiar es

negativa, y el último indicador de pobreza se ubicó en 19% luego de estar años atrás en 36%.

Algunos datos de ventas. Según el volumen de ventas mensuales como se puede ver en la Tabla 22, los restaurantes se dividieron en cuatro grupos con las siguientes características (Villanueva, 2013):

- Grupo 1: Restaurantes con ventas hasta \$50 millones COP al mes;
- Grupo 2: Restaurantes con ventas entre \$51 y \$99.9 millones COP al mes;
- Grupo 3: Restaurantes con ventas entre \$100 y \$149.9 millones COP al mes; y
- Grupo 4: Restaurantes con ventas superiores a \$150 millones COP al mes.

Tabla 22

Distribución por Volumen de Ventas

Descripción (\$ millones COP)	Cantidad	%
Ventas menores de 50	12	21.43
Ventas entre 51 y 99.9	26	46.43
Ventas entre 100 y 149.9	13	23.21
Ventas superiores a 150	5	8.93
Total	56	100.00

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.)” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

El 67.86% de los restaurante tienen ventas inferiores a \$100 millones COP mensuales (Villanueva, 2013).

Distribución por número de sillas. Según el número de sillas, los restaurantes se dividieron en cuatro grupos como se puede ver en la Tabla 23 (Villanueva, 2013):

- Grupo 1: Restaurantes con capacidad menor a 50 sillas;
- Grupo 2: Restaurantes con capacidad entre 50 y 99 sillas;
- Grupo 3: Restaurantes con capacidad entre 100 y 149 sillas; y
- Grupo 4: Restaurantes con capacidad superior a 150 sillas.

Tabla 23

Distribución por Número de Sillas

Descripción	N	%
Menos de 50 sillas	13	23.21
Entre 50 y 99 sillas	28	50.00
Entre 100 y 149 sillas	9	16.07
Más de 150 sillas	6	10.71
Total	56	100.00

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.),” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

Se muestra como es la composición de los restaurantes de acuerdo con el número de sillas. El 50.00% de los restaurantes tienen entre 50 y 99 sillas (Villanueva, 2013).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La cadena de suministro es un subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención, y transformación de los productos. Incluye la coordinación y colaboración de todos los actores de la cadena productiva, sean estos proveedores, intermediarios, funcionarios, o clientes. En cada etapa interesa la medición correcta del flujo para evitar mermas y desperdicios.

El Sector se divide entre establecimientos gastronómicos formales y no formales, los cuales guardan una correlación directa con el grado de estandarización de los procesos y operaciones. Según Villanueva (2013), el 100% de los restaurantes formales manejan recetas estándares en bar y cocina y el 100% del personal tiene carnet certificados en la manipulación de alimentos, lo cual refleja un grado de estandarización, que impacta en la productividad (i.e., a mayor grado de estandarización, mayor productividad).

Dentro de los establecimientos gastronómicos formales, el grado de estandarización está en función del tamaño. Mayores cadenas productivas requieren mayores procedimientos operacionales, logística, y estándares para poder operar. La Tabla 24 muestra el grado de productividad en función del tamaño del establecimiento, el cual está en función del valor de las ventas (Villanueva, 2013).

Tabla 24

Índice de Productividad según el Volumen de Ventas Mensuales

Volumen de ventas (\$ millones COP)	Índice
Menor a 50	4.74
Entre 50 y 99.9	4.83
Entre 100 y 149.9	5.76
Más de 150	6.44
Total	5.40

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.),” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

De acuerdo con lo anterior, las operaciones dentro del Sector se encuentran segmentadas y son diferentes dentro de los establecimientos gastronómicos formales e informales. Los informales carecen de estandarización y por el tamaño de sus operaciones no cuentan con cadena de suministro, ni cadena de abastecimiento o canales de distribución identificados y establecidos, por el contrario el día a día se desarrolla con herramientas espontáneas y no planificadas, no existe una logística establecida para la operación, por ende no existe generación de valor en la cadena productiva.

En cuanto a los establecimientos gastronómicos formales y como se mencionó anteriormente, el grado de estandarización depende de su tamaño, pero en general cuentan con una cadena de suministro, abastecimiento, y canales de distribución establecidos, ello como el resultado de procedimientos establecidos para su operación. La Figura 27 ilustra los eslabones de la cadena gastronómica con otras industrias y actores que hacen parte del proceso, como transporte de alimentos, turismo, manufactura de utensilios y menaje, fábricas de sillas, mesas, manteles, industria de acero y madera, agricultura, ganadería, pesca, e instituciones educativas como las más representativas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2012).

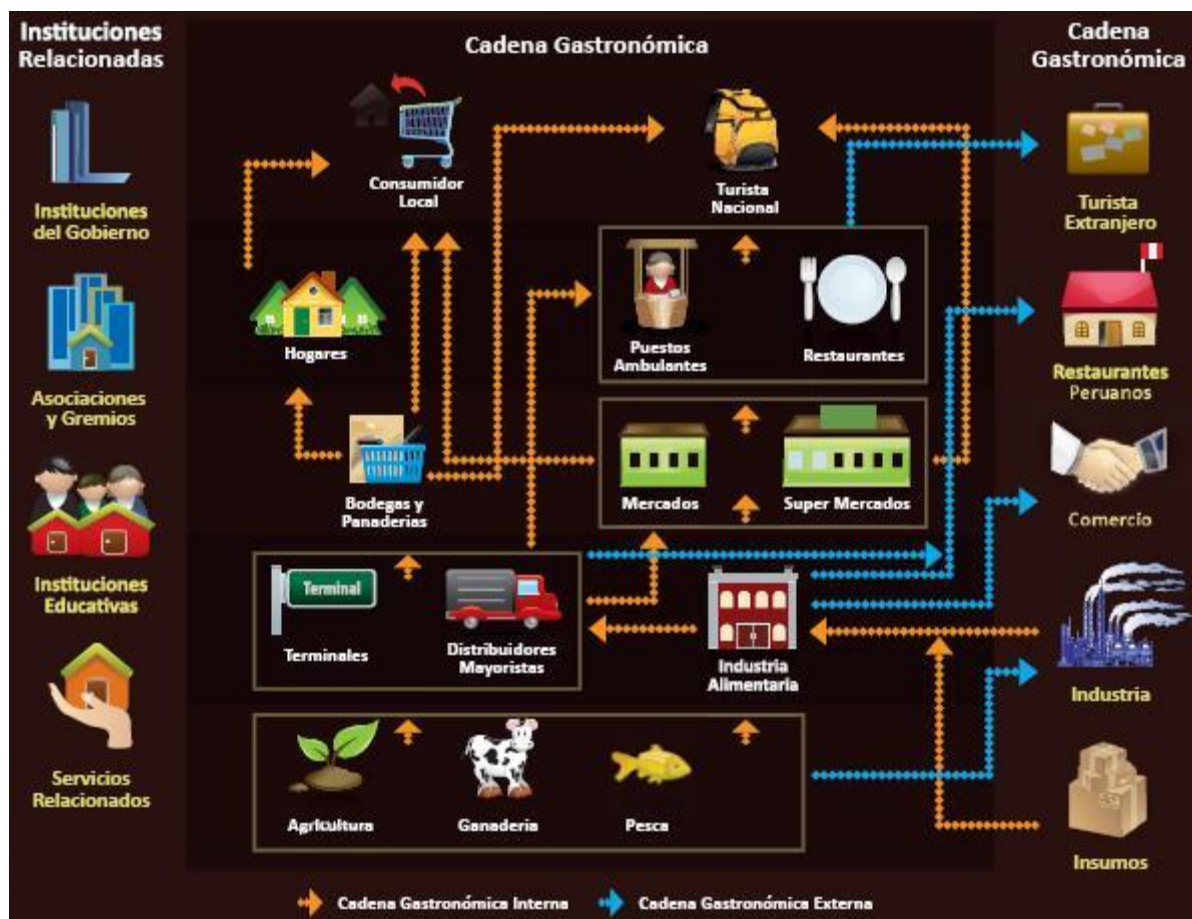


Figura 27. Cadena gastronómica.

Tomado de “Gastronomía Peruana: Al 2021: Lineamientos para un Programa de Desarrollo de la Gastronomía Peruana en el Marco del Plan Bicentenario (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2012. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf

De acuerdo con la cadena gastronómica que se mostró en la Figura 27, este sector vincula directa e indirectamente personal para todas las áreas, generando una oferta de empleo importante en Colombia, ello como resultado de involucrar múltiples industrias y actores en el proceso operacional y productivo, y por el crecimiento reciente de la actividad turística, apertura de nuevos restaurantes, y crecimiento poblacional, lo que ha hecho de la gastronomía una tendencia (“Gastronomía, un Sector para Emplearse,” s.f.).

Los restaurantes formales de acuerdo con su volumen de ventas generan mayores plazas laborales. Los que tienen ventas mensuales superiores a los \$150 millones COP generan 20.25 empleos directos, como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Empleados por Restaurante según el Volumen de Ventas Mensuales

Volumen de ventas (\$ millones COP)	Empleados
Menor a 50	6.43
Entre 50 y 99.9	12.59
Entre 100 y 149.9	15.50
Más de 150	20.25
Promedio	12.89

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.),” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

Del 100% del personal empleado por la del Sector Gastronómico, el 42% se encuentra en el departamento de producción y el 34% en el de servicios, lo cual se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Porcentaje de Empleados por Área según el Volumen de Ventas Mensuales (%)

Planta de personal	Ventas mensuales (\$ millones COP)				Total
	Menor a 50	Entre 50 y 99.9	Entre 100 y 149.9	Más de 150	
Producción	44.44	42.99	41.14	40.74	42.24
Servicios	35.56	33.18	33.06	34.56	33.62
Administración	17.78	13.08	12.90	12.35	13.36
Mercadeo	0.00	2.80	6.45	4.94	3.88
Mantenimiento	2.22	7.94	6.45	7.41	6.90
Total ventas	100.00	99.99	100.00	100.00	100.00

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.),” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

En cuanto al desarrollo de las operaciones, el mayor gasto para un restaurante en promedio son los servicios públicos (i.e., valor que corresponde a la sumatoria de agua, energía, y gas) con el 6.09% del total, como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27

Porcentaje de Gastos de Operación según el Volumen de Ventas Mensuales (%)

Gastos de personal	Ventas mensuales (\$ millones COP)				Total
	Menor a 50	Entre 50 y 99.9	Entre 100 y 149.9	Más de 150	
Gastos directos	1.23	1.87	1.96	2.21	1.93
Mercadeo	0.82	2.50	1.96	1.43	1.95
Entretenimiento	0.42	1.02	0.67	0.59	0.77
Servicios públicos	10.36	6.31	5.74	4.75	6.09
Agua	3.23	2.09	1.93	1.64	2.03
Energía	5.44	3.06	2.84	2.17	2.98
Gas	1.70	1.15	0.97	0.94	1.09
Administración	3.93	2.20	1.70	1.68	2.06
Mantenimiento	0.65	0.54	0.47	0.42	0.50
Total ventas	17.41	14.45	12.49	15.83	13.30

Nota. Tomado de “Operación de Restaurante en Colombia (5a ed.),” por A. Villanueva, 2013. Recuperado de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Sector Gastronómico en Colombia está indexada en el rubro de Comercio, reparación, restaurantes, y hoteles; este sector en los 2 últimos años ha aumentado del 4.3% en 2013 al 4.6% en 2014 (DANE, 2014), el cual crece por: (a) el aumento de turistas en el país, (b) el consumo local, y (c) la falta de movilidad en ciudades principales lo cual ha sido el principal impulsor del Sector en los últimos años (“Lluvia de Hamburguesas” 2015).

En Colombia, el Sector Gastronómico o el mercado de comidas fuera de casa, está dividido en restaurantes formales e informales. Los informales son aquellos restaurantes de un único punto de venta que generalmente están ubicados en lugares de alta densidad poblacional como en oficinas y centros comerciales, representan el 80% del mercado total, pero las grandes *cadena*s han generado estrategias para tomar participación activa del

mercado informal, principalmente las compañías que manejan comida casual y comida rápida que representan el 15% del total del mercado (DANE, 2014).

Tipología de compañías. En general, se trata de un Sector con baja concentración e intensa competencia. En un mismo sector compiten multinacionales, empresas nacionales y locales junto con empresas integradas. En función de la diversificación geográfica y de productos (i.e., segmentos), se pueden clasificar en:

- **Grandes multinacionales:** Diversificadas en productos (i.e., segmentos, marcas) y geografías (i.e., presencia importante en numerosos países) con posición de liderazgo en diversos países y segmentos.
- **Grandes empresas nacionales:** Con claro liderazgo en el país y con presencia destacada en países aledaños, generalmente concentradas en un producto o con menor diversificación.
- **Empresas locales:** Empresas locales importantes en el ámbito regional, generalmente concentradas en un producto. Las empresas nacionales y locales pueden competir con las multinacionales debido a que poseen mayor conocimiento del mercado, que atienden a las diferentes preferencias culturales, y por sus eficientes redes de distribución. El Sector Gastronómico es estratégica para el país. El desarrollo turístico, los nuevos restaurantes, y el crecimiento poblacional han hecho de la gastronomía una tendencia en el país que ha permitido aumentar la generación de empleo (BBVA Global Risk Management, 2014).

Dentro de las cadenas más grandes de comida del país, el mayor peso de las ventas lo tienen las hamburguesas, que representan 32%; le siguen el pollo con 26%; pizza con 10%; las de parrilla, con 6%; típicas, con 3%; sánduches con 2%; y alitas con 1%. Otro 20% corresponde a cadenas de comida italiana, árabe, asiática, o mexicana, entre otras especialidades (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015). En la Tabla 28 se muestran las 10 empresas más grandes por su nivel de ventas del Sector Gastronómico.

Tabla 28

Empresas más Importantes del Sector Gastronómico 2014 (en \$ Millones COP)

Empresa	Ventas	Variaciones (%)	Activos	Utilidad neta	EBITDA
1 Hamburguesas El Corral	283,890.00	8.43	115,331.00	1,351.00	10,818.00
2 MC DONALDS Colombia	236,068.00	9.9	288,250.00	-34,924.00	-16,586.00
3 Crepes & Waffles	222,121.00	17.01	115,926.00	10,591.00	33,822.00
4 Frisby	191,358.00	25.02	55,864.00	3,734.00	12,720.00
5 Restcafe Oma	105,701.00	16.25	80,253.00	944.00	10,177.00
6 Imm. Guadalupe y Amigos	91,721.00	19.78	112,733.00	2,926.00	7,876.00
7 Grupo CBC	85,382.00	2.93	46,869.00	579.00	3,467.00
8 Frayco	75,407.00	19.39	72,615.00	9,806.00	4,202.00
9 Archies Colombia	65,685.00	18.04	26,091.00	1,539.00	5,780.00
10 Petrocasinos	60,533.00	-23.41	41,418.00	2,532.00	4,281.00

Nota. Adaptado de "Cinco Mil Empresas: Ranking," 2014, *Dinero*, pp. 172-258.

Las ventas se presentan en todos los segmentos, el porcentaje de gasto que se va a comidas fuera del hogar corresponde a 6.21%, el segmento de expendio de alimentos ha crecido en ingresos nominales 46.5% entre 2011 y 2014. Del total de las compras de los hogares colombianos, solo los ingresos correspondientes a hamburguesas para todo el año 2014 fue de \$3.1 billones COP, mientras que en 2013 sumaron \$2.8 billones COP, lo que representa un crecimiento de 11%. En el mercado colombiano, el líder de esta categoría es la cadena El Corral, una marca colombiana creada en 1983. Esta cadena cuenta con 345 puntos de venta en el país y 17 a través de franquicias en Panamá, Ecuador, Chile, y EE.UU. Además, genera más de 4,500 empleos. La competencia más representativa para esta cadena es McDonald's, la cadena de hamburguesas más grande del mundo, que llegó al país en 1995 y que a 2013 estaba presente en 13 ciudades, con cerca de 80 puntos de venta (Villanueva, 2013).

Para las empresas colombianas del Sector Gastronómico, no se ha podido encontrar información financiera que sirva para obtener el *return on equity* [rentabilidad financiera]

(ROE, por sus siglas en inglés) y el *return on assets* [rentabilidad económica] (ROA, por sus siglas en inglés) del Sector. Esta situación debido a que no existe ninguna empresa del Sector Gastronómico que esté cotizando en Bolsa, y por esta razón no mantiene información financiera pública. Sin embargo, en la Tabla 28 se puede apreciar que en el ranking de las 10 empresas con mayor nivel de ventas, en promedio el Activo representa el 61% de sus ventas lo que permite inferir que el Sector debe estar soportado con una eficiencia en el apalancamiento operativo y logístico, además de los locales comerciales como su canal de venta. La utilidad neta sobre el patrimonio promedio de la muestra indica que la rentabilidad de los socios es del 1.58%, lo cual se distorsiona principalmente por Mc Donalds Colombia, puesto que la operación financiera de esta empresa en Colombia está conformada para soportar la operación de la región Latinoamérica, es decir que en Colombia se cargan gastos de otros países por temas impositivos.

La Deuda / EBITDA en promedio es del 2.50% donde se puede indicar que las empresas tienen buena capacidad para contraer deuda. Normalmente en el Sector, la deuda está dada para necesidades de Capital de trabajo y para Capex (i.e., inversiones en activos fijos productivos), puesto que constantemente las empresas están aperturando nuevos puntos de venta y la puesta en marcha requiere de deuda financiera.

Finalmente, se puede concluir que la mayoría del Sector tiene bajos márgenes y baja rentabilidad por lo que la utilidad está en función de las ventas y debe manejar economías de escala para maximizar sus márgenes.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según ACODRES (2015b), el Sector representa el 2% del PIB; ocupando el décimo puesto por encima de los sectores como de la educación y las telecomunicaciones; pasando de \$7.9 billones COP anuales en 2000 a \$19.9 billones COP en 2010, según la Directora

ejecutiva, Claudia Hernández. Asimismo, indicó los siguientes valores de interés respecto al Sector:

- Sector relevante en la industria de turismo en Colombia;
- Del total de restaurantes, 20% son formales; y
- Empleos directos e indirectos: más de 600,000.

El aumento de los turistas en Colombia está cada vez impulsando más este Sector; por lo que cada vez existen mayores posibilidades de trabajo para los chefs, en cualquier sitio social, como cafetería, hoteles, restaurantes, casinos, etc. (ACODRES, 2015b; Asociación Colombiana de Chefs [ASOCOLCHEFS], 2015; “El Negocio de la Gastronomía Viene,” 2013).

Según el Director de ASOCOLCHEFS, es necesario realizar un esfuerzo educativo; considerando que de los 3,000 cocineros de la ciudad, el 70% lo forman profesionales y el 30% empírico, por lo que se debe profesionalizar a los 6,000 estudiantes actuales, en lo que está trabajando la Asociación y las instituciones similares o agremiadas (“Gastronomía, un Sector para Emplearse,” s.f.).

Lo que se debe lograr es que la práctica de la gastronomía sea más profesional, complementando con buenos conocimientos administrativos, financieros, y fiscales, entre otros basados en la innovación. La academia en el Sector, ha tenido distintos logros a lo largo de estos últimos 10 años; ya se cuentan con programas técnicos laborales, hasta carrera profesional; en instituciones reconocidas en el ámbito mundial como el Gato Dummas y Mariano Moreno; ambas de Argentina; así como la hostelería Bilbao de España. Sin embargo, falta aún amplio camino por recorrer; con lo que se busca llegar a un ámbito internacional; por lo que se han unido diversas instituciones (e.g., Mariano Moreno, Gato Dumas, Verde Oliva, hostelería Bilbao, Lasalle College, Guillermo Sánchez, entre otros) para formar la Asociación Colombiana de Instituciones para la Educación y la Cultura

Gastronómica, con el propósito de profesionalizar los programas. Las instituciones que conforman dicha institución ofrecen opciones de capacitación que van desde la cocina internacional, culinaria en general, y manejo de alimentos entre otros tópicos. Igualmente, se encuentran programas de formación profesional de chef o cocinero con diversas especialidades. El programa es de ocho semestres, contando con un enfoque cultural, humanístico, técnico, y emprendedor (Pinzón, 2010).

En relación a las condiciones salariales, como se puede observar en la Figura 28, al revisar el sector hotelero en la página [tusalario.org](http://www.tusalario.org); se observa cómo un chef recién egresado tiene un sueldo mensual aproximado de \$1.4 millones COP, pasando por \$1.7 millones COP, con 5 años de experiencia y llegando a un promedio de \$2.4 millones COP; con 10 años de experiencia.

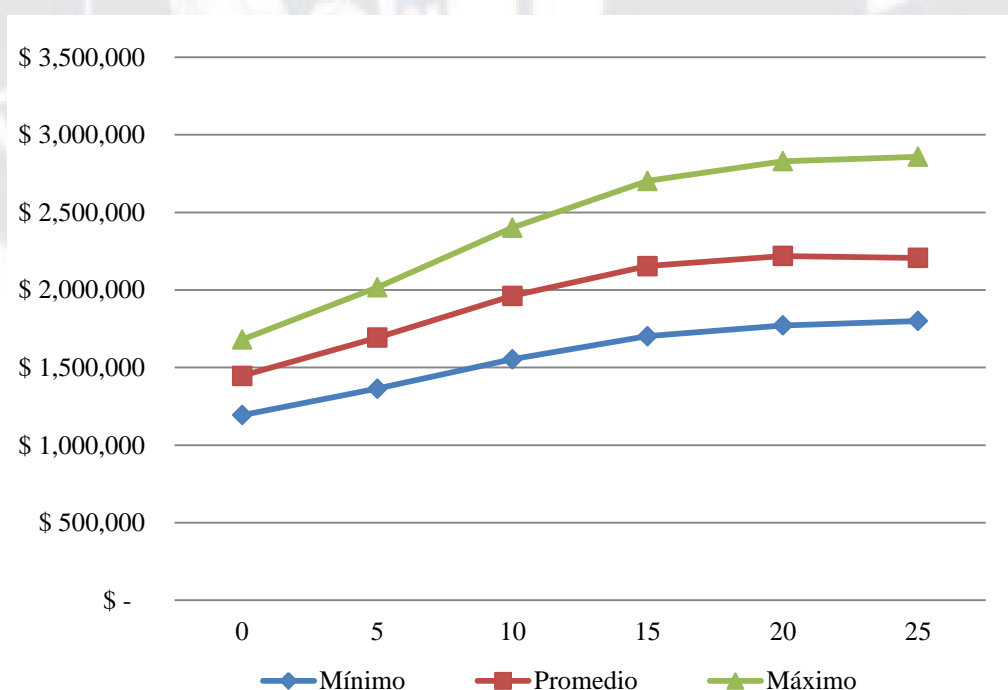


Figura 28. Salario bruto mensual (mínimo, máximo, y promedio) para chefs de acuerdo con la experiencia.

Adaptado de “Chefs: Función y Salario,” por Tusalario.org. Recuperado de <http://www.tusalario.org/colombia/Portada/carrera/funcion-y-salario/chefs>.

Colombia vive un auge de la gastronomía. Es así que cada día existen más hoteles, y establecimientos gastronómicos. Desde este punto de vista, el Sector requiere de personal

altamente calificado, sean estos profesionales y/o técnicos que deberán estar debidamente capacitados para cubrir la demanda actual y futura.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Dentro de todo proceso gerencial y en especial cuando se trata de la toma de decisiones, es importante contar con el apoyo de los sistemas de información y comunicaciones puesto que estos brindan soporte al trabajo en equipo así como al registro y control organizacional (D'Alessio, 2014).

