

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



**Plan Estratégico de la Gastronomía**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACION ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Carlos Alejandro Horna Mendoza**

**Abraham Christian López Herrera**

**César Augusto Matías Sinche**

**Edson Mario Oscanoa Barios**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Lima, julio 2015**

### **Agradecimientos.**

A nuestro asesor profesor Rubén Guevara Moncada por compartir conocimientos a lo largo del curso de dirección estratégica; así como también por sus consejos y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.



## Dedicatorias

Carlos Horna

A mi esposa Maricarmen y mis pimpollitas Silvangel y Adrice por formar parte de mi vida. A mi amada y abnegada madre Angélica, quien siempre me inculcó superación y fortaleza incluso en los momentos en que la vida misma parecía extinguirse, con el único recurso que es infinito en ella el amor. A Dios y a mi padre Carlos que desde el cielo guían mis pasos y son un ejemplo digno de imitar y difícil de alcanzar. Finalmente, a mis eternos amigos y hermanos Olga, Luis, Tito y Tony.

Abraham López

A mi hija Ana Lucía, a mi esposa Evelyn y a nuestro futuro retoño Andrea, las amo mucho. Asimismo agradezco a Dios por darme la vida y a mis padres Abraham y Jacinta, ya que sin su amor, dedicación y apoyo no hubiera llegado hasta este momento. No quiero dejar de mencionar a mi sobrina Brezzia y a mi hermana Julissa, a quienes quiero mucho.

César Matías

A mis padres Simeona y Alejandro por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A mi novia Luz quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Edson Oscanoa

A mi Madre Dina Barrios; por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mis amigos; que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: Abraham López, Carlos Horna, César Matías, por su perseverancia y dedicación al realizar este trabajo.

## Resumen Ejecutivo

El crecimiento promedio de la economía peruana ha sido de más de 6% en los últimos 10 años y en el primer trimestre del presente año creció sólo 1.7%. El primer trimestre del 2015 el rubro de restaurantes se expandió 3% debido principalmente a la apertura de nuevos locales y a la variedad de sus cartas. El boom de la gastronomía debido a su variedad culinaria y al sabor único e irresistible de sus platos son los principales factores que están coadyuvando a la internacionalización de la riqueza gastronómica del Perú. Si bien es cierto que la gastronomía está en constante expansión debido al boom gastronómico, este es por lo general un crecimiento desorganizado y en su mayor parte informal; sin una visión y estrategias claras que permitan conocer la ruta a seguir para que el crecimiento sea sostenido. Es allí donde se propone con este plan estratégico unificar todos los sectores de interés en el Instituto Gastronómico Peruano con el propósito de alcanzar los objetivos comunes como, la formalización de las empresas inmersas en la gastronomía, las mismas que deberán contar con establecimientos saludables garantizando la inocuidad y calidad de los productos, incrementar la rentabilidad del sector y la facturación de las franquicias de gastronomía; así como también, la gastronomía sea la más conocida y reconocida en el continente americano.

Con la implementación de este planeamiento estratégico, la gastronomía se posicionará como la líder en el continente americano, mediante un crecimiento sostenido y acelerado en las principales ciudades de América, siendo capaz de satisfacer a los consumidores más exigentes mediante una experiencia única e inolvidable, siendo reconocidos por su calidad, exquisitez, diversidad e inocuidad, teniendo como principal propósito la generación de valor a lo largo de toda su cadena productiva.

## Abstract

The average rise of Peruvian economy have been more that 6% in the last 10 years, and in the first trimester of the actual year rise only 1.7% . The first trimester of 2015, the category of restaurants expanded 3% mainly because the opening of new places and the variety of its menus. Peruvian Gastronomy's boom due to the culinary variety, the unique flavor and irresistible of its cuisines are the main factors that contribute the spreading of the gastronomic richness of Peru. While it is true that Peruvian gastronomy is in constant expansion due to the gastronomic boom, this is generally a disorganized growth, and mostly informal; without a view and definite strategies that permit to know the path to follow to a sustained growing. There is where is proposed, according to this strategic plan, to unify all the industry sectors in the Peruvian Institute of Gastronomy with the purpose to get the mutual goals like, formalization of the companies immerses in the Peruvian gastronomic industry, the same that should have wealthy establishments guarantying the safety and quality of this products, increasing the profitability of this section and the billing of franchises of Peruvian gastronomy; as well as , Peruvian gastronomy be well-know and recognized in the American Continent.

With the implementation of this strategic plan, Peruvian gastronomy will be ranked like a leader in the American Continent, through a sustainable growing and fastest-growing in the principal cities of America, being able to satisfy to the more demanding consumers through an unique and unforgettable experience, being recognized for our quality, excellence, diversity and safety, having as a principal purpose the generating of value along the production chain.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
<b>Capítulo I: Situación General de la Gastronomía.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Visión.....	11
2.3. Misión.....	11
2.4. Valores.....	12
2.5. Código de Ética.....	12
2.6. Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial Nacional.....	19
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en la Gastronomía.....	32
3.2. Análisis Competitivo del País.....	33
3.2.1. Condiciones de los Factores.....	34
3.2.2. Condiciones de la Demanda.....	38
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	43
3.2.5. Influencia del Análisis en la Gastronomía.....	46
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	47
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	47
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	50

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5. La Gastronomía y sus Competidores .....	61
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	62
3.5.3. Amenaza de sustitutos.....	64
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	65
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	66
3.6. La Gastronomía y sus Referentes.....	67
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	70
3.8. Conclusiones .....	72
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1. Análisis interno AMOFHIT.....	74
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	74
4.1.2. Marketing y Ventas (M).....	77
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O).....	82
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	84
4.1.5. Recursos humanos & cultura (H).....	86
4.1.6. Sistemas de información & comunicaciones (I).....	89
4.1.7. Tecnología & investigación y desarrollo (T).....	90
4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	93
4.3. Conclusiones.....	93
Capítulo V: Intereses de la Gastronomía y Objetivos a Largo Plazo .....	96
5.1. Intereses de la Gastronomía.....	96
5.2. Potencial de la Gastronomía.....	97
5.3. Principios Cardinales.....	98
5.4. Matriz de Intereses de la Gastronomía.....	100
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	101

5.6. Conclusiones. ....	102
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	103
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	103
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	110
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	113
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	115
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). ....	118
6.9. Matriz de Ética (ME). ....	121
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia. ....	121
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP). ....	122
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores. ....	122
6.13. Conclusiones.....	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	131
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP). ....	131
7.2. Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo. ....	136
7.3. Políticas de cada Estrategia. ....	137
7.4. Estructura de la Gastronomía. ....	137
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	137
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	143
7.7. Gestión del Cambio. ....	143
7.8. Conclusiones. ....	144
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica .....	146
8.1 Perspectivas de Control.....	146
8.1.1. Financiera.....	146
8.1.2. Clientes. ....	146

8.1.3. Procesos.....	146
8.1.4. Aprendizaje Interno.....	147
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	147
8.3. Conclusiones.....	147
Capítulo IX: Competitividad de la Gastronomía.....	149
9.1. Análisis Competitivo de la Gastronomía.....	149
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Gastronomía.....	149
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Gastronomía.....	150
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	151
9.5 Conclusiones.....	151
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	153
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	153
10.2. Conclusiones Finales.....	153
10.3. Recomendaciones Finales.....	156
10.4. Futuro de la Gastronomía.....	157
Referencias.....	159
Apéndice A: Entrevista a Leonardo Kuan.....	172
Apéndice B: Entrevista a Renzo Gianella Merino.....	179
Apéndice C: Entrevista a Marco Sánchez Schmidt.....	189

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Promedio de Trabajadores en el Sector Privado por Tamaño de Empresa según Actividad Económica 2014.</i> .....	8
Tabla 2 <i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional</i> .....	17
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacional (MIN)</i> .....	19
Tabla 4 <i>Países de América con Mayor Población</i> .....	20
Tabla 5 <i>Acuerdos y Tratados de Libre Comercio – Perú</i> .....	30
Tabla 6 <i>Doce Pilares de la Competitividad</i> .....	35
Tabla 7 <i>Demanda Interna y PBI (Variación % real)</i> .....	40
Tabla 8 <i>Pilar Innovación</i> .....	55
Tabla 9 <i>Pilar Preparación Tecnológica</i> .....	56
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Gastronomía</i> .....	60
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	71
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	72
Tabla 13 <i>Platos de Comida Criolla preferidos por los Limeños</i> .....	79
Tabla 14 <i>Distribución de Restaurantes en el Perú</i> .....	80
Tabla 15 <i>Instituciones Educativas que Imparten Carreras de Cocina por Regiones y Tipos</i> . 89	
Tabla 16 <i>Mecanismos de Conservación de los Alimentos</i> .....	91
Tabla 17 <i>Condiciones de Almacenajes de algunos Vegetales y Frutas.</i> .....	92
Tabla 18 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Gastronomía</i> .....	95
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses de la Gastronomía (MIO)</i> .....	100
Tabla 20 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA, para la Gastronomía</i> .....	104
Tabla 21 <i>Plantillas de Calificación de los Factores Determinantes para las Cuatro Dimensiones de la Gastronomía.</i> .....	106

Tabla 22 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de la Gastronomía</i> .....	107
Tabla 23 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Gastronomía</i> .....	119
Tabla 24 <i>Matriz Cuantitativa de Decisión Estratégica (MCDE) para la Gastronomía</i> .....	123
Tabla 25 <i>Matriz de Rumelt para la Gastronomía</i> .....	124
Tabla 26 <i>Matriz de Ética (ME) para la Gastronomía</i> .....	125
Tabla 27 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Gastronomía</i> .....	126
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Gastronomía</i> .....	127
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	128
Tabla 30 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	140
Tabla 31 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	141
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado de la Gastronomía</i> .....	148
Tabla 33 <i>IMD Ranking 2014 - Perú y sus principales Competidores de la Gastronomía</i> ...	149
Tabla 34 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Gastronomía</i> .....	158

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Producto bruto interno del Perú y producto bruto interno de restaurantes y hoteles en millones de nuevos soles desde el 2007.....	5
<i>Figura 2.</i> Variación del producto bruto interno del Perú y producto bruto interno de restaurantes y hoteles en términos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior.....	6
<i>Figura 3.</i> Población proyectada: Estimación oficial de la población, al 30 de junio de caña en miles.....	21
<i>Figura 4.</i> Perú: Pirámide de población, 2014 y 2021.....	22
<i>Figura 5.</i> Geografía y clima.....	23
<i>Figura 6.</i> Porcentaje proyectado de crecimiento anual del PBI.....	25
<i>Figura 7.</i> Gasto militar como % del PBI.....	28
<i>Figura 8.</i> Estructura de las exportaciones peruanas.....	36
<i>Figura 9.</i> Peso de la gastronomía en la economía.....	38
<i>Figura 10.</i> Actividades del peruano en tiempo libre.....	39
<i>Figura 11.</i> Asistencia a restaurantes en tiempo libre y fuera de casa.....	41
<i>Figura 12.</i> Comunidad peruana en el extranjero.....	41
<i>Figura 13.</i> Emigración internacional de peruanos según ciudad de residencia al 2013 (%)..	42
<i>Figura 14.</i> Distribución de los restaurantes 2011.....	43
<i>Figura 15.</i> Número de pollerías en principales ciudades del Perú.....	44
<i>Figura 16.</i> Variación del valor bruto.....	45
<i>Figura 17.</i> Instituciones educativas que imparten carreras de cocina por regiones y tipos....	46
<i>Figura 18.</i> Llegada de turistas internacionales.....	52
<i>Figura 19.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total.....	54

<i>Figura 20.</i> Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según condición de pobreza, 2009-2013.....	55
<i>Figura 21.</i> Cantidad de locales por <i>fast food</i> a nivel nacional. ....	67
<i>Figura 22.</i> Tipos de comida preferida a nivel nacional 2011.....	78
<i>Figura 23.</i> Esquema de la cadena de valor de restaurante. ....	82
<i>Figura 24.</i> La cadena agroalimentaria gastronómica.....	83
<i>Figura 25.</i> Variación porcentual del sector restaurantes.....	84
<i>Figura 26.</i> Distribución de costos de la industria gastronómica. ....	85
<i>Figura 27.</i> Restaurantes en el exterior. ....	86
<i>Figura 28.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la gastronomía. ....	109
<i>Figura 29.</i> Matriz boston consulting group (BCG) para la gastronomía. ....	111
<i>Figura 30.</i> Matriz interna externa (MIE) de la gastronomía. ....	113
<i>Figura 31.</i> Matriz gran estrategia (MGE) de la gastronomía. ....	115
<i>Figura 32.</i> Estructura organizacional de la gastronomía. ....	139

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrolladas 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 secuenciales 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.