Pero para lograr que en un sector de mercado como el gastronómico, se puedan llegar a tomar las mejores o tal vez, las más adecuadas decisiones, tal como sucede en las organizaciones empresariales a 2015, se deberá contar con un adecuado sistema de información que facilite, entre otras funcionalidades: (a) la entrada de diversas fuentes de información (e.g., provenientes de las variadas áreas empresariales, como: administración, financiera, contable, comercial-ventas, mercadeo, entre otros); (b) el almacenamiento y administración de los datos; (c) el procesamiento y análisis de los datos; y (d) la salida de la información generada, vía reportes gerenciales entre otros productos. La Asociación, conformada por los institutos educativos, indicados en el ítem anterior, se ha preocupado por mejorar y potencializar los sistemas de información, puesto que en Colombia, el control, la contabilidad, y algunas funciones financieras, son realizadas bajo programas básicos de computación como hojas de cálculo (e.g., Microsoft Excel) (Vega, 2005).

Debido al desarrollo permanente de la tecnología, los sistemas de información, y desde el punto de vista sistémico, estos pueden ser catalogados como: (a) centralizados, (b) distribuidos, y (c) móviles. Por otro lado, los fabricantes de software ofrecen una alta variedad de soluciones informáticas para todos los sectores y organizaciones empresariales que permiten la integración y administración de la información, bajo una sola plataforma tecnológica que facilitan los diversos procesos y funciones de la organización, ejemplo de

esto son: *custom relationship management* [administración basada en la relación con los clientes] (CRM, por sus siglas en inglés) y *enterprise resource planning* [sistema de planificación de recursos empresariales] (ERP, por sus siglas en inglés). Las mencionadas soluciones tecnológicas además de administrar en términos generales toda la información corporativa primordial, también permiten o facilitan la comunicación empresarial tanto hacia el interior como hacia el exterior de la misma. Pero el hecho de incursionar nuevas industrias al mercado colombiano, está arrastrando a todos los sectores a llevar un sistema de información y de comunicaciones más profesional, lo que ayudará a controlar, monitorear, planear, comunicar, y garantizar, entre otros, una mejor trazabilidad de todos los procesos organizacionales del Sector Gastronómico o de las empresas constituidas como lo son los restaurantes o cadenas culinarias (Vega, 2005).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Tal como se comentó en el análisis externo del Sector Gastronómico en Colombia, la inversión que realice un país en I&D es de alta importancia para el desarrollo de su crecimiento. Colombia está haciendo esfuerzos importantes en tal sentido, a pesar de las limitaciones presupuestales que están gobernadas por las políticas de Estado. El país solo alcanza a invertir aproximadamente 0.2% del PIB, llegando a valores del 0.5% cuando se suman las actividades de ciencia, tecnología, e innovación. Brasil, es tal vez, el único país de la Región que llega a invertir más del 1% de su PIB en este concepto (Congote, 2015).

La meta establecida por el país, para la siguiente década (i.e., para 2025), es poder llegar a invertir el 1% de su PIB en este aspecto, llegando así a igualar a su referente. Según datos recientes, Colombia ha asignado de su presupuesto anual de 2015, \$28.9 billones COP, superando por primera vez al presupuesto asignado al sector defensa, lo que permite pensar que se destinarán valiosos recursos para el impulso en estos temas fundamentales para el desarrollo tecnológico y científico para todos los sectores de la economía colombiana. Con

los planes establecidos, se busca que el país a 2015 llegue a ser el más educado en Latinoamérica (Congote, 2005).

Es indudable que el uso de las tecnologías impacta en alta medida a todos los sectores económicos e industriales que utilizados en buena forma y en especial haciendo uso de la innovación se podrán obtener resultados importantes (e.g., nuevos productos, mejora de procesos, incremento de los ingresos, y aumento de los márgenes de rentabilidad, entre otros aspectos empresariales). Entre los avances tecnológicos que cambiarán el Sector Gastronómico, se cuentan (“Diez Avances Tecnológicos,” 2013):

- Uso de nueva tecnología para controlar en todo momento el estado de los alimentos;
- Las reservas online de restaurantes se realizan a través de smartphones;
- Creación de aplicaciones para controlar los costos de los platos en restaurantes;
- Software *Mercachef* o cómo comprar directamente a un mayorista;
- Desarrollo de aplicaciones para comprobar el estado de conservación del aceite de freír;
- Generación de empresas de alimentos en spray;
- Aplicaciones que permiten conocer el menú en camino al restaurante;
- Obtener pescado fresco 24 horas al día, servido por una máquina *vending*;
- Obtener productos como el aceite de oliva virgen a través de aplicaciones tipo redes sociales como WhatsApp, entre otros; y
- Creación de electrodomésticos que se apagan automáticamente si un cocinero despistado ha olvidado la cocción de algún alimento.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez realizado el análisis AMOFHIT, se listan los factores determinantes de éxito, los cuales se clasifican como las fortalezas y debilidades del Sector. Con lo anterior, se procede a asignar los pesos y valores correspondientes considerando que el peso asignado a un factor dado representa la importancia del mismo para el Sector, para que este sea exitoso (D’Alessio, 2014). En la Tabla 29 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Gastronómico en Colombia

Factor determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Condiciones favorables para las empresas del Sector.	0.15	4	0.60
F2	Amplia oferta gastronómica	0.12	4	0.48
F3	Promoción de eventos y ferias gastronómicas	0.10	4	0.40
F4	Contar con una asociación del Sector Gastronómico en Colombia	0.10	3	0.30
F5	Disponer de una normativa vigente en calidad de productos	0.08	4	0.32
Subtotal		0.55		2.10
Debilidades				
D1	Deficiente promoción de la cultura gastronómica	0.10	1	0.10
D2	Falta de profesionalización en el personal del Sector	0.07	2	0.14
D3	Falta de conocimiento administrativo para el manejo del negocio	0.10	2	0.20
D4	Falencia en sistemas de comunicación e información	0.08	2	0.16
D5	Ausencia de un chef que lidere la gastronomía en Colombia	0.10	1	0.10
Subtotal		0.45		0.70
Total		1.00		2.80

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

El resultado obtenido de 2.80 presenta que el Sector Gastronómico en Colombia cuenta con una posición interna fuerte. Lo anterior se visualiza, dado el alto impulso, tanto del sector público (i.e., políticas del Gobierno nacional) como del privado, dada las inversiones realizadas en: la creación de escuelas de formación, el incremento del número de franquicias de restaurantes o cadenas de comida rápida extranjeras en el país, así como el aumento de la inversión extranjera en temas asociados a este importante Sector de la economía colombiana. No obstante, no se pueden descuidar las debilidades encontradas, y para ello, se deberán establecer las estrategias suficientes que permitan su control pero ante todo la superación de las mismas.

4.3 Conclusiones

Tan importante como conocer, analizar, y describir las variables externas del Sector Gastronómico en Colombia, cuyos productos finales fueron las matrices MEFE, MPC, y MPR, es conocer, analizar y describir el interior o interno del Sector en estudio.

Para realizar el análisis interno, se recurrió a la metodología AMOFHIT, el cual permitió recopilar y asimilar la información referente a los siguientes aspectos:

Administración y gerencia (A), Marketing y ventas e investigación de mercado (M), Operaciones y logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y cultura (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Este importante análisis permitió conocer el interior del Sector Gastronómico en Colombia, identificando factores determinantes o claves de éxito, que a su vez se tornaron en las respectivas fortalezas y debilidades del Sector.

Conocer estos aspectos permite determinar las estrategias requeridas para apalancar aún más las fortalezas y al mismo tiempo hallar estrategias que permitan contrarrestar las debilidades. Lo anterior, permite que los diversos actores (i.e., sean estos públicos o privados) que tienen injerencia al interior de la gastronomía en Colombia interactúen en forma coordinada y sincronizada con el fin de establecer políticas y/o programas orientados hacia la búsqueda del mayor beneficio posible, esto es, convertir a Colombia no solo en un destino turístico más en el ámbito de la gastronomía, sino de llegar a ser un referente gastronómico en el ámbito regional y tal vez, mundial.

Todos los aspectos analizados a través del AMOFHIT son de alto aporte, pero es importante poder contar con un buen sistema de información puesto que este permite administrar e integrar toda información proveniente de aspectos diversos (contables, administrativos, recursos humanos, operaciones y logística, entre otros), que apalancados con una apropiada tecnología, facilitara entre otros aspectos la laboral gerencial y en particular la toma de decisiones claves para que el planeamiento estratégico establecido se cumpla, pero que también llegue a ser altamente productivo.

Tal como sucede en el análisis externo, el producto final obtenido de este análisis interno es la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que para el Sector

Gastronómico en Colombia arrojó un valor de 2.72 indicando esto que se cuentan con aspectos internos fuertes manifestados en sus fortalezas, y por ende establecer las respectivas estrategias que permitan una mayor productividad en todo ámbito organizacional.

Igualmente, este resultado mostrado, permite determinar estrategias claves para limitar y/o contrarrestar las debilidades encontradas.



Capítulo V: Intereses del Sector Gastronómico en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Gastronómico en Colombia

Los intereses organizacionales, en este caso de la gastronomía y sus principios cardinales deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la Visión y Misión establecidas servirán de importante referencia para la adecuada determinación de los objetivos a largo plazo (OLP), utilizando como base los conceptos impartidos por D'Alessio (2014). Es por ello la importancia de establecerlos claramente y que se encuentren alineados a la Visión establecida anteriormente. Estos intereses son: ampliar la oferta de productos con valor agregado en las diferentes regiones del país, logrando un incremento en los ingresos de cada Región beneficiando así a la economía del país y mejorando la participación de este Sector en el PIB; el interés también es lograr una cultura gastronómica más rica y con mejores prácticas logrando mayor interés de turistas internacionales como locales.

El Sector tomó como interés la formalización de los diferentes establecimientos gastronómicos, mediante la implementación de las políticas y procesos en búsqueda de la excelencia en servicio. El interés del Sector Gastronómico en Colombia en cuanto al recurso humano se basa en la generación de empleo y lograr una mejor calificación de este en toda la cadena productiva. En cuanto a la oferta de productos, el interés del Sector se enfoca en una oferta con los mejores estándares de calidad y salubridad logrando la satisfacción del cliente.

5.2 Potencial del Sector Gastronómico en Colombia

Según D'Alessio (2008), el potencial de la organización o del sector en estudio está dado por el análisis de los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional y administrativo. El resultado del análisis de estas áreas permitirá hallar las competencias distintivas (i.e., *core competence*) apropiadas para el Sector Gastronómico, lo cual marcará las notables diferencias entre ellas.

Demográfico. De acuerdo con el DANE (como se citó en la Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2015), Colombia en el Censo 2005 contaba con un total poblacional de 41'468,384 personas. Datos recientes presentan un total estimado de población colombiana en 46'736,728 personas a julio de 2015, teniendo una tasa de crecimiento del 1.04% (estimación a 2015). Del total de la población, el 84.2% está conformada por mestizos y blancos; el 10.4% por afrocolombianos incluyendo: mulatos, raizales, y palanqueros; indígenas 3.4%, roma < 0.01%; y 2.1% por otros no especificados. En el periodo 2010-2015, la tasa promedio de urbanización ha estado en un crecimiento anual del 1.66%; lo que representa en 2015, un 76.4% de la población viviendo en zonas urbanizadas, concentrándose en las ciudades principales donde Bogotá, la capital, representa el 27.3% (9.765 millones), Medellín el 10.9% (3.911 millones), y Cali el 7.4% (2.646 millones). Por otro lado, en la

Tabla 30

Distribución Estimada 2014 de la Población Colombiana por Edades

Edad	%	Hombres	Mujeres
0-14	24.94	5'967,860	5'688,106
15-24	17.81	4'234,564	4'087,134
25-54	41.71	9'653,094	9'841,546
55-64	8.62	1'885,481	2'141,618
> 65	6.93	1'349,613	1'887,712

Nota. Tomado de "The World Factbook: Sudamérica-Colombia [Libro Mundial de Hechos]," por la Agencia Central de Inteligencia (CIA), 2015. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>

La anterior distribución ilustra a 2014 que la población colombiana es notoriamente joven, con un promedio general de 28.9 años (hombres 27.9 y mujeres 29.9), con predominio de población femenina.

Para el Sector Gastronómico en Colombia, la información demográfica anteriormente descrita representa más que un potencial, dada la juventud de su población que se encuentra en la edad productiva y que se localiza en las ciudades colombianas principales. Según

analistas expertos en asuntos gastronómicos, esta población destina importante parte de sus ingresos en alimentarse fuera de sus hogares debido principalmente a las grandes distancias de viaje a sus sitios de trabajo. Adicionalmente, la mujer colombiana cumple un rol preponderante en el ámbito laboral generando un nuevo estilo de consumo de alimentación más local, típico, y saludable (CIA, 2015; DANE, 2005).

Geográfico. Colombia se ubica en una localización geográfica única del continente sudamericano, al contar con dos costas, una sobre el océano Atlántico y la otra sobre el Pacífico, definiendo, de acuerdo con los geógrafos, la “Esquina Noroccidental Sudamericana”, al ubicarse en las coordenadas: 4.00 N, 72.00 W. Su ubicación le permite tener fronteras terrestres con países como: Panamá, Venezuela, Brasil, Perú, y Ecuador. Posee un área total de 1'138,910 km² (incluye las islas: Malpelo, San Andrés, y Providencia, así como los cayos Roncador, Quitasueño, y Serrana), de los cuales 1'038,700 km² constituyen su plataforma continental y la diferencia, es decir, 100,210 km² pertenecen a la parte acuática. Esta ubicación privilegiada le permite contar con un clima, en términos generales, tropical a lo largo y ancho de su costa norte y las planicies orientales. Un poco más fría es la zona montañosa ubicada en la parte central destacándose las cordilleras Oriental, Central, y Occidental que hacen parte de Macizo de los Andes. Del área continental, se destina un 37.5% para actividades agrícolas, 1.4% para tierra cultivable; 1.6% son para cultivos permanentes y 34.5% para pastos permanentes (i.e., llanos orientales). El área forestal es de 54.4% y para otros usos es de 8.1%. Esta diversificación de su orografía le permite contar con diferentes climas o pisos térmicos facilitando la variedad de cultivos de diferentes especies alimenticias, así como la multiplicidad de tipologías y razas de animales para el consumo humano. De igual forma, al contar con sus dos costas oceánicas, le permite contar con una amplia variedad de productos marinos muy frescos. Todo lo anterior hace que Colombia pueda proveer una importante *despensa* (tanto para su consumo interno como para

exportar) de alta calidad y frescura de sus productos locales, brindándole un alto potencial para el Sector que le permita lograr entre otros aspectos, una multiplicidad de platos típicos colombianos (CIA, 2015).

Económico. En el tercer trimestre de 2014, el PIB creció 4.2% con relación al mismo trimestre de 2013. Entre enero y setiembre de 2014 aumentó 5.0%. Los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: 12.7% en construcción; 4.8% en comercio, reparación, restaurantes, y hoteles, es decir este Sector sigue en aumento con respecto a 2013 que fue de 4.6% y a 2012 de 4.1% (DANE, 2014b).

En el último trimestre de 2014, la economía colombiana creció 3.5% frente al mismo periodo de 2013. Siete de las nueve ramas crecieron y cuatro lo hicieron por encima del promedio de 3.5%, entre ellas, construcción (5.9%); comercio, restaurantes, y hoteles (4.5%); los servicios locales y comunales (4.2%); y el sector financiero (4.1%) (DANE, 2015b).

De acuerdo con el estudio realizado por *Dinero*, a través de la firma Raddar, el mercado de las comidas fuera del hogar representó para el País ingresos por \$30.7 billones COP durante 2014, representando un consumo per cápita anual de \$646,000 COP con un fuerte crecimiento anual de alrededor del 15%. Este importante crecimiento en este subsector de la gastronomía es debido al poder adquisitivo de los colombianos, así como también a problemas de movilidad (i.e., transporte) que registran las grandes ciudades altamente urbanizadas, convirtiéndose estas causas en el principal impulsor de este Sector (“Lluvia de Hamburguesas,” 2015).

Según la firma Raddar (como se citó en el DANE, 2015c), del total de compras de los hogares colombianos, solo los ingresos por concepto de consumo de hamburguesas para todo 2014, fue de \$3.1 billones COP, mientras que para 2013 fue de \$2.8 billones COP, representando un crecimiento de 11%; lo que señala que el gasto per cápita para 2014 para el consumo de solo hamburguesas fue de \$65,683 COP. Lo anterior, es una dinámica en ventas

que se presenta en todos los subsectores de la gastronomía, dado que el porcentaje de gasto destinado a comidas fuera del hogar corresponde al 6.21%. El segmento de suministro de alimentos ha crecido en ingresos nominales del 46.5% en el periodo 2011-2014. En 2014 y basados en los registros estadísticos analizados por el DANE, los subgrupos que más aportaron a la variación en lo corrido del año (3.66%) fueron, entre otros: comidas fuera de casa (3.51%), tubérculos y plátanos (36.21%), huevos (4.06%), y hortalizas y legumbres (9.32%).

Por todo lo expuesto, se puede observar que el negocio de la alimentación fuera de los hogares tiene un acelerado incremento, alrededor del 15% anual, generando ingresos en una cifra nada despreciable de \$30 billones COP, convirtiéndose en uno de los mercados más sólidos en la economía colombiana. El Sector Gastronómico ocupa el décimo lugar entre los grupos económicos que aportan al PIB (“El Crecimiento Económico de Colombia,” 2014).

Tecnológico y científico. Es incuestionable que los avances tecnológicos apalancados en actividades de investigación y desarrollo más la innovación correspondiente seguirán evolucionando en forma permanente y constante impactando sustancialmente a todas las industrias, en los aspectos de transformación e impacto en todos sus procesos organizacionales, pero siempre tendrán efectos tanto positivos como negativos. Dentro de lo positivo, se puede mencionar que está el poder automatizar distintos procesos industriales, permitiendo el aprovechamiento al máximo de recursos empresariales. Pero en su contraparte, es altamente probable, que afecte el aspecto de reducción del empleo en el ámbito profesional o convencional.

Como un ejemplo de los avances tecnológicos de vanguardia que ingresarán al mercado con prontitud y que tendrán importante utilidad en el Sector Gastronómico en Colombia se tiene: *Postmates*, una aplicación móvil y de sitio web que permitirá tomar pedidos de restaurantes que tradicionalmente no ofrecen el servicio a domicilio permitiendo

con esto conectar las 64 comunidades que opera en EE.UU. Otra experiencia de las aplicaciones tecnológicas en el Sector es *Munchery*, cuya sede principal es San Francisco, EE.UU, y elimina por completo el concepto del sitio físico del restaurante, puesto que prepara las comidas solicitadas bajo pedido en un sitio central y solo es despachar al sitio mencionado en la orden (Malik, 2015). Estos ejemplos, como otros ya existentes y tal vez ya puestos en práctica, lo que muestran y que no se puede ocultar, son los grandes beneficios en la atención pronta y oportuna que brindan al consumidor. De acuerdo con lo anterior, el uso de la tecnología en el Sector Gastronómico representa una oportunidad para obtener mejores resultados.

Histórico-psicológico-sociológico. Las últimas cinco décadas en Colombia han sido remarcables debido al ya reconocido conflicto interno, tanto en los ámbitos local e internacional, generado por la confrontación entre el Estado colombiano y los grupos armados al margen de la Ley, como lo son: las FARC y el Ejército de Liberación Nacional de Colombia (ELN). Durante todo ese período, y en particular durante las dos últimas décadas, se han llevado algunos procesos o ejercicios de buena voluntad con el fin de alcanzar la firma de la paz, no solo con el fin de terminar el conflicto armado (lo más anhelado), sino con el fin de generar en Colombia oportunidades de crecimiento económico en todos los sectores industriales (Colombia.com, s.f.-c).

A 2015, el segundo período del actual Presidente colombiano, tiene enfocado, en mayor proporción, sus grandes esfuerzos en lograr la firma de la paz, y para ello ha preparado, presentado, y aprobado el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* por parte del DNP (2014b), en la cual se plantea la “hoja de ruta” del País para el posconflicto. Teniendo como eje el lema: “Todos por un nuevo país”, el propósito del Plan es construir una Colombia en paz, equitativa, y educada. Según el documento mencionado, estos tres principios conforman un círculo virtuoso, de tal forma que una sociedad que vive en paz

puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de las brechas existentes (e.g., reducción de la pobreza e incremento de la inversiones en el agro, entre otros aspectos), de tal forma que pueda invertir sus recursos en mejorar la cobertura y calidad del sistema educativo.

Una sociedad equitativa en donde todos los habitantes gozan de los mismos derechos y oportunidades permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación de capital humano. Finalmente, una sociedad educada cuenta con una fuerza laboral calificada, que recibe los retornos a la educación a través de oportunidades de generación de ingresos y de empleos de calidad, y cuanta con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. (DNP, 2014b, p. 29)

De acuerdo con las estimaciones por parte del Gobierno central, una vez se lleguen a los acuerdos finales o firma de la paz, se prevé la consolidación del desarrollo sostenible del País, debido a las oportunidades que se generarán por las inversiones previstas a realizar en el sector agrario, clave para el crecimiento de sectores económicos como lo es el de Gastronomía.

Organizacional-administrativo. El Sector Gastronómico en Colombia cuenta con diversos organismos (i.e., agremiaciones) que de alguna forma reúnen a actores de la gastronomía local, tal es el caso de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), cuyo objetivo principal es de representar los intereses de la Industria de Gastronomía en Colombia (ACODRES, 2015b). De igual forma existe la Asociación Colombiana de Chefs (ASOCOLCHEFS), que es la que busca brindar un entorno de profesionalización en los chefs agremiados por medio de actividades permanentes de entrenamiento y/o capacitación, entre otros aspectos (ASOCOLCHEFS, 2015).

Pero a pesar de la existencia de estas y otras organizaciones que se encuentran constituidas en debida forma, aún existe una importante brecha por trabajar con el fin de

lograr una mayor sinergia en el Sector Gastronómico y tener un liderazgo claro que permita la creación e implementación de estrategias que busquen la identidad de la Gastronomía en Colombia para que pueda posicionarse y ser reconocida local, regional, e internacionalmente, entre otros propósitos.

Recientemente, se generó entre los chefs colombianos (más de 50) incluyendo los de mayor reconocimiento y fama por su alta calidad de sus restaurantes y platos que ofrecen, como por ejemplo: Harry Sasson (<http://www.harrysallon.com>), Leonor Espinosa (<http://www.leococinaycava.com>), y los Hermanos Rausch (<http://www.hermanosrausch.com>); el denominado manifiesto “Fogón Colombia”, que busca entre otros principios velar por la identidad y desarrollo de la cocina colombiana, así como también apoyar al campesino colombiano en la promoción y compra directa de los productos agrícolas producidos por ellos. Se busca entonces aportar tal como lo menciona el famoso chef Harry Sasson (“El Pacto,” 2015):

Es una labor que hacemos los cocineros si apoyamos al campo y al agro. Es decir, hay que comprarles directamente a nuestros productores. Sin intermediarios, estos y el campo empiezan a brillar. Ese es nuestro granito de arena, así aportamos a la paz.

(párr. 8)

5.3 Principios Cardinales del Sector Gastronómico en Colombia

“Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2014, p. 223). A continuación se analizan los cuatro puntos cardinales propuestos por Hartman (como se citó en D’Alessio, 2014).