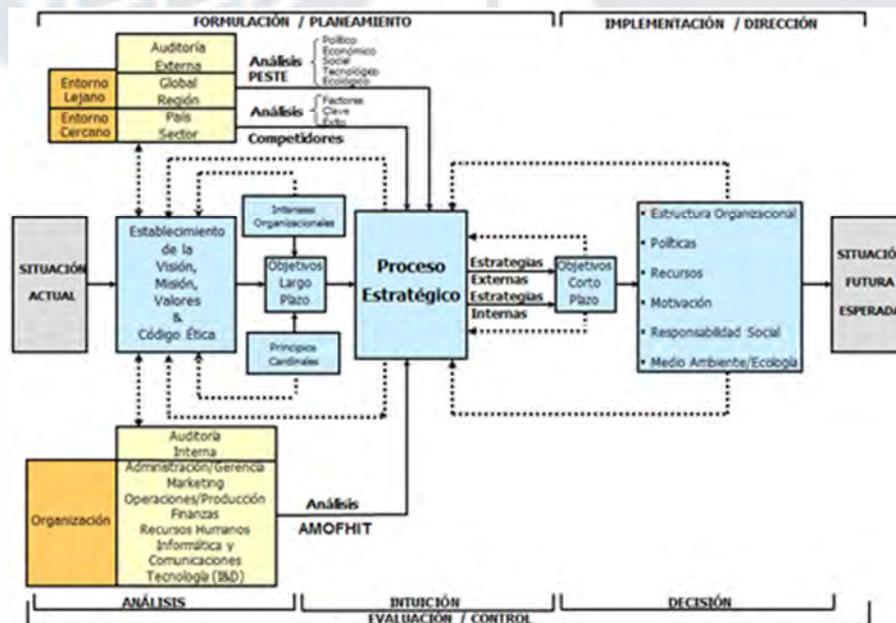


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, luego se establecen la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Continúa con la evaluación externa, que tiene por finalidad 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 podría aprovechar 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 en el proceso estratégico.

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 compite. 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 en el largo plazo. 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. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 el Tablero de Control Integrado (BSC), el cual permite monitorear el logro de los OCP y OLP, mediante cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. 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. Finalmente un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. Es importante denotar que el Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Gastronomía

### 1.1. Situación General.

Antes de empezar este planeamiento estratégico de la gastronomía, es necesario conocer el origen de la palabra gastronomía. Según Méndez (1998), es probable que la palabra gastronomía la inventara Arquestrato, quien uso esta palabra en uno de sus tres títulos de su célebre poema llamado *Gastronomía, Gastrología y Diepnología*.

Posteriormente la palabra fue recuperada varios siglos despues, luego de la Revolución Francesa, por Joseph Berchoux, cuando en 1801 publicó su poema *La gastronomía o el hombre del campo a la mesa*. Finalmente, Méndez (1998) atribuyó la popularización del término a Brillat–Savarin, debido a que este, en 1825 publicó su obra filosofía del gusto, subtitulando *Fisiología del gusto o Meditaciones de gastronomía trascendental*, en la cual define la gastronomía como el conocimiento razonado de cuanto se relaciona con el hombre para nutrirlo, y la vincula con: (a) la historia, (b) la física, (c) la química, (d) la cocina, (e) el comercio, y (f) la economía política, pues sostiene que la gastronomía rige la vida entera.

Valderrama (2008), indicó que la gastronomía ha jugado un rol preponderante en el desarrollo de las civilizaciones a lo largo de la historia. En el Perú la gastronomía es un factor de desarrollo y de reafirmación de la identidad cultural. Particularmente en este país, la gastronomía en la última década ha experimentado un incremento y modernización de los establecimientos gastronómicos tanto al interior, como en el extranjero. Por otro lado el crecimiento del sector se ha debido principalmente al creciente reconocimiento por parte de la prensa especializada y los principales medios de comunicación nacionales y extranjeros, como consecuencia de la incursión y participación de la gastronomía en algunos festivales internacionales, el crecimiento exponencial de las publicaciones gastronómicas, y en la explosión de la oferta académica en cocina y pastelería en todo el país (Valderrama, 2010).

El Perú, país ubicado en la parte centro-occidental de América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el oeste con el Océano Pacífico, por el este con Brasil y Bolivia mientras que por el sur con Chile. Cuenta con una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup> y una población estimada que supera los 30'000,000 de habitantes. Siendo Lima la capital del Perú y la ciudad más poblada, esta cuenta con una población superior a los 9'000,000 de habitantes. Asimismo, debido a la presencia de pisos altitudinales en la Cordillera de los Andes y a su cercanía a la Línea Ecuatorial el país se privilegia de contar con una serie de microclimas y una alta diversidad de especies. En relación a ello, Brack (1986) indicó que el Perú posee 84 zonas climáticas de las 117 que existen en la tierra; asimismo, es uno de los 12 países del mundo poseedores de mayor mega-diversidad. Además, tiene las condiciones adecuadas para el cultivo de frutas y verduras durante todo el año. En adición a lo anterior, la Corriente de Humboldt, con sus aguas frías, que corren de Sur a Norte por el Océano Pacífico frente a la costa peruana, permite la existencia de una gran variedad de especies marinas (Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas, [SERNANP], 2004).

La Universidad Autónoma de San Francisco (UASF, 2001) indicó que los Andes centrales peruanos fueron el más grande centro de domesticación de plantas del mundo antiguo. Con especies nativas como: (a) maíz; (b) tubérculos varios (papas de distintas variedades); (c) camote; (d) yuca; (e) oca; (f) maca; y (g) gramíneas como la quinua, kiwicha, y cañihua. Asimismo, frutas como: (a) chirimoya, (b) lúcuma, (c) guaba, (d) tomate, (e) calabaza, (f) palta, (g) tumbo, y (h) sauco. Además de leguminosas tales como: (a) frijoles, (b) pallares, y (c) maní y una infinidad de hierbas aromáticas que favorecieron al desarrollo de la gastronomía en los tiempos precolombinos.

Por otro lado Diez Canseco (1999) comentó que antes del arribo de los conquistadores europeos, la geografía peruana albergaba una gran variedad de culturas, todas conquistadas por el Imperio Inca. De acuerdo con los cronistas de la conquista, cada una de

ellas tenía características gastronómicas particulares, aunque había algunas generalidades, por ejemplo, los principales condimentos eran hierbas aromáticas o minerales comestibles, tales como: (a) cochayuyo, un tipo de alga fluvial; (b) sal; y (c) ají, denominado uchú y considerado hoy un elemento fundamental de la cocina peruana. Además de deshidratar algunos alimentos para evitar su descomposición, entre ellos: (a) el charqui, carne salada; y (b) el caui, que es la oca secada al sol.