Influencia de las terceras partes. Las influencias más representativas para el Sector Gastronómico en Colombia se describen a continuación:

1. Producción agropecuaria del país: Es el principal influyente debido a que es el mayor proveedor del Sector Gastronómico;

2. La industria nacional de bebidas y alimentos: Es también de importante influencia para el Sector, puesto que su producción participa sustancialmente como proveedor en el Sector Gastronómico;
3. Importación de productos agropecuarios, bebidas, y alimentos: Debido a la globalización y la expansión de las diversas culturas gastronómicas en el ámbito mundial, los productos importados toman cada vez más protagonismo;
4. Sector hotelería y turismo: Sector ampliamente relacionado con la gastronomía puesto que aporta una buena parte de los consumidores;
5. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT): Es la entidad del Gobierno la cual regula el Sector Gastronómico y sectores relacionados;
6. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Ente encargado de la recaudación y regulación tributaria en Colombia; y
7. Tecnologías y medios de comunicación: Sin duda influyentes en esta era en cualquier sector. Se destacan las nuevas tendencias de marketing online y los avances tecnológicos para los equipos en el Sector Gastronómico.

Lazos pasados y presentes. La tendencia de alto crecimiento del Sector, apalancado por el desarrollo del país, un cambio socio cultural, y una tendencia gastronómica mundial, es el principal lazo entre pasado y presente en el mismo. La tendencia creciente aún continúa y posiblemente continuará creciendo. El Sector Gastronómico en Colombia está bien diversificado: (a) Se tiene la alta variedad de gastronomía típica de las regiones; (b) La tardía entrada de las grandes multinacionales del Sector en el país, permitió el crecimiento de la variedad de pequeños y grandes establecimientos gastronómicos en el ámbito nacional; (c) El crecimiento del sector hotelería y turismo el cual aporta sustancialmente a la demanda; y (d) la buena situación económica de los últimos años ha permitido la entrada de inversión extranjera y de las grandes marcas, lo que ofrece como resultado un sector rico en opciones

de gastronomía y altamente competitivo, lo cual seguirá siendo tendencia a futuro. Las tendencias gastronómicas mundiales han influenciado considerablemente las tendencias del Sector Gastronómico en Colombia, al igual los esfuerzos por impulsar la gastronomía típica colombiana han sido de suma importancia para el Sector y juntos conforman una nueva tendencia de comida típica de clase internacional como impulsor del turismo.

Contrabalance de los intereses. El interés principal del Sector Gastronómico en Colombia es el crecimiento. El contrabalance es la posibilidad que las grandes marcas tiendan a monopolizar el mercado y a eliminar a los competidores de menor tamaño, lo cual a 2015 es mitigado por el alto crecimiento en la demanda el cual deja espacio en el Sector para la mayoría, pero es un factor a considerar a futuro cuando se encuentre una estacionalidad en el Sector.

Conservación de los enemigos. El Sector Gastronómico en Colombia es diverso, y tiene una oferta de gastronomía internacional importante, una rica oferta gastronómica típica regional, una oferta variada de comidas rápidas, y también cuenta con una oferta alternativa saludable, vegetariana, y vegana. Lo anterior describe lo que es el primer factor para el fomento de la competitividad dentro del Sector, la diversidad en la oferta. Otro factor de importancia es que debido al buen desempeño económico y en seguridad del país, la oferta de las grandes multinacionales del Sector Gastronómico ha aumentado considerablemente lo cual obliga a los locales a ser más competitivos, algunas veces en desventaja ante los grandes actores del negocio. Igualmente para los grandes, existen retos a vencer en un mercado rico en oferta puesto que el comensal tiene variadas opciones para su paladar y para su bolsillo.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Gastronómico en Colombia

De acuerdo con la Misión y Visión establecidas en el Capítulo II, se establecieron los intereses de la gastronomía en Colombia como se puede ver en la Tabla 31, definiendo cuáles son comunes y cuáles opuestos. Asimismo, se definió su grado de intensidad con el objetivo

de identificar el impacto que tienen cada uno de ellos dentro de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). De esta manera se podrán visualizar las prioridades que tiene el Sector para tener éxito en el mercado y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Tabla 31

Matriz de Intereses del Sector Gastronómico en Colombia

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar los ingresos (i.e., ventas) de la gastronomía y convertirse en un sector influyente en Colombia.	ACODRES* Sector Gastronómico colombiano*	MINCIT* Sector Turístico*	Otros sectores** Gobierno Nacional*
2. Incrementar la competitividad del sector a través de la oferta de productos con valor agregado.	Sector Gastronómico colombiano* Gobierno Nacional*		Otras gastronomías del mundo**
3. Implementar procesos y políticas de desarrollo sostenible en un marco ambiental y social responsable.	Gobierno Nacional* MINCIT*	Sector Gastronómico colombiano *	Consumidor final*
4. Desarrollar mecanismos y políticas de formalización del sector gastronómico.	Gobierno Nacional* MINCIT*	Sector Gastronómico colombiano *	
5. Potenciar la oferta gastronómica mediante la promoción de la identidad cultural y el aprovechamiento de las tendencias globales.	Sector Gastronómico colombiano*	Gobierno Nacional* MINCIT*	Consumidor final*
6. Crear centros de formación profesional de gastronomía en Colombia.	Sector Gastronómico colombiano *	Ministerio de Educación Nacional*	
7. Incentivar las sinergias en la cadena productiva del sector gastronómico en Colombia.		Sector Gastronómico colombiano *	

Nota. *Intereses comunes; **Intereses opuestos.

El aumento de los ingresos (i.e., ventas) de la gastronomía para convertirse en un sector influyente en Colombia, es el interés principal para alcanzar la Visión definida a 2030, que busca representar el 5% del PIB. En 2014, el Sector Gastronómico representó el 2% del PIB y debido a la informalidad de la misma, los niveles de competitividad son insuficientes para influir en la economía colombiana.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) de la gastronomía en Colombia están ligados a la Visión del Sector. Por esta razón, se han desarrollado los siguientes OLP para poder soportarla:

OLP1. Crecimiento en ventas del Sector Gastronómico en Colombia. A 2030 el Sector Gastronómico en Colombia representará el 5% del PIB, logrando influir de forma positiva la economía colombiana. En 2014 el Sector Gastronómico representó el 2% del PIB.

OLP2. Oferta de productos con identidad generando valor agregado al consumidor. A 2020, el Sector Gastronómico en Colombia desarrollará un plan de 20 platos con identidad gastronómica por cada región turística (i.e., Antioquia, Santander, Valle del Cauca, Cundinamarca, Costa Atlántica) del País como elemento de generación de turismo para las regiones mediante la gastronomía, incentivando la competitividad de las mismas. A 2015, no se tiene un plan de mercadeo para los platos típicos de cada región.

OLP3. El Sector Gastronómico en Colombia contará con una cadena productiva responsable de buenas prácticas ambientales que generará bienestar a la sociedad colombiana. A 2030, el Sector Gastronómico en Colombia contará con una cadena productiva responsable con el medioambiente haciéndola sostenible, logrando que el 50% de los diferentes participantes de la cadena productiva cuenten con el sello “social y ambientalmente responsable”. A 2014, los participantes que intervienen en la cadena productiva del Sector Gastronómico en Colombia no cuentan con un programa que permita identificarlos como responsables de buenas prácticas ambientales y sociales.

OLP4. Formalización y sostenibilidad del Sector Gastronómico en Colombia. A 2020, los establecimientos gastronómicos informales representarán el 40% del total, aplicando: las normas técnicas del Sector, buenas prácticas de servicio al cliente, seguridad alimentaria, y buena calidad en la elaboración de platos. En 2014, los establecimientos gastronómicos informales representaron el 80%.

OLP5. Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente logrando la formalidad del Sector. A 2020, el Sector Gastronómico en Colombia contará con un Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente, proporcionando al consumidor un servicio con estándares de calidad estructurados, logrando que a 2025 se tengan el 50% de los establecimientos gastronómicos registrados al Programa; y a 2030 se tendrán el 90%. A 2015, en el Sector no se cuenta con dicho Programa.

OLP6. El Sector Gastronómico en Colombia será reconocido como un exponente culinario en el ámbito mundial como lo es la comida peruana. A 2025, el Sector Gastronómico en Colombia posicionará al menos dos restaurantes en la lista *The Worlds 50 Best Restaurants*. A 2015 Colombia no tiene ningún restaurante en dicha lista.

OLP7. Educación gastronómica en Colombia. A 2030, se expandirá en 100% la oferta educativa gastronómica actual. Se tendrá un sistema educativo gastronómico enfocado hacia el *Planeamiento Estratégico*, con programas de calidad y estandarizados, y con proyección internacional. A 2014, existían 15 escuelas gastronómicas y 17 instituciones entre universidades e institutos.

5.6 Conclusiones

El potencial de la gastronomía en Colombia es significativo, debido en parte al interés del Gobierno de desarrollar el turismo como una de las principales fuentes de ingreso. Debido a ello, el Gobierno con sus diferentes programas como Turismo como Motor de Desarrollo Regional estará incentivando y apoyando a la gastronomía nacional.

Para la gastronomía, los intereses establecidos y los principios cardinales harán de este Sector uno con grandes retos a desarrollar en los diferentes campos como son: (a) el recurso humano, (b) la formalización de políticas y procesos para los establecimientos gastronómicos, (c) el marketing, (d) las ventas, y (e) la cadena productiva con sus diferentes operaciones, logrando convertir a este Sector en un eje de desarrollo para el país.

Los diferentes actores del Sector Gastronómico en Colombia tendrán que participar activamente en la búsqueda de unión con el fin de ejecutar los diferentes aspectos desarrollados hasta el momento en este planeamiento estratégico, poner en marcha los intereses y objetivos a largo plazo planteados logrando la sostenibilidad del Sector y convirtiéndose en un competidor para los diferentes países de la Región en cuanto a oferta gastronómica.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En capítulos anteriores se desarrollaron diferentes matrices dentro del Planeamiento Estratégico, las cuales serán el insumo y la base para la elaboración de las nuevas matrices que se desarrollan en el presente capítulo: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de Decisión Estratégica, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética, (j) Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo, y (k) Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos. Dichas matrices tienen un rol determinante para culminar la primera fase del proceso estratégico que es la formulación, puesto que determinan las estrategias que debe seguir el Sector Gastronómico en Colombia en función del análisis previo que se ha realizado.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA se realiza con base en las matrices insumo: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), en las cuales se determinan las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades respectivamente. De acuerdo con lo anterior, es sobre las fortalezas y debilidades que el Sector Gastronómico en Colombia tiene control e injerencia, contrario a lo que sucede con las oportunidades y amenazas que provienen del entorno y que el Sector no puede controlar.

En la Tabla 32 se puede observar que en función de las oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F), y debilidades (D), se forman cuatro categorías de estrategias que debe aplicar el Sector Gastronómico en Colombia para cumplir con sus objetivos a largo plazo: (a) las FO, se deben explotar; (b) las DO, se deben buscar; (c) las FA, se deben confrontar; y (d) las DA, se deben evitar. La Matriz FODA es determinante para el Sector, puesto que establece las directrices para potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, y mitigar las debilidades, lo cual se logra con la ejecución de las estrategias correspondientes, de esta manera el Sector obtendrá los mejores resultados.

Tabla 32

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Condiciones favorables para las empresas del Sector F2. Amplia oferta gastronómica F3. Promoción de eventos y ferias gastronómicas F4. Contar con una asociación del Sector Gastronómico en Colombia F5. Disponer de una normativa vigente en calidad de productos	D1. Deficiente promoción de la cultura gastronómica D2. Falta de profesionalización en el personal del Sector D3. Falta de conocimiento administrativo para el manejo del negocio D4. Falencia en sistemas de comunicación e información D5. Ausencia de un chef que lidere la gastronomía en Colombia
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque	
O1. Crecimiento de la economía colombiana	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos (F2, F3, O3, O4, O5, O7, y O10).	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo (D1, D5, O3, O4, y O6).	
O2. Inversión extranjera (IED)	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente (F2, F4, O5, O6, y O10).	DO2. Crear escuelas de gastronomía en las diferentes regiones buscando la descentralización que tiene el País en materia de escuelas en las ciudades principales únicamente (D2, D3, O1, O2, O4, O8, O9, y O11).	
O3. Diversidad gastronómica	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva (F3, F4, y O7).	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País (D1, O3, O6, y O11).	
O4. Identidad gastronómica	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado (F5, O3, O5, O6, O8, y O10).	DO4. Construir la Asociación de Proveedores del Sector Gastronómico en Colombia (D2 y O7).	
O5. Mayor capacidad adquisitiva del consumidor colombiano	FO5. Diseñar e implementar platos a partir de la fusión de sabores entre la gastronomía de las regiones y la gastronomía internacional (F2, O4, O3, y O2).	DO5. Diseñar e implementar el Plan de Promoción de la Gastronomía de cada región en el ámbito internacional a través de “Marca País” y “Marca Ciudad” (D1, O3, O4, y O11).	
O6. Incremento de turistas	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector (F2, F3, O2, O3, O5, y O6).	DO6. Desarrollar herramientas tecnológicas que integren todos los actores del Sector (D1, D4, O6, y O11).	
O7. Fácil consecución de insumos	FO7. Crear ruedas de negocio que fomenten la entrada de nuevos competidores con amplia experiencia en el Sector, con el objetivo de que la Gastronomía en Colombiana sea más competitiva (F1, F2, O1, y O2).	DO7. Desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten la constitución legal de los de establecimientos gastronómicos (D4, O8, y O11).	
O8. Capacitación formal en gastronomía	FO8. Implementar ferias y eventos gastronómicos en las diferentes regiones (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O9, y O11).	DO8. Integrar las dos agremiaciones actuales con funciones claras que promuevan la gastronomía colombiana en el exterior (D1, O1, O2, O3, O4, y O6).	
O9. Estabilidad de la economía colombiana	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región (F2, O3, y O6).		
O10. Tendencia a comer fuera de casa	FO10. Desarrollar <i>benchmarking</i> con chefs mundialmente reconocidos para la creación de un modelo de restaurante <i>top</i> con alto reconocimiento mundial (F1, F2, O3, O4, y O5).		
O11. Auge de Internet, social media, y marketing digital	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo (F2, F3, O3, O4, y O6). FO12. Diseñar proyectos de promoción de la gastronomía colombiana como atracción de la inversión extranjera (F1, F2, O1, O2, O3, O6, y O11). FO13. Construir alianzas con entidades financieras que permita aumentar las ventas por medio de incentivos (F1, O10, O3, y O11).		
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite	
A1. Alta informalidad	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente (F1, F2, F5, A1, y A8).	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo (D4, A1, y A8).	
A2. Políticas arancelarias / proteccionistas	FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con las principales instituciones educativas gastronómicas en el ámbito mundial para promover la especialidad y profesionalización necesaria para el Sector (F3, F4, A3, A5, A9, y A10).	DA2. Implementar y actualizar las normas técnicas del Sector con el objetivo de que sea competitivo globalmente (D2, D3, A1, y A8).	
A3. Seguridad pública	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final (F1, F4, F5, A1, A6, A7, y A8).	DA3. Desarrollar un programa de “cultura de servicio al cliente” con las asociaciones e instituciones educativas para la capacitación de las personas involucradas (D2, D3, D5, A1, A8, y A9).	
A4. Baja utilización de tecnología en el Sector	FA4. Desarrollar políticas gubernamentales para promover el crecimiento y consolidación del Sector (F1, F4, A2, A5, y A10).	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector (D2, D3, A1, A6, y A8).	
A5. Escasa cultura gastronómica	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado (F1, F3, A2, A4, y A8).		
A6. Baja conciencia de la cultura ambiental			
A7. Contrabando de alimentos			
A8. Fragmentación del Sector			
A9. Baja oferta de instituciones educativas de gastronomía			
A10. Inestabilidad política			

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA ofrece las herramientas para determinar la postura estratégica del Sector Gastronómico en Colombia a través del análisis de los factores determinantes de la fortaleza de la industria, la fortaleza del entorno (i.e., posición estratégica externa), la ventaja competitiva y la fortaleza financiera (i.e., posición estratégica interna). Los cuatro aspectos descritos anteriormente están relacionados con una postura estratégica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2014).

De acuerdo con los factores determinantes que se muestran en la Tabla 33, el Sector Gastronómico en Colombia está bajo una postura agresiva, lo cual corresponde a una industria atractiva con baja turbulencia del entorno, esto como resultado de su alta fortaleza financiera y su alta fortaleza de la industria. La fortaleza financiera del Sector cuenta con ventaja competitiva y está dada por la sólida liquidez, la rápida rotación de inventarios, el alto flujo de caja, y las facilidades de salida del mercado. En cuanto a la fortaleza de la industria, esta cuenta con estabilidad del entorno y se destaca el potencial de crecimiento, donde la formación de clústeres gastronómicos y el potencializar la innovación e investigación gastronómica, son estrategias determinantes para tal fin.

El Sector Gastronómico en Colombia se encuentra en un contexto de explotar y buscar en función de su postura agresiva, por tal razón debe aplicar según D'Alessio (2014), estrategias externas alternativas de: (a) diversificación concéntrica (desarrollando nuevos productos para el actual mercado), (b) integración vertical (lograr mayor control sobre los proveedores), (c) liderazgo en costos (generar economías a escala en función de estándares de producción óptimos y eficientes, integrando a toda la cadena de abastecimiento), y (d) intensivas (primero en desarrollo de productos y en segundo lugar en penetración en el mercado).

Finalmente, como se puede observar en la Figura 29 que muestra el vector resultante y la Matriz PEYEA en la posición agresiva, y basados en las estrategias descritas anteriormente, el Sector Gastronómico en Colombia debe específicamente: (a) fortalecer la velocidad en innovación de nuevos productos a través de la creatividad de los chefs, (b) promover un estilo de vida gastronómico, (c) integrar la cadena de abastecimiento sostenible social y ambientalmente, y (d) generar acuerdos y alianzas estratégicas con los proveedores con el objetivo de garantizar el suministro y la eficiencia en la producción.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Otra herramienta que ayuda al proceso de definir estrategias para el Sector Gastronómico en Colombia es la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), la cual permite determinar el invertir, desinvertir, e incluso desistir de alguna área de negocio, productos, o unidades estratégicas del sector o industria. Para el Sector Gastronómico en Colombia se consideraron los subsectores base de la estructura de ingresos: restaurantes, cafeterías y panaderías, y ventas de comida en hoteles y casinos, como se muestra en la Tabla 34; los cuales representan las ventas del Sector y registran cifras de los últimos dos años. Como se puede observar en la Figura 30, los restaurantes se ubican en el cuadrante *estrella*, las cafeterías y panaderías en el de *signo de interrogación*, los casinos en el de *vaca*, y la venta de comida en hoteles en el de *perro*.

La estrategia para restaurantes es la de penetración en el mercado con la innovación de platos y servicios en este subsector; esta es una estrategia externa alternativa. Para los subsectores de casinos, cafeterías y panaderías del Sector, la estrategia se basa en el desarrollo de mercado, potencializando estos dos subsectores; esta es una estrategia intensiva. Para el subsector de venta de comida en hoteles, la estrategia es desarrollo de productos y diversificación concéntrica para mercados nuevos.

Tabla 33

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Posición estratégica externa		
Factores determinantes de la industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	5
2	Potencial de utilidades	4
3	Facilidad de entrada al mercado	2
4	Utilización de recursos	3
5	Intensidad de capital para la apertura de restaurantes y franquicias	4
6	Productividad / utilización de la capacidad instalada	3
7	Formación de la cadena de abastecimiento	2
8	Poder de negociación de los productores	3
9	Nivel de liderazgo empresarial	2
10	Potencial de formación de clústeres gastronómicos	5
11	Potencial de crecimiento en innovación e investigación gastronómica	5
Promedio		3.45
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	3
2	Tasa de inflación	2
3	Desconocimiento y variabilidad de la demanda	2
4	Rango de los precios de productos competitivos	5
5	Barreras de entrada al mercado	2
6	Rivalidad / Presión competitiva	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	2
8	Presión de los productos sustitutos	2
9	Problemas sociales y económicos	5
Promedio (-6)		-3.33
$X = FI + VC$		0.18
Posición estratégica interna		
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Participación del mercado	4
2	Calidad del producto	3
3	Ciclo de vida del producto	3
4	Diversidad gastronómica	3
5	Lealtad del consumidor	2
6	Biodiversidad: Alta variedad de productos naturales	6
7	Conocimiento técnico de los chefs	3
8	Integración vertical	2
9	Velocidad de innovación de nuevos productos / creatividad de los chefs	1
10	Promoción de estilo de vida gastronómico	1
11	Cadena de suministro sostenible social y ambientalmente posible	2
Promedio (-6)		-3.27
Factores determinantes de la fortaleza interna (FF)		
1	Retorno en la inversión	4
2	Apalancamiento	2
3	Liquidez	6
4	Capital requerido vs. capital disponible	2
5	Flujo de caja	5
6	Facilidad de salida del mercado	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Rotación de inventarios	6
9	Uso de economías de escala y de experiencia	2
10	Planeación financiera	3
Promedio		3.80
$Y = EE + FF$		0.47

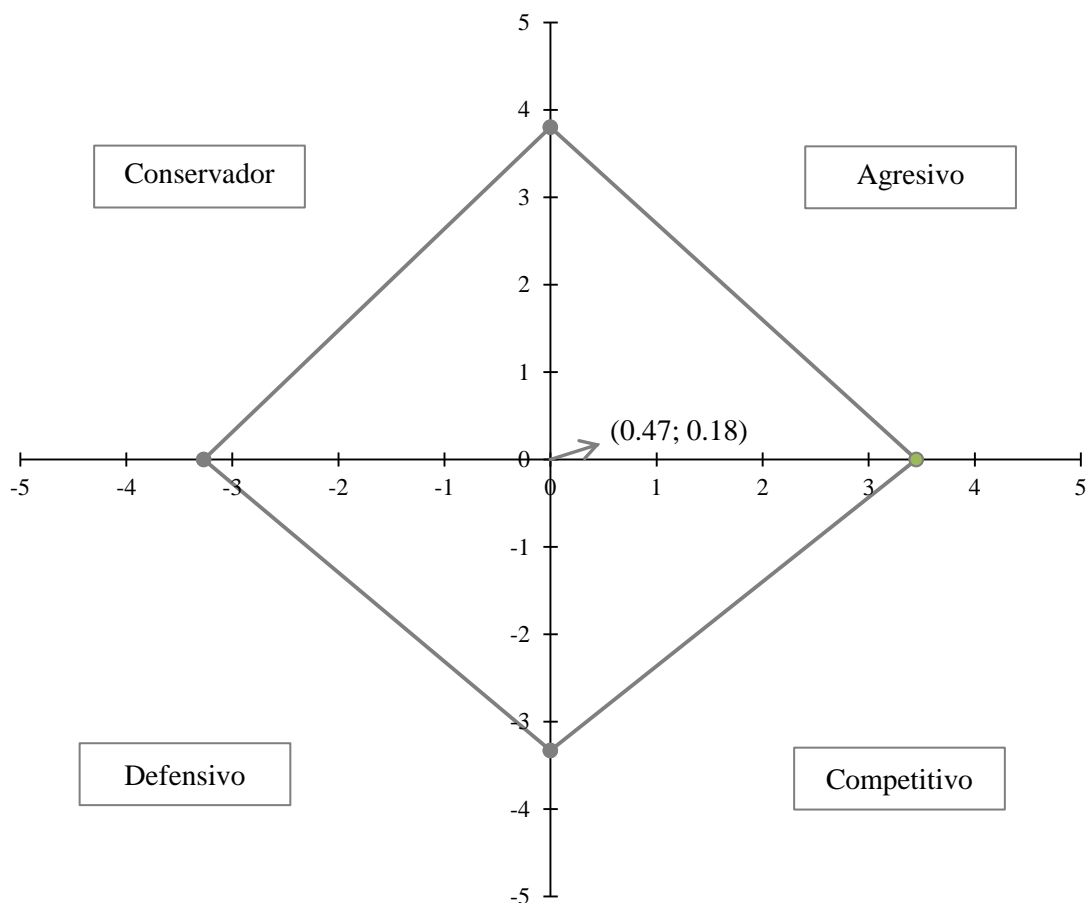


Figura 29. Matriz PEYEA.

Tabla 34

Participación de Subsectores de la Gastronomía en Colombia

Subsector	Ventas (millones \$ COP)		PDM (%)		TAC (%)
	2013	2014	2013	2014	
Restaurantes	2'527,282	3'103,258	42	46	23
Venta de comida en hoteles	1'258,833	1'249,995	21	19	-1
Casinos	1'629,413	1'757,168	27	26	8
Cafeterías y Panaderías	584,459	637,993	10	9	9
Total	5'999,987	6'748,414	100	100	12

Nota. PDM = Participación de mercado; TAC = Tasa anual de crecimiento.

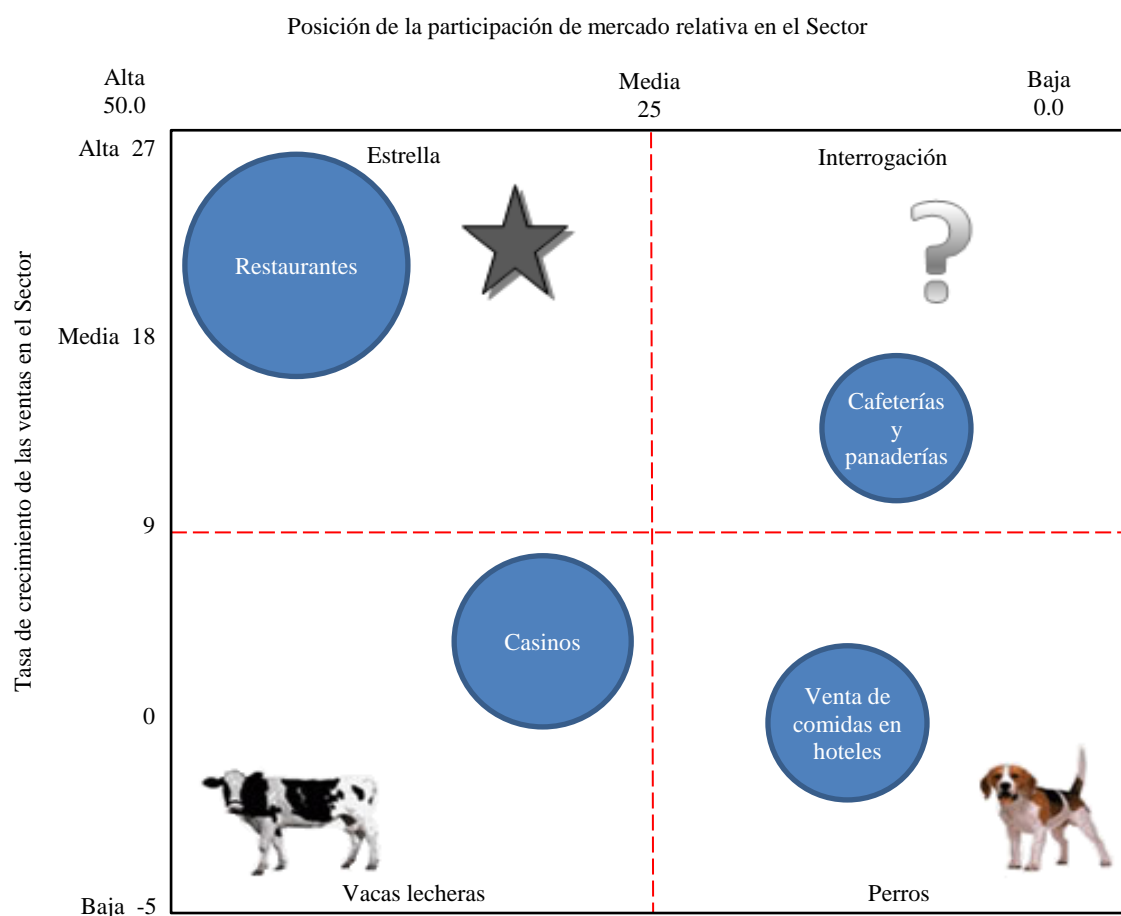


Figura 30. Matriz BCG del Sector Gastronómico en Colombia.

6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

La Matriz IE del Sector Gastronómico en Colombia utiliza como recurso los resultado de las Matrices EFI y EFE, ubicándolos en los ejes X e Y, respectivamente, dando un panorama de la complejidad del Sector dentro de los nueve cuadrantes que involucran los factores determinantes de éxito tanto externos como internos. Como se puede observar en la Figura 31, el Sector Gastronómico en Colombia se ubica en el cuadrante V, lo cual resalta la importancia de desarrollar selectivamente el Sector, mejorando la capacidad de generación de utilidades, y reteniendo y manteniendo las fortalezas que lo caracterizan. De acuerdo con la ubicación del Sector en el cuadrante V de la Matriz IE, las estrategias que se deben desarrollar son de penetración en el mercado y desarrollo de productos (intensivas).

Aunque las Matrices BCG y la IE son diferentes, las dos deben ir alineadas respecto a las estrategias a desarrollar a corto y largo plazo. En primer lugar se deben desarrollar estrategias intensivas de penetración en el mercado, principalmente en el subsector de restaurantes, fortaleciendo la oferta en función de la diversificación, la calidad del producto final, y el desarrollo del mercado actual a través de la investigación gastronómica y la promoción de estándares óptimos de producción, generando como resultado un aumento en el consumo per cápita. En segundo lugar, se deben implementar estrategias intensivas en desarrollo de mercados, en especial en los subsectores de casinos, y cafeterías y panaderías. De acuerdo con lo anterior, se debe potencializar la oferta actual bajo estándares de calidad y explorar nuevos mercados, a través de la creación de clústeres gastronómicos en zonas estratégicas de las principales ciudades del País y la consolidación de alianzas con empresas donde no exista oferta gastronómica para implementar alternativas de catering, plazoletas de comidas, o casinos.

Finalmente, los resultados de la Matriz IE plantean estrategias de desarrollo de productos para el mercado actual y la diversificación concéntrica para mercados nuevos, principalmente para el subsector de venta de comida en hoteles y restaurantes. En este sentido, la innovación y el uso de nuevas técnicas son fundamentales en la creación de nuevos productos dentro de una cadena de suministro social y medioambientalmente responsable, incentivando el uso de recipientes, materias primas, e insumos biodegradables, lo cual ofrece ventajas para impulsar el Sector tanto en el mercado actual como en los nuevos que se puedan explotar a partir de las fortalezas descritas. De la misma manera, los hoteles deben estructurar una oferta novedosa que sea incluyente con nuevos consumidores, dándola a conocer con publicidad en nichos de mercado estratégicos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Los objetivos principales de la Matriz GE son los de poder evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias basadas en el análisis simultáneo de dos variables que definen la situación de un negocio, que para el caso de este Planeamiento Estratégico corresponde al

Sector Gastronómico en Colombia. Las variables a considerar son: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva del Sector en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2014).

El Sector Gastronómico en Colombia claramente se encuentra dentro de los sectores con más rápido crecimiento y cuenta con una buena posición competitiva, ubicándolo en el primer cuadrante en la Figura 32. Las estrategias sugeridas que se ubican en el cuadrante I y que aplican para el Sector, son las de concentración en los mercados (i.e., penetración en el mercado, desarrollo de mercados), y en los productos (i.e., desarrollo de productos), la integración vertical hacia atrás y hacia adelante y la integración horizontal, además de la diversificación concéntrica, lo que resulta claramente coherente con el análisis que se ha realizado, dado que las estrategias planteadas están direccionadas al producto, la cadena de suministro, y al mercado, lo que ratifica el rumbo del planteamiento estratégico para el Sector.

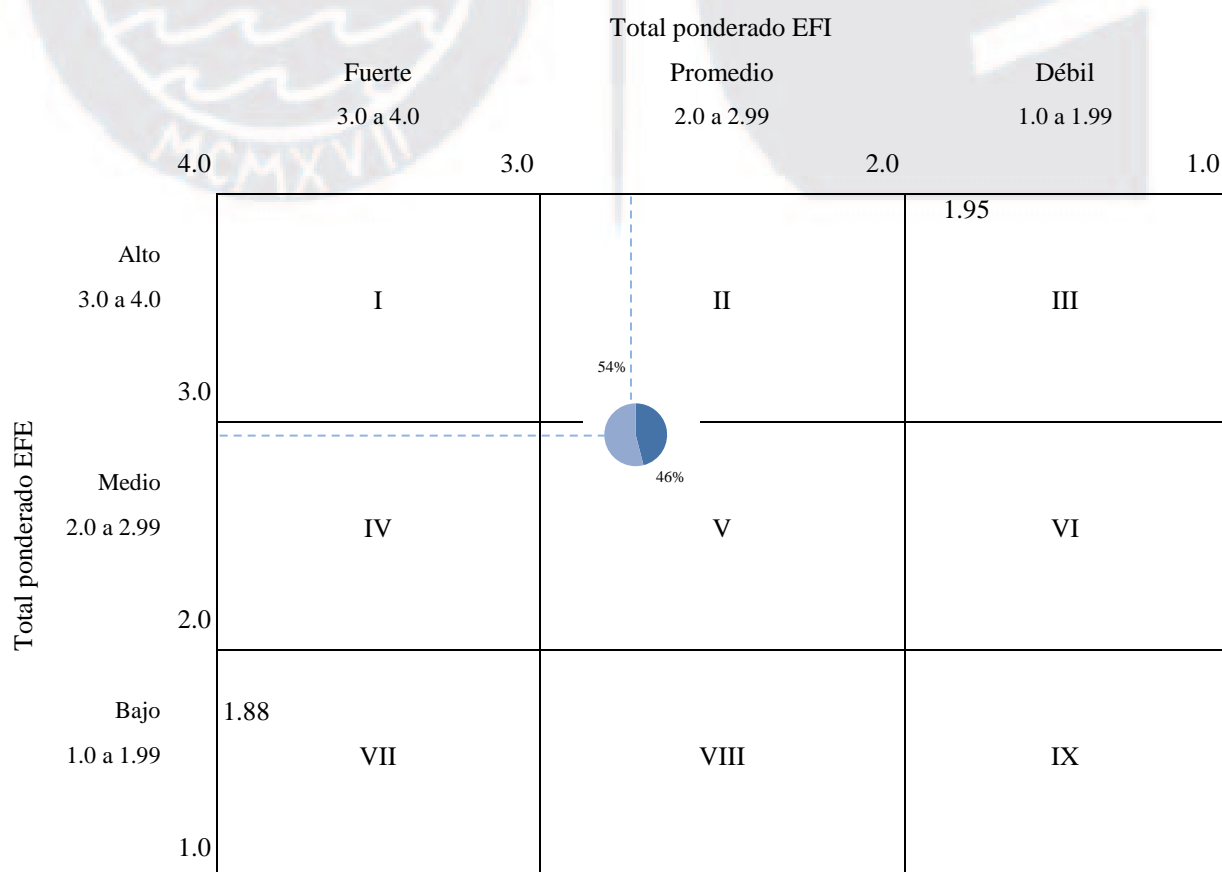


Figura 31. Matriz Interna y Externa.

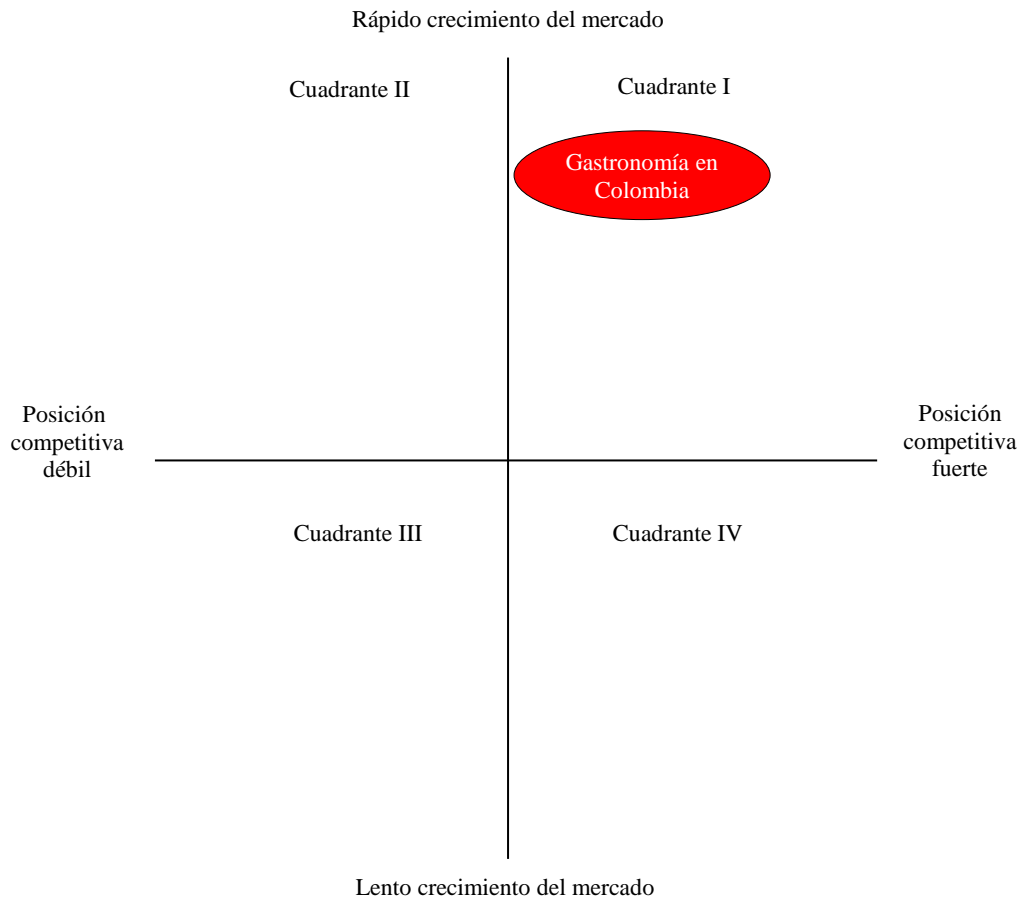


Figura 32. Matriz Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica recupera las estrategias de la Matriz FODA y es posible incluir nuevas que se consideren relevantes y crear nuevas estrategias combinadas. Dichas estrategias se deben clasificar en función de las genéricas y de las externas alternativas. Asimismo, se debe verificar la presencia de cada una de las estrategias en las matrices realizadas previamente (i.e., MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE). Como se puede observar en la Tabla 35, de las 30 estrategias establecidas en las matrices descritas, la Matriz de Decisión Estratégica prioriza 18 que cumplen con el criterio de elección, repitiéndose tres veces o más.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias genéricas					Estrategias externas alternativas											Nº	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total							
Diferenciación	Enfoque en Diferenciación	Nicho en diferenciación	Liderazgo en costos	Enfoque en costos	Nicho en costos	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Intensiva de penetración en el mercado	Intensiva en desarrollo de mercados	Intensiva de desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Alianza estratégica									Aventura conjunta	Atrinchamiento / Reducción	Desposeimiento / Desinversión	Liquidación			
X									X	X	X											1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	X	X	X	X	X		5
X									X		X											2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	X	X	X	X	X		5
			X				X															3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.	X	X				X	3
X								X														4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	X	X		X	X		4
	X									X	X											5	FO5. Diseñar e implementar platos a partir de la fusión de sabores entre la gastronomía de las regiones y la gastronomía internacional.	X	X	X		X		4
				X			X								X							6	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	X		X	X			3
				X									X									7	FO7. Crear ruedas de negocio que fomenten la entrada de nuevos competidores con amplia experiencia en el Sector, con el objetivo de que la Gastronomía en Colombia sea más competitiva.	X		X				2
				X			X	X														8	FO8. Implementar ferias y eventos gastronómicos en las diferentes regiones.	X	X					2
				X			X	X							X							9	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	X	X		X	X		4
X												X										10	FO10. Desarrollar benchmarking con chefs mundialmente reconocidos para la creación de un modelo de restaurante top con alto reconocimiento mundial.	X		X				2
								X		X					X							11	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	X			X	X		3
		X													X							12	FO12. Diseñar proyectos de promoción de la gastronomía colombiana como atracción de la inversión extranjera.	X						1
			X							X					X							13	FO13. Construir alianzas con entidades financieras que permita aumentar las ventas por medio de incentivos.	X						1
X						X	X															14	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	X	X	X	X	X		5
X								X							X							15	FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con las principales instituciones educativas gastronómicas en el ámbito mundial para promover la especialidad y profesionalización necesaria para el Sector.	X				X		2
X			X			X	X															16	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	X	X	X	X	X		5
X				X											X							17	FA4. Desarrollar políticas gubernamentales para promover el crecimiento y consolidación del Sector.	X						1
X										X												18	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	X	X	X	X	X		5
X				X						X	X	X										19	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	X	X	X	X	X		5
X							X															20	DO2. Crear escuelas de gastronomía en las diferentes regiones buscando la descentralización que tiene el País en materia de escuelas en las ciudades principales únicamente.	X					X	2
X							X								X							21	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	X	X	X				3
		X						X							X							22	DO4. Construir la Asociación de Proveedores del Sector Gastronómico en Colombia.	X	X	X		X		4
X									X						X							23	DO5. Diseñar e Implementar el Plan de Promoción de la Gastronomía de cada región en el ámbito internacional a través de “Marca País” y “Marca Ciudad”.	X		X				2
			X				X	X														24	DO6. Desarrollar herramientas tecnológicas que integren todos los actores del Sector.	X					X	2
			X					X														25	DO7. Desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten la constitución legal de los de establecimientos gastronómicos.	X		X				2
				X												X						26	DO8. Integrar las dos agremiaciones actuales con funciones claras que promuevan la gastronomía colombiana en el exterior.	X					X	2
				X			X	X														27	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	X		X		X		3
X										X												28	DA2. Implementar y actualizar las normas técnicas del Sector con el objetivo de que sea competitivos globalmente.	X	X	X	X			4
X										X				X								29	DA3. Desarrollar un programa de “cultura de servicio al cliente” con las asociaciones e instituciones educativas para la capacitación de las personas involucradas.	X	X	X		X		4
X				X			X	X														30	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	X	X	X	X	X		5

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE usa la técnica analítica de David (como se citó en D'Alessio, 2014) para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Se basa en la identificación en cada estrategia de los factores externos e internos recuperados de la MEFE y MEFI respectivamente, y se asigna un puntaje de atraktividad (PA) relativo a la estrategia con respecto a la relación que tiene con su factor de la siguiente manera:

1. No atractiva (no aceptable);
2. Algo atractiva (algo aceptable);
3. Razonablemente atractiva (aceptable); y
4. Altamente atractiva (muy aceptable).

Luego se calcula el total del puntaje de atraktividad (TPA) como se puede ver en la Tabla 36, mediante el producto de los pesos asignados a los factores externos e internos en las matrices respectivas, multiplicados por el puntaje de atraktividad asignado a cada estrategia. Las sumas de las calificaciones del atractivo total revelan cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes superiores a 5 son las más representativas y son las estrategias retenidas, las que estén entre 4 y 5 se consideran como de contingencia, en caso de que algunas de las retenidas no funcionen, y queda a criterio usarlas como reemplazo.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De la Matriz CPE se mantienen las 14 estrategias que obtuvieron un puntaje mayor a 5 y se incluyen en la Matriz de Rumelt, que como matriz filtro utiliza cuatro criterios para evaluar cada estrategia: (a) *consistencia*, la cual establece que la estrategia debe tener objetivos y políticas consistentes; (b) *consonancia*, indica la adaptación de la estrategia al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran; (c) *ventaja*, provee la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) *factibilidad*, establece que la estrategia no debe originar ni sobrecostos, ni subproblemas sin solución (D'Alessio, 2014). En la Tabla 37 se muestra la evaluación de las 14 estrategias, evidenciando que no se elimina ninguna estrategia después de aplicar los filtros de Rumelt.

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico



Tabla 37

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Posterior al análisis realizado por parte de la Matriz Rumelt (MR), a continuación se realiza un filtro muy importante, denominado la Matriz de Ética, o la Auditoría Ética de las estrategias, en la cual se evalúa si las estrategias que permanecen, violan los derechos humanos, son justas, o injustas (i.e., con la distribución, equidad en la administración, y normas de compensación), o si son excelentes o perjudiciales a los resultados estratégicos (D'Alessio, 2014). En la Tabla 38 se muestra la evaluación de las estrategias indicando que aprueban completamente la auditoría ética.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como se puede observar en la Tabla 39, se ha realizado la siguiente clasificación de las estrategias usadas en las matrices anteriores: (a) Estrategias Retenidas, corresponden a las 14 estrategias resultantes de la Matriz de Ética y (b) Estrategias de Contingencia, las cuales a su vez se dividen en: (a) primer grupo, las que no pasaron la Matriz de Rumelt; (b) segundo grupo, las estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de 5 en la MCPE; y (c) tercer grupo, las que no alcanzaron el criterio requerido de 3 o más repeticiones en la MDE. En la Tabla 39 se pueden observar 14 Estrategias Retenidas y siete Estrategias de Contingencia. Si las Estrategias Retenidas no se ajustan correctamente a los factores determinantes internos y externos, existe la opción de utilizar las de Contingencia como respaldo.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

En la Matriz de la Tabla 40 se puede verificar las relaciones encontradas entre las estrategias y los OLP, de tal forma que se confirma la consecución de estos con la implementación adecuada de las estrategias.

6.12 Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La Matriz de Posibilidades de los Competidores mediante la Tabla 41 demuestra las reacciones que podrían adoptar los que se consideran los principales competidores de Colombia (i.e., México, Brasil, y Argentina.) a las 14 Estrategias Retenidas. De estas probables reacciones se puede indicar que Brasil y México son los competidores que se debe observar por su desarrollo del Sector Gastronómico en la región Andina.

Tabla 38

Matriz de Ética

	Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente
14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Excelente	Excelente

Tabla 39

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.
2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.
3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.
4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.
5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.
6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.
7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.
8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.
9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.
10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.
11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.
12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.
13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.
14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.
Estrategias de Contingencia	
1	FO5. Diseñar e implementar platos a partir de la fusión de sabores entre la gastronomía de las regiones y la gastronomía internacional.
2	DO4. Construir la Asociación de Proveedores del Sector Gastronómico en Colombia.
3	DA2. Implementar y actualizar las normas técnicas del Sector con el objetivo de que sea competitivo globalmente.
4	DA3. Desarrollar un programa de “cultura de servicio al cliente” con las asociaciones e instituciones educativas para la capacitación de las personas involucradas.
5	FO7. Crear ruedas de negocio que fomenten la entrada de nuevos competidores con amplia experiencia en el Sector, con el objetivo de que la gastronomía colombiana sea más competitiva.
6	FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con las principales instituciones educativas gastronómicas en el ámbito mundial para promover la especialidad y profesionalización necesaria para el Sector.
7	DO5. Diseñar e implementar el plan de Promoción de la Gastronomía de cada región en el ámbito internacional a través de “Marca País” y “Marca Ciudad”.