Ya desde épocas milenarias, los antiguos peruanos preparaban: (a) sopas, (b) chupes, y (c) guisados. Elaboraban potajes con especies marinas crudas, añadiéndoles ají, tumbo y hierbas, es ahí donde se originó el cebiche. Asimismo, conocían técnicas de procesamiento de alimentos como: (a) salar pescado, y (b) tostar maíz; obteniendo de esta última la cancha serrana, que es hasta hoy el "piqueo" peruano más simple y popular. Cocinaban en ollas de barro y, en ocasiones, organizaban grandes banquetes de carne y vegetales a partir de hornos de tierra natural, conocidos como la "pachamanca" y en la selva usaban el bambú y las hojas. En cuanto a las bebidas se tenía la cerveza de maíz, conocida como chicha de jora, y licor de yuca, denominado masato (UASF, 2001, p. 1).

Según indicó Tafur (2007) la historia precolombina identifica al Perú como un país netamente gastronómico. Asimismo destaca la muy comentada leyenda de los hermanos Ayar, la cual indica que los cuatro hermanos salieron del cerro Tamputoco (Tampu o Tambu, lugar donde se guardan alimentos). Siendo los nombres de los cuatro hermanos: (a) Ayar Cachi, quinua con sal; (b) Ayar Uchu, quinua con ají; (c) Ayar Auca, quinua con frejol; y (d) Ayar Manco, el que cuida la quinua. Por otra parte Rodríguez (2007) describió que en los tiempos coloniales se incorporaron nuevos usos y costumbres culinarios con la llegada del Virreinato al Perú, tales como: (a) la fritura, (b) el uso de los lácteos, (c) la carne de res, (d) la carne de cerdo, (e) los huevos y carne de gallina, y (f) nuevas aves de corral (pato, ganso). Además de ello, llegaron algunos cultivos que resultarían esenciales para complementar la

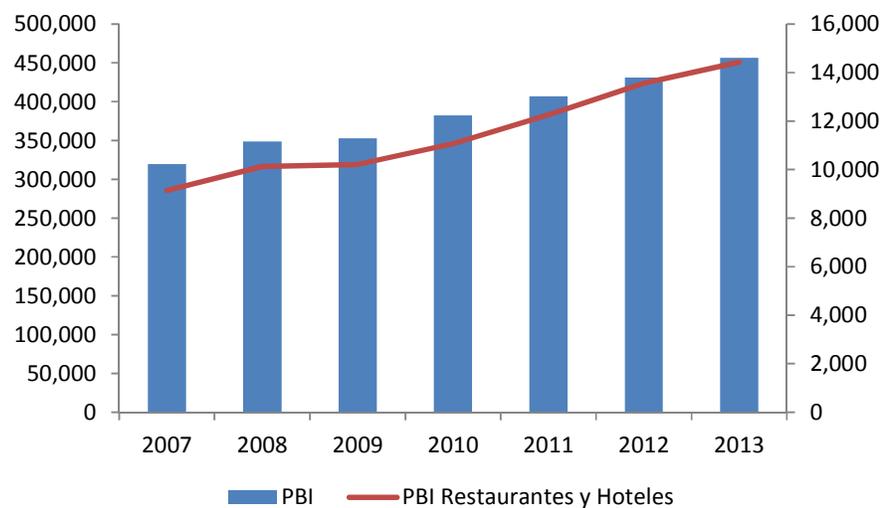
cocina nativa, tales como: (a) la cebolla, y (b) el ajo, que combinados con el ají serían los principales ingredientes de muchos platos peruanos.

Los esclavos africanos que llegaron con la colonización aportaron lo suyo, dado que utilizaban las partes blandas de la carne desechadas por las élites, las cuales se condimentaban abundantemente para disminuir los fuertes sabores de la carne, para posteriormente cocinarlos a las brasas. De aquí salieron muchos de los más representativos platos de la actual comida criolla, tales como: (a) anticuchos, (b) sangrecita, (c) camote con relleno, (d) cau-cau, (e) pancita, (f) mollejititas, (g) chanfainita, (h) patita con maní, (i) choncholí, y (j) tacu-tacu. (Rodríguez, 2007, p. 12). USAF (2007) describió la migración de los chinos-cantoneses y su influencia en la cocina peruana popularizando el salteado a fuego fuerte y los sabores agridulces en las carnes; además, del uso de nuevas hierbas y de la salsa de soya, sillao. Sin embargo, su aporte más notorio fue el arroz, el cual se convirtió en la guarnición peruana por excelencia, en detrimento del pan.

Otra inmigración en la segunda mitad del siglo XIX no menos influyente fue la italiana, que popularizó el uso de: (a) las pastas; (b) pastel de acelga; (c) los dulces; y (d) postres como el panetón, *panettone*, que es tradición degustarlo en las navidades a lo largo del país. Por otro lado la migración japonesa de fines del siglo XIX, finalmente, impactó notablemente sobre la cocina marina peruana. Cortes y técnicas japonesas muy prolijas en la presentación de los platos, se unen a salsas y preparaciones peruanas y nace una nueva vertiente culinaria en el Perú. Así por ejemplo del "cruce" del *sashimi* y del cebiche nació el tiradito.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014a) el Perú tuvo en el 2013 un Producto Bruto Interno (PBI) que excedió los 450'000,000 de nuevos soles, el cual ha ido creciendo en los últimos años. La gastronomía no podía estar ajena a esta constante expansión económica, tal es así que la misma empezó a crecer a inicios de éste

nuevo siglo. Como se aprecia en la Figura 1 el crecimiento del sector Restaurantes y Hoteles, acompaña al crecimiento del PBI de todas las actividades económicas del país, pero cabe destacar que una desaceleración de la economía peruana, puede impactar directamente al sector en la misma dirección, como se aprecia en la Figura 2.



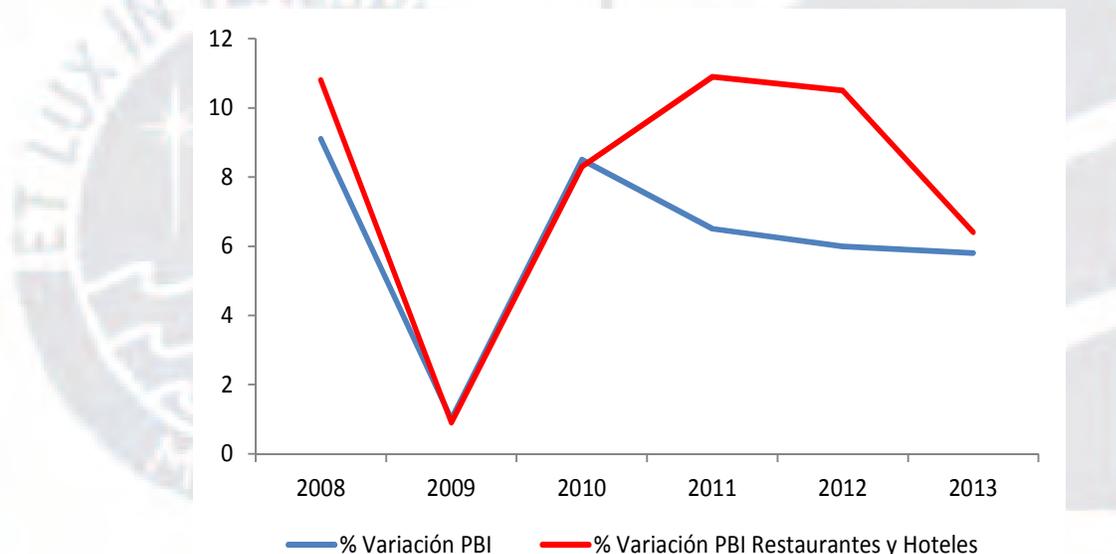
*Figura 1.* Producto bruto interno del Perú y producto bruto interno de restaurantes y hoteles en millones de nuevos soles desde el 2007.

Adaptado de Principales indicadores macroeconómicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Como ya se indicó en los párrafos precedentes la cultura gastronómica del Perú y su comida, es muy variada y puede abarcar todos los gustos, debido a la influencia que ha recibido de diversas culturas, cimentada en las diversas etnias y mezcla de razas que llegaron al Perú a lo largo de su historia. Cada una de ellas aportando lo mejor de sus ingredientes, lograron fusionar los mismos, obteniendo un sin número de platos capaces de deleitar al más exquisito y exigente paladar. La cocina peruana en el mundo actual empezó a popularizarse fuera de sus fronteras en la IV Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid Fusión 2006 (El Peruano, 2007, 11 de setiembre, p.3).

En cuanto a la cadena gastronómica habría que señalar que tiene como ejes institucionales aquellos relacionados a: (a) instituciones de gobierno, (b) asociaciones, (c)

gremios, (d) instituciones educativas, y (e) servicios relacionados. La gastronomía logra integrar una serie de sectores complementarios que brindan soporte a dicha actividad económica, tales como: (a) agricultura, (b) pesca, (c) ganadería, (d) avicultura, (e) piscicultura, (f) aceites vegetales, (g) fruticultura, (h) azúcar, e (i) muchos productos de la industria alimentaria. Además integra bodegas, supermercados, distribuidores mayoristas, importadores, transportistas, etc. Y desde hace poco a exportadores de insumos para los restaurantes peruanos en el extranjero. Asimismo, involucra muchas industrias del sector manufactura y producción.



*Figura 2.* Variación del producto bruto interno del Perú y producto bruto interno de restaurantes y hoteles en términos porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior. Adaptado de Principales indicadores macroeconómicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Un elemento destacable en la gastronomía peruana es su constante apertura a las innovaciones y el continuo desarrollo de nuevos platos, incorporando a la gastronomía en la búsqueda continua de la experimentación y la vanguardia. Ejemplo de esto es la invención contemporánea de platos que ya son conocidos fuera de las fronteras peruanas, tales como el pollo a la brasa. Así como cada región conserva su riqueza culinaria, en la alta gastronomía

destaca la mezcla de colores y de productos alimenticios (The Wall Street Journal, 2011, 12 de julio).

Un aspecto relevante e imposible de dejar de lado es que la gastronomía, es una actividad generadora de fuentes de empleo. La importancia de dicha industria debe verse en su dimensión más global: como articuladora de una cadena que genera trabajo y contribuye al desarrollo del país. Además, hay un rol fundamental que debe asumir, que es impulsar las cocinas regionales que revaloran los potajes más tradicionales del interior del país.

Asimismo, el auge y la revaloración de la cocina nacional se pueden resumir en una cifra de 5.5 millones de personas que se benefician directa o indirectamente por la cadena gastronómica, en todos sus niveles. En forma directa, representa puestos laborales para 2.2 millones de peruanos (El Peruano, 2013, 22 de noviembre).

Sin embargo, tal como se aprecia en la Tabla 1, el principal problema de la gastronomía, así como de muchos otros en el Perú es la alta tasa de informalidad, que hace que el número real de empleos que genera el sector no se evidencie. Esta informalidad también lleva a evasión del fisco e impacta en la sostenibilidad y rentabilidad de la industria, dado que la gran mayoría de restaurantes son informales, no pagan impuestos, no generan trabajo formal y sobre todo que no reúnen las condiciones de inocuidad alimentaria.

Actualmente el organismo gubernamental encargado de otorgar autorización a los restaurantes y a su vez tiene la tarea de fiscalizarlos es la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA]. Este órgano de gobierno depende directamente del Ministerio de Salud [MINSA] y tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los principios generales de higiene referidos a: (a) infraestructura, (b) equipamiento, (c) buenas prácticas de manipulación, y (d) procedimientos de higiene y saneamiento, a fin de garantizar la inocuidad de los alimentos elaborados por los referidos establecimientos, protegiendo así la salud del consumidor.

Tabla 1

*Promedio de Trabajadores en el Sector Privado por Tamaño de Empresa según Actividad Económica 2014.*

Actividad Económica	Tamaño de Empresa				Total Promedio Mensual
	1 - 10	11 - 100	101 - 499	500 a más	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	13,283	26,585	38,855	104,136	182,859
Pesca	2,010	6,315	4,817	7,061	20,203
Explotación de minas y canteras	5,219	13,570	31,802	62,996	113,587
Industrias manufactureras	74,634	95,300	106,941	211,388	488,262
Suministro de electricidad, gas y agua	967	2,665	6,900	4,005	14,537
Construcción	33,968	54,901	43,196	84,838	216,902
Comercio al por mayor y al por menor, rep. vehic. autom.	179,586	128,876	81,227	132,895	522,584
Hoteles y restaurantes	45,083	37,884	17,842	23,156	123,965
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	61,583	67,791	48,503	61,171	239,048
Intermediación financiera	2,916	6,509	11,226	97,606	118,257
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	107,228	132,862	131,881	257,329	629,300
Administración pública y defensa	775	1,747	1,736	1,261	5,519
Enseñanza	19,305	49,152	25,785	84,740	178,981
Servicios sociales y de salud	18,078	13,603	11,731	16,092	59,505
Otras activ. serv. comunitarios, sociales y personales	59,900	61,724	45,193	43,493	210,310
Hogares privados con servicios domésticos	14	-	-	-	14
Oorganizaciones y órganos extraterritoriales	154	811	619	-	1,584
No determinado	8,186	2,707	361	258	11,511
<b>Total</b>	<b>632,889</b>	<b>703,001</b>	<b>608,614</b>	<b>1,192,424</b>	<b>3,136,928</b>