Tabla 40

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

		Visión						
A 2030, el Sector Gastronómico en Colombia representará el 5% del PIB, mediante una oferta de productos con valor agregado, la cual enriquezca la cultura culinaria tanto local como internacional en el país, impulsando la economía, desarrollando mayor atraktividad turística, y aportando bienestar a la sociedad colombiana y a sus visitantes. En 2014 el Sector Gastronómico en Colombia representó el 2% del PIB.								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Aumentar los ingresos (i.e., ventas) de la gastronomía y convertirse en un sector influyente en Colombia.							
2	Incrementar la competitividad del sector a través de la oferta de productos con valor agregado.							
3	Implementar procesos y políticas de desarrollo sostenible en un marco ambiental y social responsable.							
4	Desarrollar mecanismos y políticas de formalización del sector gastronómico.							
5	Potenciar la oferta gastronómica mediante la promoción de la identidad cultural y el aprovechamiento de las tendencias globales.							
6	Crear centros de formación profesional de gastronomía en Colombia.							
7	Incentivar las sinergias en la cadena productiva del sector gastronómico en Colombia.							
		Crecimiento en ventas del Sector Gastronómico en Colombia	Oferta de productos con identidad generando valor agregado al consumidor	El Sector Gastronómico en Colombia contará con una cadena productiva responsable de buenas prácticas ambientales que generará bienestar a la sociedad colombiana	Formalización y sostenibilidad del Sector Gastronómico en Colombia	Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente logrando la formalidad del Sector	El Sector Gastronómico en Colombia será reconocido como un exponente culinario en el ámbito mundial como lo es la comida peruana	Educación gastronómica en Colombia
Estrategias Retenidas								
E1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	X	X				X	
E2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	X	X				X	X
E3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.			X	X		X	
E4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	X	X		X	X	X	X
E5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	X	X		X	X	X	
E6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	X				X		
E7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	X	X		X	X	X	X
E8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	X	X	X	X	X	X	X
E9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	X		X	X	X	X	
E10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	X	X	X			X	
E11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	X	X	X	X	X	X	X
E12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	X	X		X	X	X	
E13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	X			X	X	X	X
E14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	X		X	X	X		

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Posibilidad de la gastronomía de México	Posibilidad de la gastronomía de Brasil	Posibilidad de la Gastronomía de Argentina	
E1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	Replicar	Replicar	Replicar
E3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	Replicar	Replicar	Replicar
E6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	Replicar	Replicar	Replicar
E7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	Participar	Indiferente	Indiferente
E8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	Replicar	Replicar	Replicar
E9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	Replicar	Replicar	Replicar
E10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
E11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	Replicar	Replicar	Replicar
E12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	Replicar	Replicar	Replicar
E13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	Replicar	Replicar	Replicar

6.13 Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en el presente capítulo, el Sector Gastronómico en Colombia evidencia claras fortalezas que debe potencializar, oportunidades que debe aprovechar, debilidades que debe mitigar, contrarrestar, y disminuir con el paso del tiempo y amenazas que debe minimizar y evitar. A través de la formulación del proceso estratégico, se identificaron un total de 30 estrategias, de las cuales 14 estrategias se clasificaron como Retenidas y siete de Contingencia. Las Estrategias Retenidas se centran en la innovación, investigación, y diferenciación a través de nuevas propuestas con valor agregado y calidad, sostenibilidad ambiental y social, y la importancia de encontrar un chef que lidere el *Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia*, con el objetivo de dinamizar el Sector e impulsar el consumo per cápita que impacta de forma directa la generación de ingresos. Si se hace una correcta implementación de las Estrategias Retenidas y un seguimiento adecuado del cumplimiento de las mismas, estas le permitirán al Sector alcanzar su Visión y lograr un aporte al PIB a 2030 del 5%.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de lograr la formulación e identificación de las estrategias, llega la fase de implementación del proceso estratégico, la cual inicia con la definición de los objetivos a corto plazo y estos llevan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo establecidos para lograr la Visión del Sector Gastronómico en Colombia mediante la adecuada ejecución de las estrategias establecidas en este proceso. Los objetivos a largo plazo son siete y las estrategias retenidas son 14 y están encaminadas a aportar al crecimiento económico del País y logrando establecer una cultura gastronómica.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

Los objetivos a corto plazo (OCP) del Sector Gastronómico en Colombia se definen a partir de cada uno de sus siete objetivos a largo plazo establecidos para el proceso estratégico.

OLP1. Crecimiento en ventas del Sector Gastronómico en Colombia. A 2030 el Sector Gastronómico en Colombia representará el 5% del PIB, logrando influir de forma positiva la economía colombiana. En 2014 el Sector Gastronómico representó el 2% del PIB.

OCP11. A 2022, facturar \$1.2 billones COP por parte de los grandes establecimientos gastronómicos formales (i.e., facturación mensual de más de \$150 millones COP) del total de ingresos del Sector. Uno de los impulsores del Sector son los grandes establecimientos gastronómicos formales, debido a su alto valor de facturación mensual y por ende su injerencia en la generación de los ingresos totales del Sector. Para lograr este primer objetivo, es indispensable un crecimiento anual compuesto promedio para el periodo 2015-2022 del 7.5%. Para el cumplimiento de este primer objetivo, se requiere: (a) realizar un plan de crecimiento de los actuales establecimientos gastronómicos formales pequeños y medianos para que lleguen a ser grandes, a través de la generación de políticas que promuevan

posibilidades reales de mayor generación de ingresos; (b) crear incentivos para la inversión extranjera directa, con el objetivo de que lleguen cadenas gastronómicas a Colombia y participen en el segmento de establecimientos formales grandes; y (c) realizar un plan para fortalecer la sostenibilidad de los actuales establecimientos formales grandes, a través de capacitaciones y programas de innovación para que a través de nuevas propuestas gastronómicas enriquezcan su oferta e incrementen la demanda.

OCP12. A 2030, facturar \$4.2 billones COP por parte de los grandes establecimientos gastronómicos formales (facturación mensual de más de \$150 millones COP). Para lograr este primer objetivo, es indispensable un crecimiento anual compuesto promedio para el periodo 2023-2030 del 17%. Con el cumplimiento de este segundo objetivo se podría estar pasando de generar por parte de los grandes establecimientos gastronómicos formales del 9% al 20% a los ingresos totales del Sector.

OCP13. A 2022, el consumo de comidas fuera de casa representará al menos el 10% del total de ingreso de los consumidores. La tendencia de adoptar un estilo de vida de comer fuera de casa como consecuencia de la actual coyuntura (i.e., crecimiento del ingreso de los colombianos y dificultad de movilidad de la ciudad), impacta positivamente en el crecimiento de los ingresos del Sector. Para lograr este tercer objetivo, se requiere un crecimiento anual del 6% para el periodo 2015-2022. Para el cumplimiento de este objetivo es necesaria la estructuración de un plan de acción permanente y continuo para la innovación de platos que cumplan estándares óptimos de calidad, respondiendo a las necesidades cambiantes del mercado. Asimismo, es importante promover la cultura gastronómica a través de ferias, eventos, experiencias, y una oferta diversa y con valor agregado, considerando que esto es el soporte para que los consumidores incrementen su gasto en comida fuera de casa.

OCP14. A 2022, el consumo de comidas fuera de casa representará al menos el 12% del total de ingreso de los consumidores. Para lograr este cuarto objetivo, se requiere un crecimiento anual del 9% para el periodo 2015-2022. Con el cumplimiento de este objetivo,

el Sector Gastronómico en Colombia se consolidaría como un sector importante dentro del PIB, pasando a aportar de 2% al 5%, debido a mayor generación de ingresos.

OCP15. A 2022, 222,000 establecimientos gastronómicos formales estarán en funcionamiento, con un crecimiento anual del 3% hasta 2030, año en el que estarán en funcionamiento 281,000. Es indispensable generar dinamismo en el Sector y tener un número mayor de participantes productivos que aporten positivamente a los resultados. Para el cumplimiento de este quinto objetivo, es necesario implementar un plan de formalización de los establecimientos gastronómicos que se encuentran informales para que se puedan contabilizar sus ingresos en el total y promover la creación de nuevos, para que incorporen una oferta con valor agregado y bajo los estándares establecidos de acuerdo con las necesidades del mercado, lo cual impacta directamente en los resultados que se esperan tener en términos de aporte al PIB a 2030.

OLP2. Oferta de productos con identidad generando valor agregado al consumidor. A 2020, el Sector Gastronómico en Colombia desarrollará un plan de 20 platos con identidad gastronómica por cada región turística (i.e., Antioquia, Santander, Valle del Cauca, Cundinamarca, Costa Atlántica) del País como elemento de generación de turismo para las regiones mediante la gastronomía, incentivando la competitividad de las mismas. A 2015, no se tiene un plan de mercadeo para los platos típicos de cada región.

OCP21. A finales de 2016, se tendrán seleccionados los cuatro primeros platos típicos por cada región turística colombiana, con la finalidad de lograr la identidad del Sector Gastronómico. Esta selección se incrementará en 20 platos por año hasta completar los 100 platos que definirán la identidad gastronómica a 2020.

OCP22. A 2022, Colombia obtendrá la nominación en los *World Travel Awards* en la categoría “World’s Leading Culinary Destination” consolidándose como destino gastronómico en el mundo.

OCP23. A 2018, se creará el programa “Colombia en un Plato”, que premiará el mejor plato típico del País, seleccionado entre las regiones turísticas.

OLP3. El Sector Gastronómico en Colombia contará con una cadena productiva responsable de buenas prácticas ambientales que generará bienestar a la sociedad colombiana. A 2030, el Sector Gastronómico en Colombia contará con una cadena productiva responsable con el medioambiente haciéndola sostenible, logrando que el 50% de los diferentes participantes de la cadena productiva cuenten con el sello “social y ambientalmente responsable”. A 2014, los participantes que intervienen en la cadena productiva del Sector Gastronómico en Colombia no cuentan con un programa que permita identificarlos como responsables de buenas prácticas ambientales y sociales.

OCP31. A 2016, se creará la Asociación de Proveedores Agropecuarios del Sector Gastronómico en Colombia, liderada por empresarios del Sector con un plan de expansión hacia las regiones a 2018, considerando que se debe tener presencia en la región Central, Antioquia, Llanos Orientales, valle del Cauca, y costa Atlántica; a 2022 se debe haber integrado la zona Sur del País, la costa Pacifico, el Amazonas, Santanderes, Eje cafetero, y Magdalena medio; a 2030 debe estar cubierto el 90% del País.

OCP32. A 2017, la Asociación de Proveedores Agropecuarios del Sector Gastronómico en Colombia deberá afiliar por lo menos 200 nuevos integrantes, y los años siguientes continuar con un mínimo de 70 afiliaciones anuales hasta 2022; y hasta 2030, lograr un mínimo de 50 nuevas afiliaciones.

OCP33. A 2020, se iniciará la segmentación de la Asociación, logrando a 2025 tener por lo menos asociaciones diferenciadas de la siguiente manera: Fruticultores, avicultores, horticultores, ganaderos, porcicultores, productores de granos, agricultores de productos orgánicos, y pescadores.

OCP34. A 2018, se tendrá una Asociación de Proveedores No Agropecuarios, la cual debe incluir al menos un 10% de los proveedores del Sector, asegurando un ratio de afiliación anual de por lo menos 5%.

OCP35. A 2018, se implementará la creación del sello “social y ambientalmente responsable”, definiendo claramente los parámetros de evaluación para los proveedores. A 2020, se logrará por lo menos una participación del 10% de proveedores con el sello mencionado, y se crecerá al menos en 4% anual; para a 2030 tener un 50% de los proveedores ambientalmente responsables aportando a la sociedad y reconocidos con sello establecido.

OLP4. Formalización y sostenibilidad del Sector Gastronómico en Colombia. A 2020, los establecimientos gastronómicos informales representarán el 40% del total, aplicando: las normas técnicas del Sector, buenas prácticas de servicio al cliente, seguridad alimentaria, y buena calidad en la elaboración de platos. En 2014, los establecimientos gastronómicos informales representaron el 80%.

OCP41. A 2018, el 40% de los establecimientos gastronómicos formales implementarán las normas técnicas sectoriales del Sector.

OCP42. A 2020, el 10% del total de establecimientos gastronómicos en Colombia capacitará a sus empleados anualmente en seguridad alimentaria, gastronomía, y gestión de beneficios; lo cual permitirá que el Sector sea más sostenible a largo plazo. Para lograr este segundo objetivo, es indispensable que la agremiación del Sector establezca un indicador de medición anual para que los restaurantes reporten el número de empleados capacitados en el año; de esta manera podrán calificar como responsables socialmente con la fuerza laboral.

OCP43. A 2020, el 100% de las escuelas gastronómicas en Colombia tendrán en sus programas académicos clases semestrales de Servicio al Cliente, donde se ofrecerán las buenas prácticas y conocimientos necesarios para fortalecer la cultura de servicio al cliente.

OCP44. A 2018, el 15% de los establecimientos gastronómicos, serán ambientalmente responsables y reciclarán sus residuos, lo cual ofrecerá sostenibilidad ambiental al Sector. Para cumplir este cuarto objetivo, se debe realizar una capacitación a cada uno de los establecimientos gastronómicos para el manejo y separación de residuos.

OLP5. Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente logrando la formalidad del Sector. A 2020, el Sector Gastronómico en Colombia contará con un Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente, proporcionando al consumidor un servicio con estándares de calidad estructurados, logrando que a 2025 se tengan el 50% de los establecimientos gastronómicos registrados al Programa; y a 2030 se tendrán el 90%. A 2015, en el Sector no se cuenta con dicho Programa.

OCP51. Al tercer trimestre de 2016, definir el 100% de los parámetros del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.

OCP52. A 2017, presentar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente a las dos asociaciones existentes a 2015.

OCP53. Al segundo semestre de 2017, comunicar y difundir el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente al 100% de los afiliados a las dos asociaciones existentes actualmente ACODRES y ACOGA.

OCP54. A 2018, promocionar al 50% de los restaurantes en las principales ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, y Pereira, el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente en los diferentes eventos del Sector.

OCP55. A 2030, el Gobierno incluirá el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente dentro del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

OCP56. Anualmente, incentivar la implementación del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente a 4,650 restaurantes formales en el ámbito nacional, para lograr a 2025 llegar al 50%.

OLP6. El Sector Gastronómico en Colombia será reconocido como un exponente culinario en el ámbito mundial como lo es la comida peruana. A 2025, el Sector Gastronómico en Colombia posicionará al menos dos restaurantes en la lista *The Worlds 50 Best Restaurants*. A 2015 Colombia no tiene ningún restaurante en dicha lista.

OCP61. A 2016, se elegirá un Chef Líder para que sea un referente del País en temas gastronómicos y sea el representante colombiano para el exterior.

OCP62. A 2022, el 20% de los restaurantes formales implementarán un Centro de I+D dentro de su estructura, para llegar a tener a 2025 una tasa del 50% de los restaurantes con dicha implementación.

OCP63. A 2018, las agremiaciones del Sector Gastronómico en Colombia incrementarán en un 15% el presupuesto de publicidad para que en la: Marca País, medios masivos, y líneas aéreas se promocióne la gastronomía colombiana y logre tener más presencia en el extranjero y así motivar a más turistas a visitar Colombia.

OCP64. En 2018, se recibirán 250,000 visitantes locales y extranjeros a las ferias gastronómicas realizadas en Colombia, con una oferta amplia de los participantes del Sector que permitirá promover la gastronomía colombiana.

OLP7. Educación gastronómica en Colombia. A 2030, se expandirá en 100% la oferta educativa gastronómica actual. Se tendrá un sistema educativo gastronómico enfocado hacia el *Planeamiento Estratégico*, con programas de calidad y estandarizados, y con proyección internacional. A 2014, existían 15 escuelas gastronómicas y 17 instituciones entre universidades e institutos.

OCP71. A 2016, se creará la Asociación Colombiana de Instituciones Educativas para el Sector Gastronómico, la cual se encargará de fomentar la creación de instituciones

educativas y de asegurar la calidad en la educación, la estandarización de los programas y su enfoque de acuerdo con el presente *Planeamiento Estratégico*. Esta deberá estar adjunta a la principal agremiación del Sector Gastronómico en Colombia y debe trabajar en paralelo con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y el Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo.

OCP72. A 2017, la Asociación Colombiana de Instituciones Educativas para el Sector Gastronómico tendrá un Sistema de Certificación de la Calidad para las instituciones educativas gastronómicas, el cual contará con tres *status* (i.e., *Gold*, *Silver*, y *Bronze*), que tendrán amplio reconocimiento en el Sector y beneficios dentro de la Asociación.

OCP73. A 2018, la Asociación Colombiana de Instituciones Educativas para el Sector Gastronómico contará con un mínimo de 25 integrantes, entre universidades, instituciones técnicas y tecnológicas, y escuelas de gastronomía, de las cuales por lo menos dos instituciones estarán clasificadas en el *status Gold*, cuatro en el *status Silver*, y ocho en el *status Bronze*. Se debe estructurar un programa que permita cada dos años incluir una nueva institución en el *status Gold*, dos nuevas en el *status Silver*, y cuatro nuevas en el *status Bronze*.

OCP74. La Asociación Colombiana de Instituciones Educativas para el Sector Gastronómico liderará un Plan de Expansión de la Oferta Educativa Gastronómica de la siguiente manera:

1. *Ámbito Bogotá:* A 2019, la oferta de programas gastronómicos profesionales en universidades se ampliará de dos a tres, con un nuevo programa cada tres años.
2. *Ámbito ciudades principales:* A 2022, por lo menos existirá un programa gastronómico profesional en universidades y se contará con un programa nuevo cada tres años.
3. *Ámbito ciudades intermedias:* A 2030, se tendrá por lo menos un programa gastronómico profesional universitario en cada ciudad. Por cada programa gastronómico profesional en universidad, habrá por lo menos dos programas en institutos universitarios, cuatro

programas en institutos técnicos y tecnológicos, y cuatro programas en escuelas de gastronomía.

OCP75. A 2019, la Asociación Colombiana de Instituciones Educativas para el Sector Gastronómico contará con un Programa General de Intercambios Internacionales para por lo menos 50 estudiantes de gastronomía y se tendrán convenios con México, Perú, Argentina, EE.UU., y Brasil. A 2022 se ampliará en 50 los cupos para intercambios y se establecerán convenios con Francia, Italia, India, China, Japón, y Corea.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de las estrategias, así como la determinación del Plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (i.e., financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la Visión esperada (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 42 se muestran los recursos, que pueden ser tangibles, intangibles, y humanos, asignados a cada uno de los objetivos a corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia seleccionada. Incluyen las directrices, las reglas, los métodos, las formas prácticas, y los procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites para el correcto accionar de la organización. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la Visión (D'Alessio, 2014). Como muestra en la Tabla 43, a cada una de las Estrategias Retenidas se les asigna un número determinado de políticas que orientan su implementación.

Tabla 42

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo



Tabla 43

Políticas de cada Estrategia

Estrategias		Políticas
E1	FO1. Desarrollar platos gastronómicos enfocados en resaltar la identidad cultural de Colombia a través de productos e ingredientes típicos de cada región, respondiendo a la demanda de cada uno de los segmentos.	P1 Promocionar la identidad cultural de Colombia a través de la gastronomía. P2 Fomentar la preservación de la cultura colombiana. P3 Promover la investigación y el desarrollo. P4 Incrementar la innovación en función de las necesidades del cliente.
E2	FO2. Implementar un Centro de Investigación Gastronómica para que a través de la innovación se generen respuestas inmediatas a la demanda cada vez más exigente.	P1 Promover la innovación en los establecimientos gastronómicos. P2 Fomentar la investigación gastronómica en los diferentes establecimientos gastronómicos. P3 Propiciar la competitividad y el benchmarking entre los establecimientos gastronómicos. P4 Incentivar el desarrollo de proyectos en el Centro de Investigación Gastronómica. P5 Apoyar los proyectos de investigación o desarrollo demandados por las agremiaciones. P6 Fomentar el trabajo en equipo entre el Centro de Investigación Gastronómica y los diferentes participantes del Sector.
E3	FO3. Desarrollar sinergias estratégicas y lograr mayores beneficios para todos en la cadena productiva.	P1 Fomentar el relacionamiento directo entre establecimientos gastronómicos y proveedores.. P2 Fomentar la capacitación del personal orientados a la profesionalización de los servicios, siempre con una perspectiva de productividad, calidad y dentro de un marco de responsabilidad social y ambiental. P3 Promover la búsqueda de sinergias en toda la cadena productiva orientada hacia la calidad de los servicios y la sostenibilidad social y medioambiental. P4 Buscar la seguridad alimentaria del País brindando alimentos preparados de la mejor calidad, acompañados de una experiencia diferenciadora, aportando al desarrollo social y protegiendo al medioambiente.
E4	FO4. Producir platos bajos estándares óptimos de calidad con el objetivo de responder a las necesidades del mercado.	P1 La calidad es lo primero. P2 Es política del Sector orientar su cultura de excelencia al cliente. P3 Promover el enfoque en profesionalismo y mejora continua.
E5	FO6. Incrementar el consumo per cápita del Sector.	P1 Fomentar el crecimiento del Sector, basado en el mejoramiento continuo, el profesionalismo, y la calidad. P2 Reclutar a los participantes del Sector en función de la vocación de servicio al cliente nacional o extranjero, considerando la identidad de cada cultura. P3 Promover la imagen de la gastronomía en Colombia a través de una cultura de excelencia y que prioriza al cliente. P4 Mostrar al Sector Gastronómico en Colombia como responsable social y ambiental.
E6	FO9. Aprovechar los lugares turísticos para implementar clústeres de restaurantes que ofrezcan identidad del país y de la región.	P1 Promover al Sector en función del aseo y limpieza. P2 Fomentar la capacitación y formación para el servicio al cliente. P3 Fomentar la inversión extranjera. P4 Priorizar los servicios y productos de alta calidad.
E7	FO11. Buscar sinergias con los países de la Alianza del Pacífico para desarrollar un bloque gastronómico que atraiga el turismo.	P1 Fomentar los puestos de trabajo con enfoque de responsabilidad social. P2 Promover la cultura de excelencia. P3 Fomentar la formalización de las empresas. P4 Fomentar la competitividad y el benchmarking con organizaciones internacionales. P5 Promover la imagen de Colombia por su profesionalismo.
E8	FA1. Estructurar el Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.	P1 Incentivar la participación de los actores del Sector, en el desarrollo del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente. P2 Incentivar y promover la mejora continua con el fin de dar continuidad al Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente. P3 Promover la capacitación constante en tema de servicio a todos los miembros del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente. P4 Fomentar el trabajo en equipo entre los miembros del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente.
E9	FA3. Implementar la certificación del sello “social y ambientalmente responsable” a los participantes de la cadena productiva del Sector involucrando al consumidor final.	P1 Fomentar las buenas prácticas para la conservación del medioambiente en todas las actividades relacionadas al Sector. P2 Fomentar la capacitación del personal orientado a la profesionalización de los servicios, siempre con una perspectiva de productividad, calidad, y dentro de un marco de responsabilidad social y ambiental. P3 Promocionar los establecimientos gastronómicos con buenas prácticas ambientales y sociales, brindando un status diferenciador dentro del Sector. P4 Buscar la seguridad alimentaria del País brindando alimentos preparados de la mejor calidad, acompañados de una experiencia diferenciadora y aportando al desarrollo social y protegiendo al medioambiente.
E10	FA5. Contar con la tecnología disponible en la producción, para así lograr diferenciarse y atender la demanda creciente y sofisticada del mercado.	P1 Fomentar la creatividad y el desarrollo de la innovación. P2 Optimizar el uso de los recursos actuales para aumentar la eficiencia. P3 Capacitación en el uso responsable y sostenible de los recursos. P4 Fomentar el mejoramiento continuo para la producción.
E11	DO1. Elegir un chef que lidere el <i>Plan Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia</i> , con el fin de impulsar y promover el desarrollo del mismo.	P1 Es política del Sector, encontrar un chef que se caracterice por su profesionalismo, su alegría, amor al trabajo, integralidad, vocación de servicio, honestidad, y emprendimiento para liderar el Plan Estratégico. P2 Es política del Sector, que el chef que lidere el Plan Estratégico, promueva los valores de excelencia, integración de trabajo en equipo, innovación, calidad, e identidad. P3 Fomentar a través del chef que lidere el Plan Estratégico, el desarrollo humano y la responsabilidad social y ambiental.
E12	DO3. Desarrollar la experiencia de “vivir la gastronomía” de cada región a través de la creación de rutas gastronómicas por las principales ciudades del País.	P1 Promover la integración de las regiones en función de las necesidades del cliente. P2 Fomentar la preservación de la cultura colombiana. P3 Fomentar el estilo de vida gastronómico. P4 Promover el turismo al interior de Colombia.
E13	DA1. Construir la data correspondiente al Sector con el objetivo de tener datos confiables para la planeación del mismo.	P1 Promover el trabajo bajo el principio de la verdad y la ética. P2 Incentivar la formalización de los establecimientos gastronómicos. P3 Incentivar el trabajo en equipo para la recolección de la data del Sector Gastronómico en Colombia. P4 Promover el profesionalismo en el análisis y consecución de la información.
E14	DA4. Implementar sistemas formales de reciclaje junto con los demás participantes de la cadena productiva y con el consumidor final para generar sostenibilidad en el Sector.	P1 Fomentar el reciclaje en todas las actividades y a todos los participantes del Sector Gastronómico en Colombia y relacionados. P2 Promocionar el reciclaje como una práctica distintiva de los establecimientos gastronómicos en el Sector y relacionados. P3 Fomentar la educación acerca del reciclaje y su importancia para la conservación del planeta a todos los participantes del Sector Gastronómico en Colombia y sectores relacionados. P4 Fomentar mediante el ejemplo la responsabilidad con el medioambiente y con el desarrollo sostenible de la sociedad, siendo referente en el medio.

7.4 Estructura del Sector Gastronómico en Colombia

El Sector Gastronómico en Colombia a 2015 cuenta con una estructura basada en funciones de forma piramidal encabezada por el Gobierno mediante el Ministerio de Industria, Turismo, y Comercio (MINCIT) con el apoyo de las agremiaciones existentes ACODRES y ACOGA, también cuenta con las diferentes Cámaras de comercio de cada ciudad para promover el turismo para las diferentes regiones del País. El Sector también desarrolla su actividad como consecuencia del turismo fomentado por el MINCIT mediante sitios turísticos, pero no se está promoviendo el Sector Gastronómico como foco de turismo. Estas actividades administrativas y operativas están a cargo de una subgerencia (i.e., Viceministerio de Turismo), y la estructura organizacional a 2015 del Sector se muestra en la Figura 33.

Para la implementación del presente Planeamiento Estratégico se hace necesaria una reestructuración del Sector Gastronómico en Colombia, dado que actualmente este carece de un liderazgo fuerte y de integración de las agremiaciones que participan en el mismo. Como se muestra en la Figura 34, y haciendo uso de del enfoque de la reestructuración usando el benchmarking, y teniendo como referente al Perú y a la labor de Gastón Acurio, como primera medida se hace necesario crear la figura del Chef Líder, quien estará encargado de implementar las estrategias retenidas en el actual Planeamiento Estratégico, integrando a las entidades del Gobierno con las agremiaciones en función de la consecución de los OLP. Como segunda medida, se crearán agremiaciones de proveedores y de instituciones educativas gastronómicas, las cuales se integrarán a la estructura actual y estarán bajo el control de las agremiaciones existentes ACODRES y ACOGA. Como última medida, en la nueva estructura las entidades del Gobierno estarán ubicadas como entidades transversales y coordinadas por el Chef Líder quien se encargará de gestionar su vital labor para la consecución de los OLP y la implementación de las estrategias del *Planeamiento Estratégico del Sector Gastronómico en Colombia*.

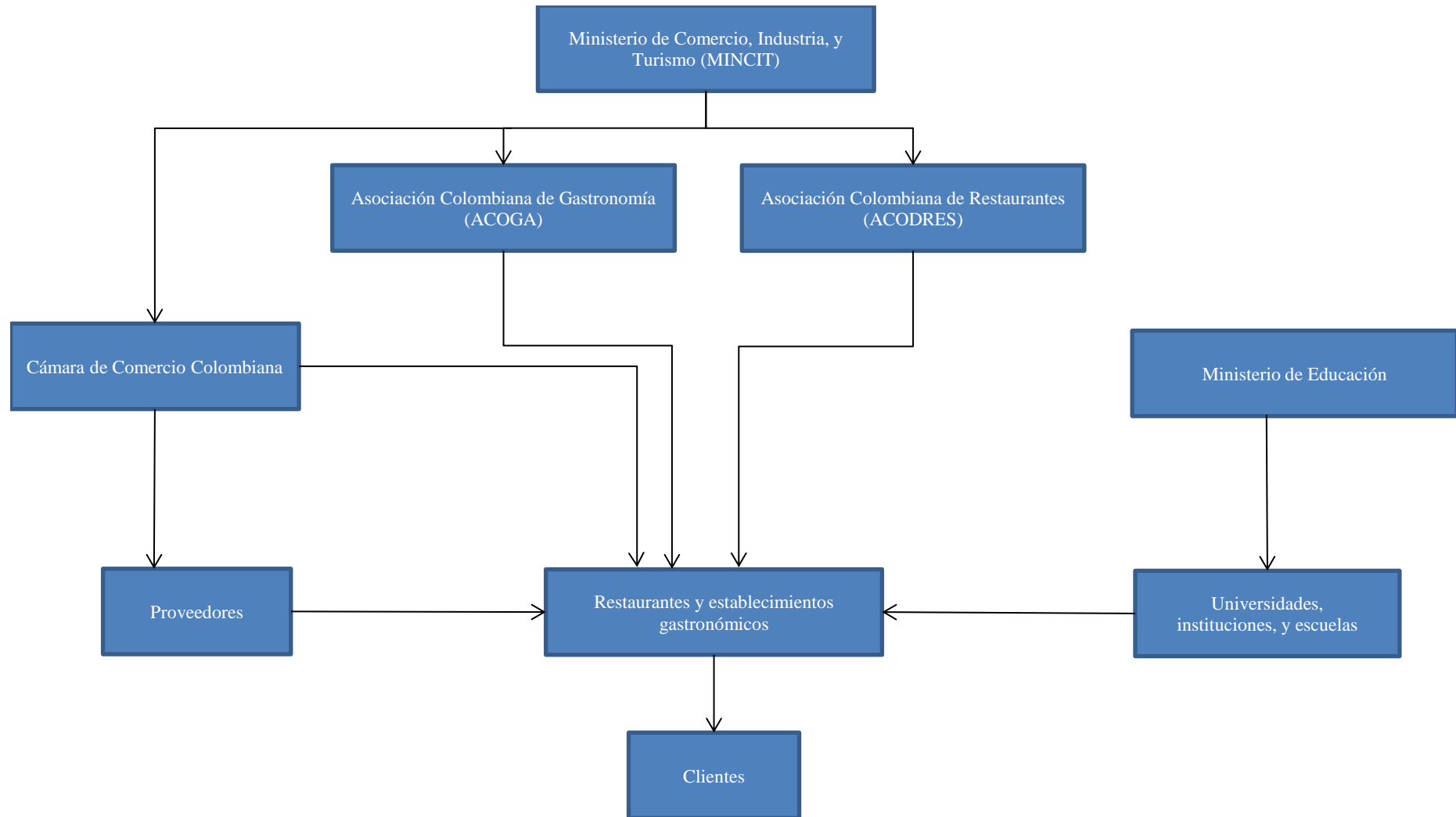


Figura 33. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia a 2015.

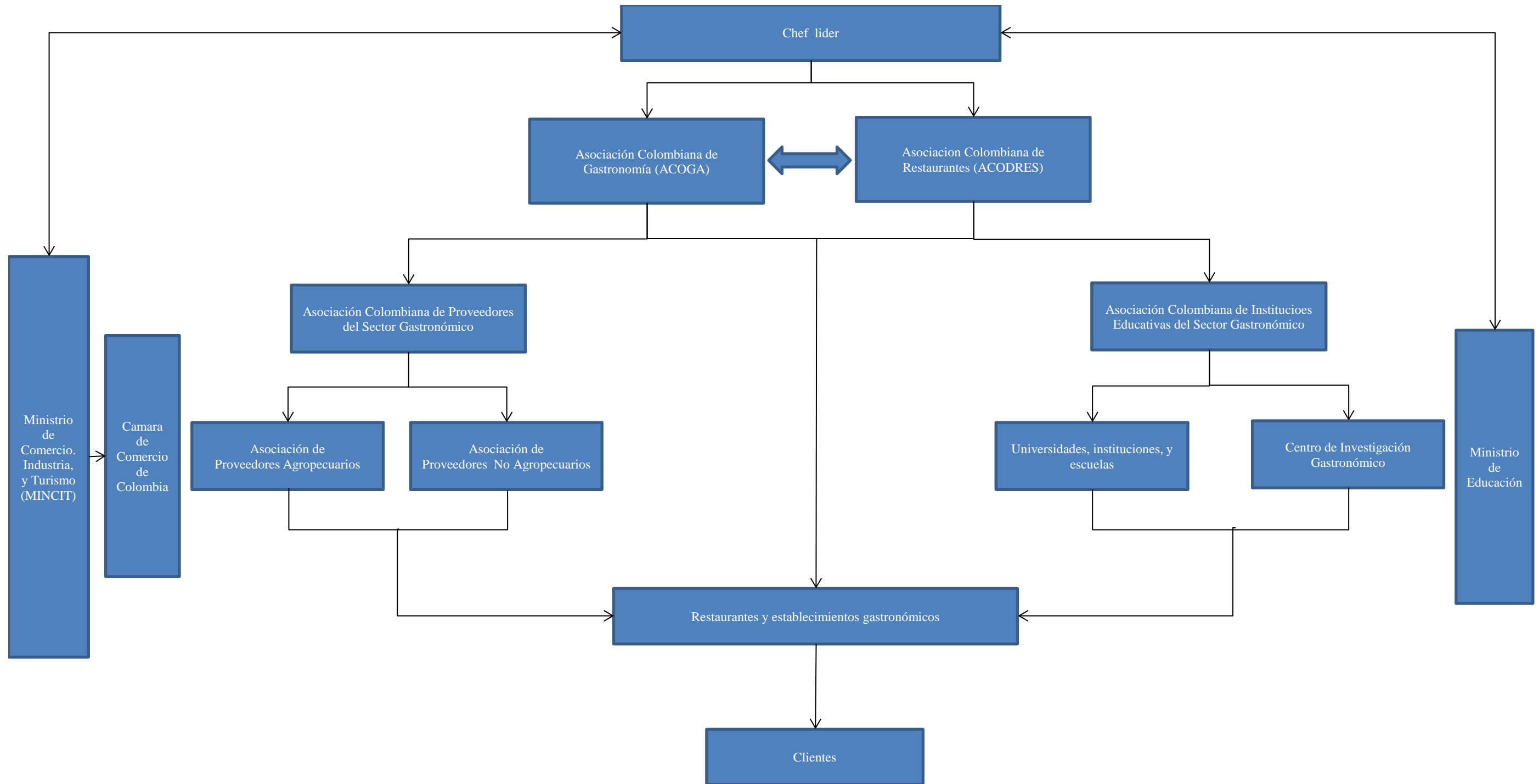


Figura 34. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia propuesta.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Sector Gastronómico en Colombia debe poner en marcha estrategias enfocadas en la consolidación del manejo responsable del medioambiente, donde su principal responsabilidad es preservar los recursos naturales del País. El manejo de los residuos es considerado una de las principales fuentes de contaminación que el Sector está generando al medioambiente, puesto que los establecimientos gastronómicos no están realizando el debido manejo y su falta de cultura y conocimiento es la principal razón de la contaminación.

Existen planes para el manejo de los residuos, donde las grandes cadenas de restaurantes son las que llevan mejor los procesos de manejo de residuos y los procesos de reciclaje; son estas las que están aplicando las normas existentes, pero el resto del Sector aún es muy insipiente.

La implementación de planes que preserven el ecosistema debe efectuarse en conjunto con el Gobierno nacional para que existan normas para el manejo y el control; esto permitirá mantener la sostenibilidad del ecosistema el cual es y será la fuente de insumos del Sector. Dentro del impacto social, es importante que el Sector se preocupe por la sostenibilidad a largo plazo de los trabajadores, enfocado en el desarrollo de las capacidades y en su bienestar, con la aplicación de todas las leyes laborales que permita que el Sector sea más formalizado.

La calidad del servicio y de los productos, es parte esencial en la percepción del cliente final, por esta razón se deben promover planes para incentivar buenas prácticas de servicio al cliente, lo cual debe iniciar desde la academia como valor agregado de la oferta gastronómica.

Una organización o sector responsable, se preocupa por sus trabajadores y por el desarrollo de sus capacidades, por lo cual se debe realizar una alianza entre la agremiación del Sector Gastronómico en Colombia y el Ministerio de Educación Nacional con el fin de profesionalizar la labor de chef, creando más instituciones académicas que permitan tener un

mayor alcance a la población; esto permitirá ampliar los conocimientos de los chef en aspectos administrativos, financieros, y de innovación que llevará a una mejor remuneración, trato justo y humano, lo cual generará el bien común.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El Sector Gastronómico en Colombia para su proceso de implementación requiere de un líder con las competencias necesarias para llevar a cabo el desarrollo del *Planeamiento Estratégico*, indudablemente se acompañará de otras personas que lo sigan y lo apoyen en su labor. Este líder debe considerar que la implementación la debe encaminar como un estado de transición y cambio, el cual le exigirá diferentes competencias, y la resistencia al cambio será su principal amenaza. El líder deberá:

- Trabajar en coordinación con el MINCIT buscando el desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia como foco de turismo;
- Llevar a cabo la implementación del Centro de Investigación Gastronómica;
- Guiar el desarrollo del Programa de Identificación de Restaurantes con Buenas Prácticas de Operación y Servicio al Cliente;
- Ser un referente para los profesionales del Sector Gastronómico en Colombia; y
- Ser el canal de enlace entre las agremiaciones, el Estado, y los establecimientos gastronómicos.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación del Planeamiento Estratégico implica la generación de cambios estructurales y culturales en el Sector Gastronómico en Colombia, los cuales serán liderados por el Chef Líder en conjunto con los líderes de las agremiaciones y de las entidades del Gobierno involucradas, los cuales deben compartir la Visión, estar convencidos del cambio y estar dispuestos a replicar esta cultura del cambio a lo largo de toda la cadena productiva del Sector. Para realizar esta transformación se deberán implementar las siguientes acciones:

- Conformar un equipo directivo con las capacidades de liderar el cambio y que tenga plena identificación con la necesidad de cambio y con los fines de la implementación del Plan Estratégico;
- Incrementar la cultura de la formalidad de los establecimientos gastronómicos; se debe resaltar la importancia de la formalidad como factor clave para el crecimiento del Sector Gastronómico en Colombia y para la implementación de las estrategias;
- Promover la cultura del cuidado del medioambiente mediante la concientización del recurso humano hacia las buenas prácticas y los efectos de la implementación de estas en toda la cadena productiva del Sector, atendiendo así a una demanda del nuevo consumidor hacia las buenas prácticas amigables con el medioambiente;
- Liderar la integración vertical buscando sinergias en la cadena productiva, involucrando a todos los participantes en esta mediante una conciencia de aumento de la competitividad del Sector al promover el trabajo mancomunado;
- Fomentar la investigación mediante el aumento de la oferta educativa de calidad, el uso de la tecnología y la conservación y potenciación de la identidad gastronómica colombiana, como necesidad principal para lograr del desarrollo sostenible del Sector; y
- Aumentar la profesionalización, la calidad en el Sector, y el fomento de la excelencia en el servicio, como principal diferenciador de Colombia como destino gastronómico y promotor del turismo.

Ante la natural resistencia al cambio, los líderes deberán ser los portadores de la responsabilidad para que la gestión del cambio permita la implementación de las estrategias y el alcance de los OLP. Deben también interiorizar en el Sector la necesidad de cambio, comunicando de la mejor manera a todos los involucrados su rol dentro del Planeamiento Estratégico y los resultados que se conseguirán para así asegurar las transformaciones necesarias dentro del Sector para una implementación exitosa del mismo.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica es pieza fundamental en el proceso estratégico, puesto que es la etapa donde se asegura, mediante la definición de los OCP, las políticas, los recursos, la adecuada estructura, y la gestión del cambio, que la ejecución del Planeamiento Estratégico sea exitoso y limita el riesgo de desviaciones en la implementación o la no ejecución de las estrategias, y el no alcanzar los OLP planteados; todo esto dentro de un marco de responsabilidad ambiental, ecológico, y social.

La correcta definición de los OCP garantiza tener hitos claros y medibles donde se desarrollan las estrategias para alcanzar cada OLP.

Con la definición de las políticas se asegura trazar el camino y los límites para la implementación de las estrategias hacia la consecución de la situación futura deseada, teniendo como punto de partida los valores definidos para el Sector.

La asignación de los recursos para la consecución de los OCP es fundamental en el proceso estratégico.

La reestructuración del Sector mediante la definición de un Cher Líder como responsable directo de la implementación y de la coordinación de todos los participantes del mismo, la ubicación dentro de la estructura de entidades gubernamentales en una posición transversal, y la creación de asociaciones para gestión de proveedores y de instituciones ejecutivas, se hace necesaria para asegurar la implementación estratégica de manera adecuada.

La planificación de la gestión del cambio y la definición de un equipo directivo que lo lidere, es importante para lograr vencer la resistencia al cambio y lograr interiorizarlo, de manera que se puedan capitalizar las transformaciones necesarias para la correcta implementación de las estrategias.

La responsabilidad ambiental, ecológica, y social es pieza fundamental en la implementación de las estrategias; estas deben estar alineadas con estos principios para establecer un desarrollo sostenible del Sector, de las comunidades relacionadas, y de la economía colombiana.

Finalmente, se debe asegurar la definición correcta de la totalidad de los factores antes descritos, su interrelación, y la conexión de estos con el Planeamiento Estratégico para lograr una implantación exitosa de las estrategias definidas y el alcance de los OLP.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Anteriormente, se presentó de forma general el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico; en este se resaltan tres principales etapas del mismo: (a) la formulación / planeamiento, (b) la implementación / dirección, y (c) la evaluación / control. Las anteriores etapas se acompañan con la etapa final o concluyente. Todas las anteriores etapas que conforman el Planeamiento Estratégico son fundamentales para el logro del estado deseado en la organización o sector que se analiza, pero es precisamente la etapa de Evaluación y Control, la que se desarrolla en este capítulo, que adquiere mayor participación y acción durante el desarrollo del Planeamiento, puesto que esta se ejecuta de forma permanente durante todo el proceso permitiendo una constante retroalimentación debido a la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia, y la demanda, creando la necesidad de un Planeamiento Estratégico dinámico (D'Alessio, 2014).

Para elaborar una adecuada revisión estratégica, Kaplan y Norton (2001) plantearon el *Balanced Scorecard* [Tablero de Control Balanceado] (BSC, por sus siglas en inglés); herramienta por medio de la cual permitirá tener una Visión integral y holística de la empresa, organización, o sector que se esté analizando.

8.1 Perspectivas de Control

El objetivo de utilizar el BSC es el asegurar una adecuada y válida evaluación y seguimiento de las estrategias definidas, así como también los respectivos OCP planteados; esto es debido y como ya se manifestó anteriormente, a la alta dinámica del entorno, de una activa competencia, y de un exigente comportamiento por parte del consumidor. Por lo tanto, debe existir un sistema que facilite la medición y la comparación de los objetivos de las estrategias con el fin de evaluar su desempeño y sus efectos en todas las etapas del Planeamiento Estratégico.

Para llevar a cabo lo anterior, se requiere la implementación del BSC como un instrumento que permita la medición del desempeño del Sector Gastronómico en Colombia considerando cuatro perspectivas: (a) Aprendizaje y crecimiento, (b) Procesos internos, (c) del Cliente, y (d) Financiera (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización

La elaboración del BSC inicia con la evaluación con esta perspectiva girando en torno a brindar respuesta a la pregunta: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la Visión? (D'Alessio, 2014). Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunos parámetros para medir esta perspectiva con el fin de evaluar y conseguir los objetivos, estas son: (a) satisfacción, retención, y productividad de la fuerza operacional; (b) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones; y (c) capacidad de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2014).

Para el Sector Gastronómico en Colombia, esta perspectiva es de alta relevancia e importancia, y esto se hace evidente en el BSC formulado para el mismo (ver Tabla 44), donde el 41% de los OCP definidos se encuentran agrupados en esta perspectiva. En ella se formulan actividades de formación y capacitación de la fuerza operacional conllevando a la profesionalización de las mismas y a lograr un servicio al cliente de excelencia. Igualmente, se hace énfasis en la participación activa de las agremiaciones, organismos estatales, y de las entidades educativas de orden superior con el fin de lograr año tras año el entrenamiento permanente del personal perteneciente al Sector.

8.1.2 Perspectiva de los procesos internos

Responder interrogantes como: ¿Cómo vamos a satisfacer a los clientes?, ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? son en términos generales los objetivos que persigue la medición de esta perspectiva. En otras palabras, se busca con la métrica de esta,

que las diversas actividades y/o procesos que estructuran el Sector Gastronómico en Colombia sean más productivos y eficientes. Para esto, se plantean objetivos que persiguen por ejemplo, la creación de sellos de responsabilidad ambiental a los proveedores del Sector con el fin de mejorar sus procesos internos para así obtener productos de alta calidad.

8.1.3 Perspectiva del cliente

Sin lugar a dudas, la existencia, pero ante todo, la satisfacción plena de los clientes, es lo que permite la supervivencia en el tiempo de cualquier tipo de entidad de negocio. Sin ellos, el mundo de los negocios no sería una realidad. Un indicador de esta perspectiva es la apreciación que tienen los clientes respecto a los productos y/o servicios que brinda la empresa, organización, o sector. En el BSC que se muestra en la Tabla 44, se plantea la consolidación de Colombia como destino gastronómico internacional, similar a sus referentes tanto regionales como globales, de tal forma que se logre la nominación en los *World Travel Awards* en la categoría “World's Leading Culinary Destination”. Lo anterior, se debe llevar a cabo a 2020, y para esto, se deberán tener definidos los platos típicos colombianos de alta calidad, que permitan dar identidad cultural al País y realizar la oferta gastronómica correspondiente, que junto con otros aspectos propios de Colombia, lleguen a ser importante atractivo turístico.

8.1.4 Perspectiva financiera

A medida que se desarrolla el BSC, si los clientes, de la perspectiva anterior, adquieren los productos diseñados y elaborados con una alta calidad, esto se traduce en ingresos, con lo cual permite realizar la evaluación y control de las estrategias y OCP desde el punto de vista financiero. En otras palabras, se busca la satisfacción de los accionistas por intermedio del incremento de su patrimonio (D'Alessio, 2014). Algunos aspectos a considerar en la métrica de esta variable son: Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE),

Retorno sobre las ventas (ROS), Retorno financiero, y flujo de caja, entre otros aspectos (Kaplan & Norton, 2001).

La perspectiva financiera permite evaluar el crecimiento del sector con base al incremento del ingreso medible a través de la facturación, tal como se muestra en el la Tabla 44 del BSC. Por otro lado, la evaluación y control de esta perspectiva también facilita valorar la productividad de una empresa o sector, a través del incremento de los márgenes de rentabilidad reduciendo los respectivos costos sean estos de producción o de ventas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Tal como se indicó, el Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite tener una visión integral y holística de la organización o sector como lo es el Sector Gastronómico en Colombia como se puede ver en la Tabla 44. El BSC se caracteriza por la evaluación y control de las estrategias a través de la medición y comparación, favoreciendo la implementación exitosa de estas. También se utiliza para conocer que todo lo que se realizó en la etapa de la formulación estratégica se pueda llegar a cumplir a través de los objetivos planteados facilitando cumplir con la Visión establecida.