*Nota.* Tomado de “Anuarios estadísticos 2014: Síntesis de indicadores laborales”, por Ministerio de Trabajo y Promoción para el Empleo (MTPE), 2014. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarResultado.php?id=86&tip=86>

## 1.2. Conclusiones.

La gastronomía en el Perú registra una tendencia de crecimiento sostenible, a tal punto que actualmente supera el ritmo de expansión del PBI. La gastronomía creció entre 7 y 8% cada año, por encima del ritmo de expansión de la actividad económica del país. En tanto el PBI peruano creció entre 6.9 y 6.3% en el 2011 y 2012 respectivamente, y se preveía que se expandiría en 3.5% en el 2014. Por otro lado el efecto económico del boom de la gastronomía tiene un impacto inmediato en las actividades de ese sector y en otros relacionados como la agricultura y el turismo.

El eje de la gastronomía es comprender que la cocina es un instrumento para promocionar al Perú en el mundo y, socialmente hablando, un factor para crear empleos y nuevas oportunidades para los menos favorecidos. De tal manera que tiene un impacto fuerte en la economía de la clase pobre, esto alineado a generar valor en el ámbito de responsabilidad social.

La gastronomía debe de ser un eje de desarrollo e impulsador de los sectores relacionados a la gastronomía. Por tal motivo, existe una gran oportunidad de hacer sinergias entre este sector y otros como (a) sector turismo, (b) agricultura, (c) ganadería, (d) pesca, (e) transporte, y (f) otros sectores relacionados. Para ello deben formalizarse todos los actores de este sector. La gastronomía podría convertirse en un motor de crecimiento sostenible si se asume los retos de elevar los estándares de calidad en los procesos, insumos y salubridad, la base de la pirámide debería de superar las desventajas de informalidad del sector y la falta de cultura empresarial. Así mismo debido al boom de la gastronomía en todo el orbe, impulsada por la globalización y por el constante marketing, la posibilidad de crecimiento que se le brinda es bastante grande y alentador; es decir, permite tener un gran nicho de mercado a explotar, debido a la buena reputación de la gastronomía y a la exquisitez de sus productos.

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

### 2.1. Antecedentes.

El Perú cuna de la civilización incaica, país multicultural y abundante en riquezas naturales, desde hace algunos años ha empezado a despegar económicamente, impulsado principalmente por una política de libre comercio y firma de tratados con los principales mercados mundiales, así como un incremento de la apertura hacia la inversión privada; sumado al desarrollo tecnológico y mayor acceso a la información. La creciente y emergente economía peruana, ha permitido el desarrollo de diferentes actividades, entre ellas el turismo. En el plan Bicentenario el Perú hacia el 2021 elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011, p.148) se señaló que el turismo y, dentro de éste la gastronomía, es una actividad económica de gran potencial y debe ser uno de los ejes de desarrollo que favorezca la inclusión social y el mejoramiento económico de las zonas más alejadas del país.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2011), ha elaborado un *Plan Estratégico Nacional para el Turismo 2012 -2021*, el cual consta de nueve objetivos estratégicos y cuyo objetivo general es lograr que el destino Perú sea competitivo y sostenible. De acuerdo al INEI (2012), el turismo creció en el Perú de 1.06 a 2.81 millones de turistas del año 2002 al 2012, incrementando el ingreso de divisas al país de 787 a 2,657 millones de dólares de EUA en el mismo periodo. Siendo la actividad gastronómica un componente primordial del turismo y un importante generador de divisas, la cual viene creciendo tanto a nivel nacional como internacional. El crecimiento de la actividad gastronómica debe cimentarse en: (a) el poder de las marcas peruanas, (b) estandarización de la calidad de materia prima, (c) filosofía de servicio al cliente, y (d) seguridad al turista, entre otros.

## **2.2. Visión.**

De acuerdo a D'Alessio (2012), la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, la misma que implica “entender la naturaleza del negocio, fijar un determinado futuro y servir de motivación para los empleados.” (p. 54). Es la declaración de estado futuro deseado para la organización; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Hill & Jones, 2009, p.11). Tomando como referencia lo anterior, se propone la siguiente visión para la gastronomía.

Al 2025, posicionar la Gastronomía será conocida y reconocida por todo el continente americano, teniendo como principales características su calidad, exquisitez, diversidad e inocuidad mediante un crecimiento sostenido y acelerado en las principales ciudades de América, satisfaciendo a los consumidores más exigentes mediante una experiencia única e inolvidable, teniendo como principal propósito la generación de valor a lo largo de toda su cadena productiva.

## **2.3. Misión.**

La misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada. Es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misma debe especificar los mercados y productos que la organización piensa servir.

(D'Alessio, 2012, p. 58). La misión que se ha propuesto para la Gastronomía, en base a esta información, es la siguiente:

Satisfacer los más exquisitos paladares del Perú y del mundo, ofreciendo una gran variedad y riqueza de sabores de comida, y productos relacionados, buscando preservar la tradición, posicionándola como la mejor en calidad y servicio, la más rentable, competitiva y saludable del continente americano, contribuyendo así, al beneficio económico y al reconocimiento histórico y cultural de toda la cadena productiva.

## 2.4. Valores.

Para Jones (2008), los valores organizacionales “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables.” (p. 178). Los valores de la Gastronomía son los siguientes:

- Orgullo e Identidad Nacional
- Integridad
- Orientación al Cliente
- Vocación de Servicio.
- Inocuidad.
- Innovación
- Compromiso social

## 2.5. Código de Ética.

Según Jones (2008), la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p.189). Por lo tanto, el Código de Ética de la gastronomía consta de los siguientes puntos.

- Cumplimiento de las normas alimentarias de higiene, inocuidad y salubridad de cada país.
- Competencia leal, sin menospreciar la gastronomía de otros países.
- Integración de todos participantes que integran la cadena productiva relacionada a la gastronomía.
- Promoción de la identidad nacional.
- Apoyar la búsqueda del reconocimiento de la cultura e historia gastronómica.

- Respeto de las normas laborales, tributarias y de salud, entre otras, y el pago de remuneraciones justas a los colaboradores.
- Cumplir los más altos estándares de calidad y servicio.
- Honestidad e integridad
- Transparencia y rendición de cuentas. Uso de ingredientes frescos, naturales, sin manipulación genética.