8.3 Conclusiones

El Balance Scorecard es en definitiva más que una herramienta, es un proceso en constante movimiento. La revisión estratégica que utiliza la metodología del Tablero de Control Balanceado, es totalmente transversal al Planeamiento Estratégico asignado, y esto es debido al dinamismo presentado por los cambios del entorno, una competencia ágil, y una demanda creciente. Dado que el objetivo que persigue el BSC es el de evaluar las estrategias planteadas por medio del establecimiento de indicadores y comparaciones, facilita la implementación de las mismas de tal forma que permite observar la dirección en la que el Sector Gastronómico en Colombia se orienta y si es el caso realizar los ajustes o correcciones respectivas.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado



El BSC se fundamenta en la evaluación de cuatro perspectivas: (a) Financiera, (b) Cliente; (c) Procesos internos; y (d) Aprendizaje y crecimiento. Para una correcta elaboración y/o ejecución del BSC, se inicia con la Financiera, y así sucesivamente. Para el caso del Sector Gastronómico en Colombia, la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento se torna altamente significativa dado que su permanente medición, verificación, y control generará un equipo humano profesional, motivado, y preparado ofreciendo un excelente servicio al cliente, quienes a 2015 son más exigentes en su paladar, por lo que se hace vital y necesario producir una gastronomía de alto nivel y calidad que le permita a Colombia convertirse y consolidarse como un destino gastronómico internacional.

En la Tabla 44 se presenta el BSC para el Sector Gastronómico en Colombia. Los OCP de las Estrategias Retenidas se han agrupado en las respectivas perspectivas que mejor responden. Igualmente, se presentan los indicadores o medidas de cada uno de ellos que permitirán su evaluación, seguimiento, y control. Asimismo, se les asignaron otras funciones como: período de medición, variable de medida, meta a conseguir, y el responsable de su ejecución. Todo lo anterior, permitirá que en conjunto con las estrategias, y con los OCP que sumando estos conforman los respectivos OLP se llegue a cumplir la Visión del Sector.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Gastronómico en Colombia

De acuerdo con Porter (2010), el éxito competitivo de las naciones se da a través de un proceso enfocado en potencializar la identidad, valores culturales, costumbres, historia, instituciones, y sistema económico, puesto que estos elementos le permiten a una nación ser única y determinar sus ventajas competitivas frente a las demás.

Al igual que las naciones, las organizaciones deben identificar sus ventajas competitivas para competir en el mercado y de esta forma explotarlas en función de mejorar su nivel de productividad, competitividad, y obtener mayor rentabilidad y sostenibilidad a futuro, de manera que sus resultados influyan de forma positiva en el País. De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de mejorar los niveles de competitividad, se encuentra el concepto de *clúster*, el cual plantea que agrupando estratégicamente a los diferentes participantes de una organización, sector, y/o subsectores, se lograría un mejor desempeño por medio de trabajo de cooperación en equipo con una visión común. De esta manera, en el presente capítulo se realiza en torno al Sector Gastronómico en Colombia, un análisis competitivo, una identificación de las ventajas competitivas, una identificación y análisis de los potenciales clústeres, y finalmente una identificación de los aspectos estratégicos de estos últimos.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Gastronómico en Colombia

Para el análisis de competitividad del Sector Gastronómico en Colombia se centra en los cuatro factores definidos por Porter (como se citó en D'Alessio, 2014), como las fortalezas del poder que pueden generar ventajas competitivas: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) la estrategia, la estructura, y la rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Los factores para las industrias se definen como: (a) el capital, (b) la infraestructura, (c) los insumos, y (d) la mano de obra.

Capital. El Sector Gastronomía en Colombia y en general el País, presentan un excelente desempeño dado las condiciones de estabilidad de la economía y las condiciones de

crecimiento constante del Sector, lo cual resulta altamente atractivo para los inversores, de igual manera las condiciones favorables para la inversión extranjera refuerzan el desempeño de este factor.

Infraestructura. Bogotá y Cartagena se destacan por tener una infraestructura gastronómica competitiva, sin embargo las demás ciudades y regiones necesitan desarrollar su infraestructura para ser más competitivos, además las falencias de infraestructura en general del País hacen difícil el acceso a los insumos tanto nacionales como extranjeros. La ampliación de la infraestructura es un limitante competitivo tanto para el País como para el Sector Gastronómico en Colombia. Se debe hacer énfasis en el mejoramiento de la infraestructura del Sector en los lugares turísticos del País y en su promoción. Las instituciones gubernamentales atienden el Sector uno asociado al turismo; la interrelación entre estos es muy importante y se debe conservar, pero la atención del Gobierno hacia el Sector debe tener instituciones dedicadas a gestionar al mismo de manera diferenciada y como potenciador del turismo y del crecimiento económico del País.

Insumos. A pesar de que Colombia es un país productor agrícola, el factor insumos es uno de los menos competitivos dado la desconexión entre el Sector y sus proveedores, y la falta de exploración de insumos autóctonos que diferencien e identifiquen los productos gastronómicos de Colombia en el ámbito mundial. El aprovechamiento de esta falencia representa una potencial ventaja competitiva que necesariamente debe ser explotada, y como se propone en las estrategias se trabajará en conjunto con los proveedores y los centros de investigación de cada restaurante para capitalizar esta ventaja.

Mano de obra. En cuanto a eficacia del mercado laboral representa una ventaja competitiva, sin embargo es importante el enfoque en la preparación, educación, y profesionalización de la misma para lograr elevar la competitividad general del Sector.

Por último, la innovación y el uso de la tecnología son pilares fundamentales que deben estar presentes en todos los factores para el crecimiento y sostenibilidad de la competitividad.

Condiciones de la demanda. El tamaño del mercado interno y su creciente ingreso per cápita, y el también creciente porcentaje del gasto en comida fuera de casa representan sin duda una importante ventaja competitiva. Sin embargo, la sofisticación del consumidor con tendencia creciente, aún deja espacio para el aprovechamiento de esta en el Sector. De la misma manera, la demanda relacionada con el turismo representa un factor promedio con un leve crecimiento, el cual representa un alto potencial y es donde se deben concentrar los esfuerzos para lograr el crecimiento deseado del Sector. El benchmarking utilizando al Perú como referente es el mejor ejemplo para corroborarlo.

Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. Claramente y como se hace énfasis en este planeamiento, la estrategia y la estructura son factores a mejorar para el aumento de la competitividad del Sector. La implementación de la figura del Chef Líder y de la reestructuración del Sector basado en la integración de los participantes, la verticalidad de las entidades estatales, y el énfasis en la gestión de proveedores e instituciones educativas, aseguran la implementación de las estrategias con la estructura adecuada para ser más competitivos. La rivalidad de las empresas internamente está en una buena posición competitiva, las condiciones para la sana competencia están dadas, la existencia de leyes antimonopolio permite la sostenibilidad de la competencia y la protección de los pequeños establecimientos gastronómicos, sin embargo por mejorar se encuentran las facilidades para la creación de negocios. En el ámbito externo, en la Región existen competidores fuertes como lo son, Brasil, México, y Argentina, que alientan al Sector Gastronómico en Colombia a elevar su competitividad usándolos como referentes y aprovechando su posición para implementar estrategias de integración, como lo es la creación de un bloque gastronómico regional.

Sectores relacionados y de apoyo. Los sectores relacionados y de apoyo constituyen una oportunidad de aumento de la competitividad dada la falta de integración y la falta de

aprovechamiento de estos, a pesar de que el País cuenta con una ubicación geográfica favorable con acceso a dos océanos, una amplia diversidad, y vastos terrenos en diferentes pisos térmicos; lo cual denota el alto potencial en materia de competitividad que se puede lograr usando las estrategias de integración vertical. De igual manera, la desintegración con el sector educativo evidencia una falencia que afecta la competitividad del Sector.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Gastronómico en Colombia

A continuación se describen las ventajas competitivas del Sector Gastronómico en Colombia:

1. **Identidad gastronómica con amplia diversidad en las regiones:** Que si bien hace falta explorarla y sofisticarla para el nuevo consumidor, representa una ventaja potencial para la creación de una gastronomía con identidad propia, con diversidad, y con posibilidad de posicionarla mundialmente;
2. **Demanda interna creciente:** Con buen poder adquisitivo en aumento, turismo creciente, con potencial de incremento acelerado, variedad de destinos turísticos y ciudades; todo ello evidencia condiciones de demanda como ventaja competitiva;
3. **Entorno económico estable:** Con desempeño destacable, disponibilidad de capital para inversión, la solidez del sector bancario, y las condiciones favorables para la inversión extranjera. Las condiciones económicas y de disponibilidad de capital están dadas para explotar esta ventaja competitiva; y
4. **Posición geográfica estratégica:** Acceso a dos océanos con vastas extensiones, grandes áreas territoriales con todos los pisos térmicos, biodiversidad rica en especies e insumos agrícolas y destinos turísticos diversos, hacen que las condiciones de los factores del País sean favorables para el desarrollo del Sector Gastronómico en Colombia, mediante el aprovechamiento de sus recursos naturales y su posición geográfica como ventaja competitiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Gastronómico en Colombia

De acuerdo con D'Alessio (2014), los clústeres son un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre sí. Existen razones, tanto estratégicas como operativas, que se obtienen al formarse un clúster. De acuerdo con las circunstancias, en algunas existe mayor potencial para que un clúster se concrete; para lo cual, es necesario un apoyo conjunto de todas las organizaciones involucradas, relacionadas, o interesadas.

De acuerdo con lo anterior, a 2015 es posible afirmar que en Colombia no existe un clúster del Sector Gastronómico, puesto que pese a que en las principales ciudades del País existen ubicaciones específicas donde se agrupan diferentes establecimientos gastronómicos, no existe un conjunto de participantes que bajo relaciones estrechas y objetivos comunes trabajen en función de una sola Visión. De esta manera, resulta indispensable que el Sector aproveche la actual coyuntura y proyección que se está dando desde: (a) las asociaciones existentes, (b) un grupo de los 50 chefs principales del País, (c) los establecimientos gastronómicos, y (d) el Gobierno.

Finalmente, integrar a proveedores, productores, asociaciones, instituciones educativas, instituciones gubernamentales, establecimientos gastronómicos, y demás participante influyentes, interesados, o implicados en el Sector u otros sectores, es vital y reafirma la posibilidad de crear un clúster gastronómico.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es importante que el Sector aproveche las actuales agrupaciones de establecimientos gastronómicos y realice una reestructuración estratégica, aprovechando la coyuntura positiva que atraviesa el Sector, en términos económico, gubernamentales, de recursos, sociales, y de instituciones. Respecto a lo anterior, el Sector debe iniciar el proceso de concreción de un clúster gastronómico y en primer lugar de acuerdo con D'Alessio (2014), es necesario

identificar la potencialidad de cada uno de los aspectos estratégicos que se deben desarrollar para tal fin; dichos aspectos son los siguientes:

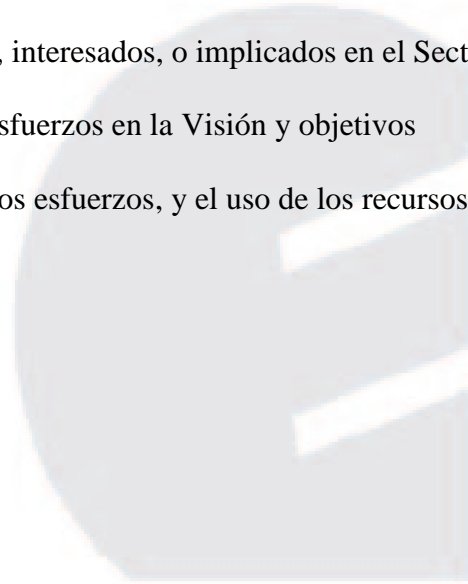
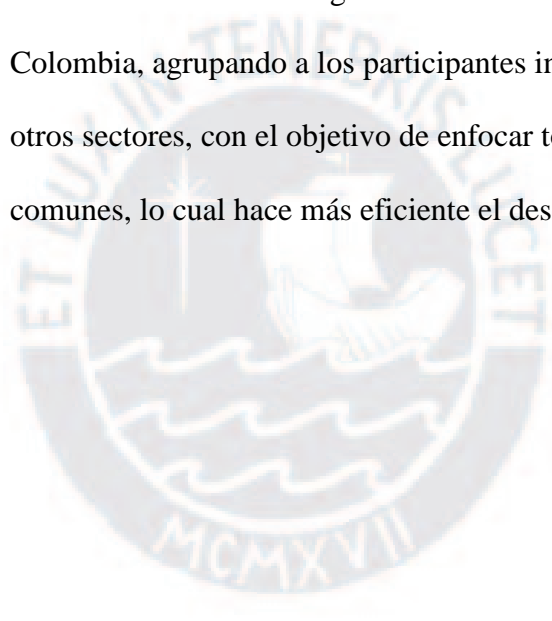
1. En el ámbito metaeconómico: A través de las asociaciones existentes y las nuevas que puedan crearse, es indispensable la toma de decisiones por consenso a través de una cultura de cooperación que potencialice las herramientas de aprendizaje para tener una mayor cobertura de los participantes interesados;
2. En el ámbito macroeconómico: En el actual panorama a través del Gobierno y de diversas instituciones, se están enfocando recursos y esfuerzos por reactivar y apoyar al Sector Gastronómico en Colombia, sin embargo es indispensable dirigir estrategias integrales para las instituciones educativas como pilares de formación y diseñar políticas de seguimiento que permitan medir el impacto de cada una de las estrategias implementadas.
3. En el ámbito microeconómico: Se debe promover el trabajo coordinado y dirigido entre cada uno de los participantes involucrados e interesados en la concreción del clúster, teniendo como base la armonía en las relaciones laborales. Asimismo, y como se evidenció en una de las Estrategias Retenidas escogidas, la investigación, el desarrollo, y la innovación son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo del Sector y para la consolidación del clúster gastronómico; y
4. Finalmente, en el ámbito de política organizacional: Es importante concientizar a los participantes del Sector Gastronómico en Colombia en torno a la concreción de un clúster como herramienta que impactará la competitividad, el desempeño, y por ende los resultados sostenibles a largo plazo. El Sector debe ser incluyente, consultante, y monitorear constantemente cada una de las variables determinantes; de esta manera podrá dar respuesta inmediata a los desafíos que se presentan constantemente. De acuerdo con lo anterior y como se expresó en una de las Estrategias Retenidas, a través de los clústeres es posible lograr cooperación, integralidad, homogeneidad, y alineamiento en función de una única Visión y objetivos comunes, elementos de los cuales carece el Sector

actualmente y por el contrario evidencia signos de fragmentación y desorganización que impiden su crecimiento y solidez a futuro.

9.5 Conclusiones

El establecer los factores competitivos y no competitivos del Sector Gastronómico en Colombia y la utilización del benchmarking, permite establecer las acciones para la mejora de la competitividad como componente esencial del Planeamiento Estratégico.

Asimismo, identificar, analizar, y determinar los aspectos estratégicos para la concreción de un clúster gastronómico resulta imperante para el Sector Gastronómico en Colombia, agrupando a los participantes influyentes, interesados, o implicados en el Sector u otros sectores, con el objetivo de enfocar todos los esfuerzos en la Visión y objetivos comunes, lo cual hace más eficiente el desempeño, los esfuerzos, y el uso de los recursos.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI), visualizándose el Plan Estratégico completo del Sector Gastronómico en Colombia. Asimismo, se determinan las conclusiones y recomendaciones finales, y la perspectiva del futuro del Sector.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico y a los reajustes si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del Plan es fundamental, por tal razón en este último capítulo se resume el proceso estratégico, el planeamiento, y la evaluación y el control, lo cual permite tener un análisis y panorama completo del Sector Gastronómico en Colombia, y tomar los correctivos necesarios para alinear lo que no esté en función de la Visión propuesta a 2030, como se muestra en la Tabla 45 (D'Alessio, 2014).

10.2 Conclusiones Finales

1. A pesar de la coyuntura actual y la situación institucional, el Sector Gastronómico en Colombia sigue creciendo, impulsado por la llegada de nuevas cadenas internacionales al País, en especial de comida rápida y por la creación constante de nuevos restaurantes nacionales con oferta tanto de comida colombiana como extranjera, reportando una tasa de crecimiento entre el 12% y el 15% en los últimos 5 años. El Sector representa el 2% del PIB a cifras de 2014, generando 400,000 empleos directos a través de 65,000 establecimientos gastronómicos.
2. Colombia no se encuentra dentro de los destinos gastronómicos importantes en el ámbito mundial a pesar de su riqueza gastronómica. La gastronomía típica colombiana no cuenta con reconocimiento dada la falta de exploración, investigación, sofisticación, y promoción de esta. En el País se cuenta con una amplia diversidad gastronómica en las regiones, la cual ha sido desarrollada a través del tiempo y que identifica las diferentes culturas existentes. Sin duda alguna, esta situación representa un potencial valioso a desarrollar en el Sector.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral



3. En el ámbito internacional, se está generando un estilo de vida gastronómico, el cual en medio de un mundo globalizado como el actual, ha influenciado el consumo de los colombianos, convirtiéndose en una tendencia que establece los patrones de demanda y que se caracteriza por un consumo más responsable y consciente, determinado por la calidad, la innovación, y el valor agregado no solo de los alimentos, sino de la experiencia de comer fuera de casa, generando en los oferentes desafíos constantes para responder a las necesidades cambiantes del mercado. A 2014, el porcentaje de gasto del total del ingreso que se destina a comidas fuera del hogar llega al 6.21%, donde los ingresos nominales de los establecimientos gastronómicos han crecido 46.5% desde 2011 hasta 2014.
4. Los grandes referentes de la gastronomía mundial en estos momentos son Perú, Francia, y Japón, por su ardua labor en investigación y desarrollo de nuevos platos e ingredientes en su oferta gastronómica, logrando posicionarse en el ámbito internacional. Asimismo, el Sector Gastronómico en Colombia cuenta con grandes competidores directos en América como México, Perú, Argentina, y Brasil, siendo Perú el principal competidor de Colombia, debido a su actual posicionamiento y crecimiento.
5. El Sector Gastronómico adolece de programas formales y exigibles enfocados a promover el uso de las buenas prácticas con responsabilidad social, ecológica, y ambiental, que impulsen el respeto, cuidado, y aprovechamiento racional de los recursos con que cuenta el País. Lo anterior se hace cada día más evidente dada la conciencia y obligatoriedad actual por parte del Gobierno, entidades sin ánimo de lucro (ONG), agremiaciones especializadas, e inclusive por parte de los mismos consumidores tanto en los ámbitos nacional e internacional, que propenden por la defensa de los recursos por intermedio de políticas que buscan mejorar procesos para la mitigación y manejo adecuado de residuos, así como también en el aprovechamiento de los mismos vía reciclaje. Colombia no escapa a ello, y por tanto, a través del Sector Gastronómico, entre otros sectores que

demandan la utilización de recursos, se tiene más que una oportunidad para la formulación e implementación de las normas establecidas para tal fin.

6. Los restaurantes en Colombia carecen de la normatividad que permita ejercer las buenas prácticas en su operación, puesto que pese a que existen normas sectoriales, no se observa seguimiento, control, y monitoreo de cumplimiento por parte de ninguna institución, lo cual impide que se obtengan productos bajo altos estándares de calidad, así como la eficiencia y eficacia en todos los procesos y participantes involucrados.
7. A 2015, se evidencia la fragmentación del Sector y el grado de madurez que como se describió está iniciando la etapa de crecimiento, lo cual supone un desafío para potencializar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, y hacer frente a las debilidades para superarlas. Solo de esta manera, el Sector podrá aprovechar la actual coyuntura propicia para desarrollar e implementar mejores estrategias que lo impulsen y promuevan a largo plazo. El mercado de restaurantes informales y atomizados representa el 80% y la comida casual y rápida representan el 15% del mercado total.
8. El Sector Gastronómico no cuenta con datos estadísticos detallados que permitan el análisis riguroso de su situación. Dado que no es reconocido como sector independiente, la data existente es generada por estudios particulares mayormente provenientes de las agremiaciones y de las revistas especializadas; además, el alto índice de informalidad dificulta el levantamiento de información acerca del mismo.
9. La oferta educativa del Sector Gastronómico en Colombia es limitada, puesto que a 2015 se tienen 28 instituciones educativas, concentradas en dos ciudades principales (i.e., Bogotá y Medellín), de las cuales 10 entregan título profesional y 18 título tecnólogo. La limitación en instituciones educativas ha generado que la profesionalización del Sector sea baja, incluso en Bogotá, la ciudad con mayor presencia de instituciones académicas, tiene cerca del 70% de los chefs con formación académica y el 30% son empíricos.

10. Los proveedores del Sector Gastronómico en Colombia realizan sus operaciones individualmente y no se encuentran agrupados bajo ninguna figura, lo cual dificulta la evaluación de la calidad en sus productos y servicios, asimismo, al no estar integrados, los demás participantes del Sector, cuentan con escasas herramientas para elegir el proveedor que más les convenga de acuerdo con sus necesidades y preferencias, haciendo que de forma global el sistema no funcione y sea ineficiente.
11. El Sector Gastronómico en Colombia, cuenta con dos agremiaciones (i.e., ACODRES y ACOGA), las cuales están conformadas legalmente y tienen activa participación en entrenamiento y capacitación, pero carecen de liderazgo para incrementar las sinergias dentro del Sector que permitan crear identidad en la gastronomía en Colombia.
12. La estructura del Sector Gastronómico carece de liderazgo e integración suficiente para llevar cabo un proceso estratégico. El Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo lidera el Sector junto con las agremiaciones, las cuales hacen esfuerzos independientes y sin lograr una adecuada integración que cuente con objetivos y estrategias claros para el desarrollo del mismo. La causa principal para la falta de liderazgo e integración del Sector Gastronómico radica en que es gestionado por el Gobierno como asociado al sector turismo y no como sector independiente.
13. Colombia no tiene un clúster gastronómico que integre a los participantes relevantes, interesados o influyentes en el Sector, reflejando falencias en creación de economías a escala, cooperación, trabajo en equipo, y toma de decisiones en consenso, puesto que al no estar enfocados en una visión y objetivos comunes, se pierde eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Colombia muestra una coyuntura propicia para explotar el Sector Gastronómico a través de sus valores culturales y su identidad, y hacerlo competitivo en el entorno global. De esta manera, elegir un chef que lidere el Planeamiento Estratégico es clave para tal fin,

puesto que no solo a través de los valores nacionales se debe fortalecer el Sector, sino mediante iniciativas concretas que exploten las ventajas competitivas y lograr que Colombia sea un destino culinario reconocido en el ámbito mundial. De acuerdo con lo anterior, el presente Planeamiento Estratégico debe entregarse a un chef que lidere la implementación y que integre a los demás participantes del Sector.

2. Se hace necesario ser cuidadoso en la elección de los líderes que llevarán a cabo la implementación estratégica, puesto que estos serán los promotores principales de la gestión del cambio en el Sector; por lo tanto, se debe asegurar que tengan las capacidades necesarias, que crean y vivan en pro del Planeamiento Estratégico. El Chef Líder es el estratega, el centro de la implementación de las estrategias y la consecución de los OLP; este debe contar con reconocimiento por parte de los demás chefs y empresarios del Sector, los cuales deben apoyar su labor, que es la de buscar el bienestar general y así se debe comprender.
3. Se debe realizar la implementación estratégica, como requisito para la reestructuración del Sector Gastronómico. Los principales cambios que deben realizarse son: (a) la creación de la figura del Chef Líder como integrador de las agremiaciones y el Gobierno, la verticalidad del Gobierno dentro de la estructura; y (c) la necesidad de creación de asociaciones para la gestión de proveedores e instituciones educativas.
4. Realizar una revisión periódica de la Visión y ajustarla a los objetivos a corto y largo plazo del Sector, puesto que considerando el entorno cambiante, nada es estático y debe adaptarse a las condiciones internas y externas; de esta manera se garantizará continuidad y sostenibilidad. A 2015, el Sector no cuenta con ninguna herramienta que de forma detallada e integral ofrezca directrices suficientes para aprovechar los actuales recursos y el enfoque para trabajar en función de una Visión, Misión, y objetivos concretos tanto a corto como a largo plazo; de esta manera el Planeamiento Estratégico cumple un rol determinante para tal fin.

5. Colombia debe establecerse como destino gastronómico de reconocimiento mundial, mediante la explotación de la diversidad gastronómica típica existente en sus regiones, usando la investigación y la innovación para elevar el nivel y rediseñar una oferta gastronómica diversa y atractiva para el paladar cada vez más exigente y sofisticado de los consumidores de todo ámbito. Además, se debe establecer una promoción agresiva que ayude a posicionar esta nueva oferta en el ámbito mundial como identidad del País y de sus diversas culturas.
6. La innovación e identidad de los platos típicos, la calidad de los insumos agrícolas utilizados en la producción de los mismos, así como las políticas en temas de Responsabilidad Social Ambiental, Corporativa, Empresarial, y Organizacional se deben constituir como factores de éxito para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo; de tal forma que Colombia pueda llegar a ser un importante referente de la gastronomía tanto en los ámbitos regional como mundial. Se recomienda ejercer un oportuno control de los indicadores establecidos en el BSC en forma continua y periódica de tal forma que se pueda, entre otros aspectos, monitorear las acciones que realicen países referentes y competidores, como en el caso particular de Perú, permitiendo al Sector Gastronómico reaccionar proactivamente realizando los ajustes pertinentes en las estrategias establecidas y lograr obtener, como se ha planteado, el reconocimiento internacional. Igualmente, se recomienda establecer un Bloque Regional Gastronómico compuesto por países como: Perú, Brasil, Argentina, y Colombia permitiendo el afianzamiento de la cocina latinoamericana ante cada uno de los países que se tienen como referentes.
7. El Sector Gastronómico en Colombia debe propender por consolidar la identidad y la cultura localmente, por lo que se hace indispensable promover la creación de centros de investigación en los restaurantes, puesto que permitirá innovar, mejorar los platos actuales, y ofrecer un producto único y de alta calidad, respondiendo a las necesidades y exigencias de un consumidor cada vez más sofisticado.

8. Para continuar con el crecimiento en el PIB y que sea sostenido a largo plazo, se hace necesario profesionalizar a los participantes del Sector, exigiendo que tengan conocimientos administrativos, financieros, contables, de servicio, técnicos, marketing, entre otros relevantes, lo cual requiere la creación de una asociación de instituciones educativas del Sector, que junto con el Ministerio de Educación, promuevan la formación de alta calidad y el aumento de la oferta educativa, su calidad, y cobertura.
9. La responsabilidad social, ambiental, y ecológica debe estar presente en todo el proceso estratégico, a través de la generación de estrategias, objetivos, y políticas que aseguren sectores sostenibles que aporten a las comunidades, regiones, países, y al mundo, sostenibilidad y progreso respetando siempre al medioambiente. En el caso del Sector Gastronómico en Colombia, se recomienda siempre tener presente que las estrategias planteadas van en pro de mantener la seguridad alimentaria del País y de los turistas que lo visitan, respetando el medioambiente, su conservación y renovación, generando un aporte positivo a la economía y al desarrollo de las comunidades; nunca se debe perder este enfoque.
10. El Sector Gastronómico en Colombia debe impulsar la estandarización del servicio al cliente, puesto que debe cumplir con parámetros establecidos y códigos que garanticen la mejor atención y servicio, acompañado de espacios o inmuebles donde se desarrolle la experiencia gastronómica; estos deben ser cómodos, agradables, seguros, y con grado de diferenciación. Asimismo, se deben utilizar materias primas que cumplan condiciones óptimas en términos de calidad, las cuales debe estar especificadas en los protocolos de compra y manejo; de esta manera se obtendrá un producto de alta calidad.
11. Se debe asegurar la generación de la data estadística del Sector Gastronómico como sector independiente, puesto que es de alta importancia para la medición y el control del avance en la implementación estratégica; este es el mecanismo que permite definir si es

que la orientación del Sector es la adecuada o si se requiere ajustar el proceso estratégico, dada su naturaleza iterativa.

12. Resulta indispensable la creación de una asociación o asociaciones, que permita la agrupación de proveedores agropecuarios y de otros sectores, integrando intereses y portafolio de servicios y productos para obtener beneficios (e.g., desarrollo de las comunidades productivas, acceso a políticas de crédito flexibles, apoyo para el desarrollo e implementación de normas o sellos de calidad propias o ya establecidas, producción limpia y ambientalmente responsable, entre otros). Asimismo, al contar los proveedores con una asociación, esto les permitirá alcanzar objetivos comunes para los diversos participantes del Sector Gastronómico, debido a que se podrán obtener precios favorables de los insumos (i.e., economía de escala), creación de platos típicos de alta calidad; implementación de normas que faciliten el manejo adecuado de desperdicios; aprovechamiento de los materiales reciclables y utilización de aplicaciones tecnológicas; entre otros; todo con el fin de lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.
13. Como se ha manifestado, Colombia cuenta con dos importantes agremiaciones (i.e., ACODRES y ACOGA), las cuales agrupan a diversos participantes del Sector Gastronómico, desarrollando objetivos como la divulgación y promoción de los productos culinarios locales, entre otros. Sin embargo, se hace necesario el fortalecimiento de los mismos, o si es del caso su unificación o tal vez la creación de una única agremiación, de manera que a través de políticas y estrategias como las establecidas en el presente Planeamiento Estratégico permitan la consolidación de la identidad gastronómica colombiana, así como reafirmar la cocina colombiana como un referente regional e internacional.
14. Es indispensable determinar directrices homogéneas y criterios unificados en cuanto a estándares de calidad tanto en los pequeños, medianos, y grandes establecimientos

gastronómicos, asociando a los participantes del Sector e integrándolos bajo una única Visión, a través de la creación y consolidación de un clúster gastronómico; de esta manera, todos los involucrados se enfocarán en objetivos comunes, logrando un mayor desempeño y mejores niveles de competitividad, lo cual se traducirá a largo plazo en mayor rentabilidad.

10.4 Futuro del Sector Gastronómico en Colombia

El Sector Gastronómico en Colombia tiene un futuro prometedor y se espera que siga creciendo como lo ha hecho durante los últimos años, debido a: (a) el fortalecimiento de la economía, (b) la tendencia creciente del PIB colombiano, y (c) el aumento constante de turistas que llegan al País. Del mismo modo, se prevé un rápido crecimiento del consumo local de alimentos fuera de casa, puesto que Colombia está recogiendo las tendencias mundiales de consumo. Por esta razón, es importante que el Sector Gastronómico adopte estándares de calidad y servicio.

La consolidación de grandes cadenas internacionales y locales de alimentos ha robustecido al Sector, aplicando las normas técnicas, buenas prácticas de servicio al cliente, seguridad alimentaria y buena calidad en la elaboración de platos; lo que permitirá que Colombia aumente su competitividad.

El Sector Gastronómico en Colombia tendrá mayor cobertura de instituciones educativas de calidad y legalmente constituidas, que le permitirá formar a los participantes del Sector dándoles herramientas que permitan que el este sea más homogéneo y de calidad.

Colombia tendrá identidad gastronómica y será reconocido internacionalmente por la calidad de sus platos, puesto que tendrá centros de investigación en los restaurantes que permitirán tener una oferta innovadora y soportada con una cadena productiva responsable con el medioambiente, haciéndola sostenible a largo plazo.

Referencias

- Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2015). *The world factbook: Sudamérica-Colombia* [Libro mundial de hechos]. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>
- Alimentos. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=alimentos>
- Alsea acelera el ritmo. (2015, 2 de abril). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/restaurantes-alsea-colombia/207406>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA]. (2014). Características del acceso al crédito en las zonas urbanas de Colombia. *Semana Económica*, 2014(973). Recuperado de <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/4389007.PDF>
- Asociación Colombiana de Chefs [ASOCOLCHEFS]. (2015). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.asociacioncolombianadechefs.org/index.php/quienes-somos>
- Asociación Colombiana de Gastronomía [ACOGA]. (2015). *Portal de ACOGA*. Recuperado de <http://acoga.com/>
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES]. (2009). *Norma técnica NTS-USNA: Sectorial colombiana 008*. Recuperado de http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2009/NTS_USNA008.pdf
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES]. (2015a). *Portal de ACODRES*. Recuperado de <http://acodres.com.co/>
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [ACODRES]. (2015b). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://acodres.com.co/quienes-somos/>

Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). (2014). *Informes de gestión 2013*.

Recuperado de

http://www.anla.gov.co/documentos/Planeaci%C3%B3n/Informe%20Gesti%C3%B3n%202013_3.pdf

Baja la tasa de crecimiento poblacional. (2004, 13 de julio). *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1551628>

Banco de la República de Colombia. (s.f.-a). *Geografía: Posición astronómica y geográfica*.

Recuperado de

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo54.htm>

Banco de la República de Colombia. (s.f.-b). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*.

Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/indice>

Banco de la República de Colombia. (2015a). *Política monetaria: La estrategia de inflación*

objetivo en Colombia. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco de la República de Colombia. (2015b). *Tasas de intervención del Banco de la*

República. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter.htm

Banco Mundial [BM]. (2015). *Colombia: panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

BBVA Research. (2015, marzo). *Perspectiva del sector de alimentos en Colombia 2015*

[Documento interno]. Bogotá, Colombia: Autor.

BBVA Global Risk Management. (2014). *Sector gastronómico y alimentación*. Bogotá,

Colombia: Autor.

Bernal, M. (2015, 8 de abril). A la conquista de un consumidor especializado. *Catering*.

Recuperado de <http://www.catering.com.co/gestion-horeca/marketing-gastronomico/a-la-conquista-de-un-consumidor-especializado/>

Castillo, J. L. (2014). *Cocina colombiana para amantes del buen gusto: Una aproximación a la producción de la diferencia desde la nueva cocina colombiana* (Tesis de grado de antropología, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10523/1/CastilloRiosJennyLizeth2014.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2012). *Gastronomía peruana: Al 2021: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del Plan Bicentenario* (2a ed.). Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf

Ciclo de vida del producto. (2007, 24 de abril). *Mercadeoypublicidad.com*. Recuperado de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6410>

Cinco mil empresas: Ranking. (2014, 13 de junio). *Dinero*, 2014(447), 172-258.

Colombia avanza en uso de tecnologías de la información. (2012, 13 de febrero). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/colombia-avanza-uso-tecnologias-la-informacion>

Colombia perdió ocho puestos en Índice Global de Innovación. (2014, 29 de julio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-le-va-a-colombia-en-el-ndice-global-de-innovacion-/14314535>

Colombia.com. (s.f.-a). *Información general: Geografía*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/>

Colombia.com. (s.f.-b). *Información general: Geografía: Regiones*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/regiones/>

Colombia.com. (s.f.-c). *Nuestra historia: Conflicto armado*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp>

- Comercio jugó papel clave en el crecimiento de la economía en Colombia. (2015, 13 de junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-en-colombia-aporto-a-desaceleracion-economica/15944435>
- Comida. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=comida>
- Compare Infobase. (2015). *Mapa de latitud y longitud de Colombia*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/colombia/latitud-y-longitud-de-colombia.html>
- Concha, J. R. (s.f.). La política de comercio exterior en el cuatrienio de Santos. En *Universidad ICESI*. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/icecomex/politica_comex_santos.php
- Congote, N. (2015, 28 de mayo). En ciencia, Colombia debe pisar el acelerador. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/entretenimiento/gastronomia/en-ciencia-colombia-debe-pisar-el-acelerador/15846095>
- Conoce cuál es el tipo de comida que prefieren los turistas alrededor del mundo. (2012, 1 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/conoce-cual-tipo-comida-que-prefieren-turistas-noticia-1449683>
- Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2013). *Informe nacional de competitividad 2013-2014*. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.). *El censo 2005 deja ver una nueva realidad demográfica (Comunicado de prensa)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2005). *Censo general 2005: Perfil nacional*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2008). *Censo general 2005 (Nivel nacional)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010a). *Proyección municipios 2005-2020*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010b). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020 (Estudios postcensales N°7)*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014, Cuarto trimestre). *Producto interno bruto 2005-2014* [Presentación]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014b, 5 de diciembre). *Economía colombiana creció 4.2% en el tercer trimestre de 2014* (Comunicado de prensa). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Cuentas trimestrales: Colombia PIB (cuarto trimestre de 2014)*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrim14_2.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015b). *Economía colombiana creció 4.6% en 2014* (Comunicado de prensa). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015c). *Índice de precios al consumidor* (Boletín técnico). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic14.pdf

Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad [DDEC]. (s.f.). *Formación y cualificación de los recursos humanos*. Recuperado de http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44-tu0014/es/contenidos/informacion/8013/es_2598/adjuntos/tb4_08.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013a). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018 (Versión para el Congreso)*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013b). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018* (Versión preliminar para discusión del Consejo Nacional de Planeación). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Reporte global de competitividad 2014-2015 (Síntesis de resultados para Colombia)*. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014b). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018* (Versión para el Congreso). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20PND%202014-2018F.pdf>
- Diez avances tecnológicos que cambiarán la gastronomía. (2013, 5 de enero). *Diario de Gastronomía*. Recuperado de <http://diariodegastronomia.com/diez-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-gastronomia-en-2013/>
- Echeverry, J. C., Suescun, R., & Alonso, G. (2011, enero). *Estrategia económica y fiscal 2010-2014 (Notas fiscales N°1)*. Recuperado de [http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%201%20Estrategia%20economica%20y%20fiscal%202010-2014%20\(2\).pdf](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%201%20Estrategia%20economica%20y%20fiscal%202010-2014%20(2).pdf)
- El 74% de la población colombiana habita en zonas urbanas. (2012, 25 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-74-poblacion-colombiana-habita-zonas-urbanas/147272>
- El crecimiento económico de Colombia en el 2014 se perfila hacia 4.7%. (2014, 15 de diciembre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-ano-2014/14980966>
- El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. (2013, 25 de enero). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- El negocio gastronómico está en su punto. (2015, 20 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- El pacto de los chefs. (2015, 22 de agosto). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/enfoque/articulo/el-pacto-de-los-chefs/439616-3>

El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90,000 restaurantes. (2015, 16 de junio). *La República*. 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

Empleos del futuro serán más temporales y muy especializados. (2015, 17 de junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/empleos-del-futuro-sern-las-especializados/15951185>

En 2014, las importaciones crecieron 7,8 por ciento. (2015, 19 de febrero). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/importaciones-colombia-2014-crecen-78>

En busca de un futuro sostenible para la industria alimenticia. (2013, 2 de mayo). *Colombia.com*. Recuperado de <http://www.colombia.com/61360/en-busca-de-un-futuro-sostenible-para-la-industria-alimenticia>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2015). *Tratados de libre comercio firmados por Colombia*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

Financiera del Desarrollo [FINDETER]. (2014). *Resumen de resultados del anuario de mundial de competitividad*. Recuperado de <http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823>

Firavitoba, L. (2015). *Visión 2020 del sector turístico*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/105045409/VISION-2020-DEL-SECTOR-TURISTICO#scribd>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014a). *The global competitiveness index historical dataset © 2005-2014* [El índice de competitividad global conjunto de datos históricos © 2005-2014]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCI_Dataset_2006-07-2014-15.xlsx

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014b). *The global competitiveness report 2014–2015*

[El reporte de competitividad global 2014-2015]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Garzón, D. (2015, 16 de junio). El sector gastronómico creció 22% en el último año con

90,000 restaurantes. *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)

[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)

Gastronomía. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=gastronom%EDas>

Gastronomía, un sector para emplearse. (s.f.). *El Empleo*. Recuperado de

http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/gastronomia-sector-para-emplearse-----/14086615

Gaztelumendi, I. (2012, 12 de noviembre). *Tendencias y claves de éxito del turismo*

gastronómico [Simposio de gastronomía]. Recuperado de

http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_igaztelumendi.pdf

Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014, marzo). Innovación y emprendimiento en Colombia:

Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos*

FEDESARROLLO, 2014(50). Recuperado de [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf)

[content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf)

Grupo Bancolombia. (2015). *Proyecciones económicas 2015*. Bogotá, Colombia: Autor.

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de

Caldas [COLCIENCIAS] & Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

(CNCyT). (2008). *Colombia construye y siembra futuro: Política nacional de*

fomento a la investigación y la innovación. Recuperado de

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf)

[311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf)

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (s.f.). *Methodology*

[Metodología]. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>

Jiménez, F. (2014, 22 de abril). Cocina de vanguardia: Una forma alternativa del uso de biodiversidad alimentaria. *AgroNegocios e Industria de Alimentos*. Recuperado de <http://agronegocios.uniandes.edu.co/index.php/tematicas/alimentos/168-cocina-de-vanguardia>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La strategy-focused en la organización: ¿Cómo el tablero de control balanceado prospera en el nuevo entorno empresarial]. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La calidad, un elemento fundamental en la consolidación del turismo gastronómico. (2013, 8 de junio). En *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6883&dPrint=1>

La cocina latina conquista el mundo. (2013, 23 de febrero). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/cultura/articulo/la-cocina-latina-conquista-mundo/334394-3>

La gastronomía francesa, una herencia secular. (s.f.). *Rendezvousenfrance.com*. Recuperado de <http://es.rendezvousenfrance.com/es/informaci%C3%B3n/gastronomia-francesa-una-herencia-secular>

Lluvia de hamburguesas. (2015, 31 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Lozano, R. (2015, 10 de junio). Las cadenas de restaurantes que más venden en el país: Crepes & Waffles lidera el grupo con los mayores ingresos. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cadenas-de-comidas-rapida-en-colombia/15925855>

- Malik, O. (2015). La nueva era victoriana. *Avianca*, 2015(25), 152-154. . Recuperado de http://www.aviancaenrevista.com/ediciones/flips/Avianca_en_Revista_Ed_25/publicData/source/AVIANCA%2025.pdf
- Manktelow, J. (2015). Core competence analysis: Building sustainable competitive advantage [Análisis de competencias básicas: La construcción de ventaja competitiva sostenible]. En *MindTools*. Recuperado de http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_94.htm
- MINCIT cuenta con plan estratégico para la industria gastronómica. (2014, 25 de julio). En *Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=30948>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (s.f.). *Gobierno quiere encauzar a los restaurantes hacia la formalización*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=17984&dPrint=1>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012a). *Plan estratégico para la competitividad y la promoción de la gastronomía colombiana*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012b, 5 de setiembre). *Gastronomía colombiana, impulsora de turismo y empleos* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=4212>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012c). *Plan estratégico: Avances: Asesoría para la competitividad y la promoción de la gastronomía colombiana*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=63657>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2015, enero). *Informe de importaciones colombianas y balanza comercial*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73712>

- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2015b). *¿Qué es? ¿A qué se dedica? y ¿Para qué le sirve al país?* Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=69>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia [MVCT]. (2015, 9 de enero). *El 2015 es el mejor año para adquirir vivienda propia con los subsidios del Gobierno Nacional* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2015/enero/el-2015-es-el-mejor-ano-para-adquirir-vivienda-propia-con-los-subsidios-del-gobierno-nacional>
- Montes, D. F. (2014, 10 de agosto). Gobierno impulsa reforma al pago de las horas extras. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/proyecto-de-ley-sobre-reforma-de-horas-extras/14364776>
- Mullor-Sebastián, A. (1983). The product life cycle theory: Empirical evidence. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 95-105.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). Madrid, España: CEF.
- Observatorio de Procesos Electorales [OPE]. (2014). *La abstención en Colombia: Lo que se pretende prohibir*. Recuperado de <http://www.procesoselectorales.org/>
- Olvera, M. (2006). *La nouvelle cuisine: Evolución y situación actual en la cocina contemporánea* (Tesis de grado, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/olvera_p_m/capitulo3.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2013). *Washoku: Tradiciones culinarias de los japoneses, en particular para festejar el año nuevo*. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00011&RL=00869>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2012). *Panorama laboral 2012: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_195884.pdf

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Panorama laboral 2013: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2015). *Índice Mundial de Innovación 2014: El factor humano en la innovación*. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/
- Palacios, A. I. (s.f.). Alimentos que los pacientes con cáncer de colon no deben consumir. *LiveStrong.com*. Recuperado de http://www.livestrong.com/es/alimentos-pacientes-cancer-sobre_13122/
- Perú es reconocido como “Mejor destino culinario del mundo”. (2014, 8 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-reconocido-como-mejor-destino-culinario-mundo-noticia-1777025>
- Pinzón, J. F. (2010, 13 de mayo). ¿Dónde estudiar gastronomía en Colombia? *Guiaacademica.com*. Recuperado de http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-7707954.aspx
- Porter, M. E. (2010). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru* [Una estrategia para el crecimiento sostenido y prosperidad para Perú]. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (2013, 24 de agosto). *Crecimiento económico de Colombia en los últimos tres años ha sido en promedio el tercero más alto de América Latina: Presidente Santos* [Comunicado de prensa]. Recuperado de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Agosto/Paginas/20130814_01-Crecimiento-economico-de-Colombia-en-los-ultimos-tres-a%C3%B1os-ha-sido-el-tercero-mas-alto-en-America-Latina.aspx

Programa de Gobierno pondrá a la gastronomía colombiana en boca de todos. (2011, 23 de mayo). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/actualidad-45/Programa-de-Gobierno-pondra--a-la-gastronomia-colombiana-en-boca-de-todos.htm>

Relación económica entre Colombia y Venezuela, de amores y odios. (2013, 6 de marzo). *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/relacion-economica-entre-colombia-y-venezuela-de-amores-articulo-408598>

Restaurantes: Un negocio en permanente evolución. (2012, 5 de julio). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-52/portada-28/top-100-restaurantes/restaurantes-un-negocio-en-permanente-evolucion.htm>

Restrepo, C. (s.f.). Algo de gastronomía colombiana. En *Historia de la cocina y la gastronomía*. Recuperado de <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/gastrocolombia.htm>

Restrepo, F. (2013, 13 de abril). ¡Hay que comer colombiano! *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/enfoque/enfoque-principal/articulo/hay-comer-colombiano/339705-3>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* [Gestión estratégica: Un enfoque metodológico] (4th ed.). New York, NY: Addison-Wesley.

Se pone en marcha la política nacional de gastronomía. (2011, 31 de octubre). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-48/actualidad-21/se-pone-en-marcha-la-politica-nacional-de-gastronomia.htm>

Sector en proyección. (2008, 8 de enero). *Dinero*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/sector-proyeccion/65957>

Turismo en Colombia: ¿Sin destino? (2014, 20 de noviembre). *La Barra*. Recuperado de

http://www.revistalabarra.com.co/Turismo_en_Colombia_%C2%BFsin_destino%3F

Tusalario.org. (2015). *Chefs: Función y salario*. Recuperado de

<http://www.tusalario.org/colombia/Portada/carrera/funcion-y-salario/chefs>

Vega, E. A. (2005). *Sistemas de información y su importancia para la empresa*. San José, Costa Rica: Autor.

Villanueva, A. (2013). *Operación de restaurante en Colombia* (5a ed.). Recuperado de

<http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

Web Japan. (2015). Cultura gastronómica japonesa: Disfrutando de lo tradicional y dando bienvenida a lo nuevo (Hoja informativa de Japón). Recuperado de http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es36_food.pdf