## **2.6. Conclusiones.**

Debido al alto potencial que tiene la gastronomía sumado al auge económico del país, esta industria creciente en los últimos años tiene como visión ser la líder en América para el 2025 y esto solo como inicio de la búsqueda de un liderazgo mundial, el mismo que está alineado con el objetivo general del MINCETUR. Para ello se deberá conocer e interiorizar la misión de la gastronomía y establecer las estrategias necesarias que permitan alcanzar la visión planteada, ello a través del reforzamiento de marcas peruanas, incrementar la estandarización de la calidad de materia prima, y fomentar una filosofía de servicio al cliente. Por otro lado, los valores y código de ética dados, serán las directrices que normen el desempeño de todos los actores involucrados en la industria.

### Capítulo III Evaluación Externa

Según D'Alessio (2013), para poder realizar un análisis del entorno en el que se desarrolla la organización, se debe considerar la evaluación de los siguientes niveles, dados en forma descendente: (a) el globo terrestre, (b) los continentes, (c) los países, (d) las regiones o estados, (e) los sectores, (f) las corporaciones, (g) las unidades de negocio, y (h) las funciones o procesos. Al considerar el entorno lejano, la organización podrá desarrollar un plan estratégico, cambiando la visión miope de solo considerar su entorno cercano y cortoplacista, por una visión global y con miras hacia el largo plazo. Asimismo al tomar en cuenta la ubicación geoestratégica del lugar donde se desarrolla la organización, respecto al mundo, le permitirá a esta, determinar posibles oportunidades a aprovechar y a su vez detectar potenciales amenazas que limiten su desarrollo. A Continuación se presenta un análisis del entorno donde se desarrolla la gastronomía.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1978), el análisis tridimensional de las naciones o lo que D'Alessio (2013) llamó teoría tridimensional de las relaciones internacionales. Permite contrastar las relaciones internacionales sobre los intereses comunes y opuestos de determinadas naciones, respecto a la perspectiva nacional. En dicho análisis, se pueden evaluar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico, los cuales son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2013).

##### 3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957/1983), los intereses nacionales, son aquellos aspectos más importantes, que un país busca obtener o proteger frente a los demás países, en algunos casos pueden ser intereses comunes y en otros, pueden ser totalmente opuestos. Para el Perú al igual que muchos otros países, los principales intereses nacionales pueden ser: (a) de carácter económico, (b) de seguridad nacional, y (c) aquellos aspectos que podrían afectar el

desarrollo del país (D'Alessio, 2012). Asimismo se encontró que los criterios usados para la identificación de los intereses nacionales peruanos, se podrían fundamentar en cuatro hechos o planteamientos importantes que ocurrieron en Perú y en el mundo, los cuales son: (a) la Declaración Universal de los Derechos Humanos, (b) el desarrollo concebido como libertad, (c) las políticas de estado del Acuerdo Nacional, y (d) los Objetivos de Desarrollo del Milenio y a partir del año 2020, las Metas del Desarrollo Sostenible.

Respecto a la relevancia que tiene la Declaración Universal de los Derechos Humanos, para los intereses del país CEPLAN (2011) indicó que:

La propuesta del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, plan estratégico de desarrollo nacional, concibe el ejercicio universal de los derechos fundamentales por las personas como la finalidad esencial de toda sociedad humana. Esto es reconocido en el primer artículo de la Constitución, donde se establece que “La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”. El primer objetivo nacional del Plan Bicentenario, que determina y orienta la propuesta de este plan de largo plazo, es lograr la vigencia plena de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas. Ello requiere erradicar la pobreza y la pobreza extrema y eliminar las barreras sociales, de género, culturales y de todo tipo que limitan las libertades humanas y la posibilidad de que todas las personas puedan realizar su máximo potencial como seres humanos. Este objetivo concuerda con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que reconoce la libertad, la justicia, la paz y la dignidad intrínseca de las personas como derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana (p. 11).

Por otro lado, es importante entender la implicancia del término “Desarrollo concebido como Libertad”, ya que permite determinar otro objetivo de interés nacional, según CEPLAN (2011) dicho término:

Concibe el desarrollo como un proceso integrado de ampliación de las libertades fundamentales, articulado a consideraciones económicas, sociales y políticas, que incluye el reconocimiento de los valores sociales y culturales. En este enfoque se considera que las diferentes libertades son, al mismo tiempo, el fin supremo del desarrollo y un medio para alcanzarlo (p. 11).

Por otro lado en el año 2001, el Presidente Alejandro Toledo Manrique convocó a diferentes representantes de organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y el Gobierno, con el fin de realizar un Acuerdo Nacional, que permitiera delinear las políticas de estado que conlleven a consolidar el proceso de democratización en el país (AN, 2012). Dicho Acuerdo fue publicado en el 2002, y como resultado de ello, se suscribieron 31 Políticas de Estado, que giran en torno a cuatro ejes temáticos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. En la Tabla 2 se pueden ver las 31 Políticas de Estado propuestas.

En base a los tres planteamientos iniciales, el CEPLAN desarrolló un Plan Estratégico de largo plazo, llamado *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, llamado así en conmemoración a la celebración del Bicentenario de la independencia del Perú, donde se identificaron seis objetivos nacionales y entorno a ellos se definieron seis ejes estratégicos, los cuales sirven de fundamento para la formulación de las respectivas propuestas de lineamientos estratégicos, estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. CEPLAN (2011). De dicho plan se obtienen, algunos lineamientos específicos para el sector en estudio, como por ejemplo, el reconocimiento como futura potencia mundial a los países que conforman el grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China), donde se debe

buscar desarrollar nuevas oportunidades económicas y de negocio, aprovechando su acelerada expansión económica. Se destaca la cercanía con el vecino país de Brasil, que forma parte de este grupo, planteando acercar nuestros mercados mediante la interconexión vial y comercial.

Tabla 2

*Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*

<b>Democracia y Estado de derecho</b>	<b>Equidad y justicia social</b>	<b>Competitividad del país</b>	<b>Estado eficiente, transparente y descentralizado</b>
Régimen democrático y Estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
<b>Seguridad nacional</b>			

*Nota.* Tomado de “Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Por último en la Declaración del Milenio desarrollada en el año 2000 por la Organización de las Naciones Unidas [ONU], organización de la cual Perú es miembro, se plantearon los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), siendo estos ocho objetivos fundamentales de desarrollo humano hacia el 2015, los cuales son: (a) erradicar la pobreza extrema y el hambre; (b) lograr la enseñanza primaria universal; (c) promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; (d) reducir la mortalidad infantil; (e) mejorar la salud materna; (f) combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; (g) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; e (i) fomentar una asociación mundial para el desarrollo (ONU, 2013). Es importante denotar la importancia que tiene para el país estos ODM, como se puede observar en el *Tercer informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, donde el presidente Ollanta Humala Taso, manifestó que:

El Gobierno peruano ha asumido dicho compromiso junto con la comunidad internacional y ha colocado la lucha contra la pobreza y la reducción de las desigualdades como centro de sus prioridades. Así, en octubre de 2011 se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), con el fin de conducir la política de desarrollo e inclusión social en el país. Como resultado, el Perú cuenta con una política de desarrollo e inclusión social única, así como con instrumentos para hacerla operativa. Ejemplo de ello es la estrategia nacional de desarrollo e inclusión social “incluir para crecer”, diseñada para orientar la articulación de las intervenciones de desarrollo e inclusión social del estado, redistribuyendo los beneficios del crecimiento económico y traduciéndolos en niveles de vida dignos para todos, en especial para las poblaciones en mayor situación de vulnerabilidad (ONU, 2013, p. 3).

Tomando en cuenta los planteamientos y hechos descritos anteriormente, así como lo que se percibe que le interesa al país en la actualidad, se elaboró la Tabla 3.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacional (MIN)*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
1 Seguridad y defensa nacional		(Chile)		(Ecuador, Colombia)
2 Mantener el crecimiento económico y reducir al mínimo el desempleo		EEUU, UE, Brasil, Chile, Colombia, México, China		
3 Desarrollo humano y erradicación de la pobreza		EEUU, UE, Brasil, Chile, Colombia, México, China		
4 Alianza estratégica con Brasil y la búsqueda de la integración sudamericana		Brasil	Colombia, Ecuador, (Chile)	(Bolivia, Chile)
5 Reforzamiento de la posición en la cuenca del Pacífico.		(Chile, Ecuador)	EEUU, UE, Brasil, Colombia, México, China	
6 Asociación estratégica con los EE.UU. y con la Unión Europea		EEUU, UE		

*Nota.* Entre paréntesis, intereses opuestos, sin paréntesis comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013, México D.F., México: Cengage.

### 3.1.2. Potencial Nacional

D’Alessio (2013) manifestó que el Potencial Nacional, se relaciona con que tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. El Potencial Nacional determina si se cuenta con los recursos o fuentes necesarias para conseguir cumplir los objetivos nacionales. Para realizar este análisis se encontró que Hartmann (1957/1983) listó siete elementos fundamentales del poder nacional, los cuales son: (a) lo demográfico, que tiene que ver con la estructura poblacional del país; (b) lo geográfico, donde se analiza el tamaño y la forma del territorio; (c) lo económico, donde se busca determinar que tan bien desarrolla su

gestión económica; (d) lo tecnológico y científico, cuanto invierte el país en investigación; (e) lo histórico, psicológico, y sociológico; (f) lo organizacional y administrativo; y (g) lo militar.

**Demográfico.** Según la última publicación que realizó el INEI (2014b), debido a la celebración del día mundial de la población, al 30 de junio del 2014 el Perú se ubica en la octava posición dentro de los países con mayor población en América como se puede apreciar en la Figura 3, con cerca de 30 millones 814 mil personas, detrás de Venezuela que cuenta con cerca de 30 millones 851 mil personas. Asimismo se proyecta contar con una población 31 millones 826 mil personas para el 2017, esto calculado en base a un ritmo de crecimiento anual de 339 mil personas. Dicha proyección se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4

*Países de América con Mayor Población*

<b>Puesto</b>	<b>País</b>	<b>Población</b>
<b>1</b>	EE.UU.	322,583
<b>2</b>	Brasil	202,034
<b>3</b>	México	123,799
<b>4</b>	Colombia	48, 930
<b>5</b>	Argentina	41,803
<b>6</b>	Canadá	35,525
<b>7</b>	Venezuela	30,851
<b>8</b>	Perú	30, 814

*Nota.* Tomado de “11 de julio día mundial de la población” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

En dicho informe también se indica que la densidad poblacional promedio es de 24.0 hab. /km<sup>2</sup>, con una tasa de crecimiento neta de 11 personas por mil habitantes. La mayor concentración se encuentra en la ciudad de Lima con cerca de 8’751,741 habitantes, lo cual representa el 28.4% de la población. Como se puede ver en la Figura 4, la población está distribuida casi equitativamente entre ambos sexos, y se destaca la gran base de población joven, los cuales oscilan entre los 0-24 años de edad. (INEI, 2014).

Por otro lado, según dicho informe la actual división política administrativa del país, comprende 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos, asimismo se estimó que el 61,4% de habitantes del Perú, se concentraban en siete departamentos, los cuales son: (a) Lima, (b) La Libertad, (c) Piura, (d) Cajamarca, (e) Puno, (f) Junín, y (g) Cusco.



*Figura 3.* Población proyectada: Estimación oficial de la población, al 30 de junio de cada año en miles. Tomado de “Principales Indicadores”, por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos  $0^{\circ} 2'$  y los  $18^{\circ} 21' 34''$  de latitud sur y los meridianos  $68^{\circ} 39' 7''$  y los  $81^{\circ} 20' 13''$  de longitud (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008). De acuerdo a INEI (2014b), el Perú cuenta con una extensión territorial de  $1'285,216 \text{ Km}^2$ , siendo este uno de los 19 países más extensos del mundo, el tercer país más grande de América del Sur y ostenta una soberanía sobre 200 millas marinas. Cuenta también con 60 millones de hectáreas en la Antártida. Limita con Ecuador y Colombia por el Norte, con el Océano Pacífico por el Oeste, con Chile por el Sur y con Brasil y Bolivia por el Este (MINCETUR, 2014b).

Según el MINCETUR (2014b), el Perú es un país mega-diverso, ya que cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Se pueden identificar tres grandes regiones, las cuales son: (a) la costa, que contempla el 11.7% del territorio nacional y alberga el 52.6% de la población; (b) la sierra, la cual cubre el 28% del territorio

nacional y contiene el 38.0% de la población; y (c) la selva, la cual es la región más extensa con un 60.3% del territorio nacional y contiene al 9.4% de la población; información adicional sobre las regiones se muestra en la Figura 5. Por otro lado, se cuenta con una superficie agropecuaria de 387,424 Km<sup>2</sup>, lo cual corresponde al 30% del territorio nacional y es mayor que la superficie territorial de Japón, Alemania, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y Suiza. (MINCETUR, 2014, p. 2)

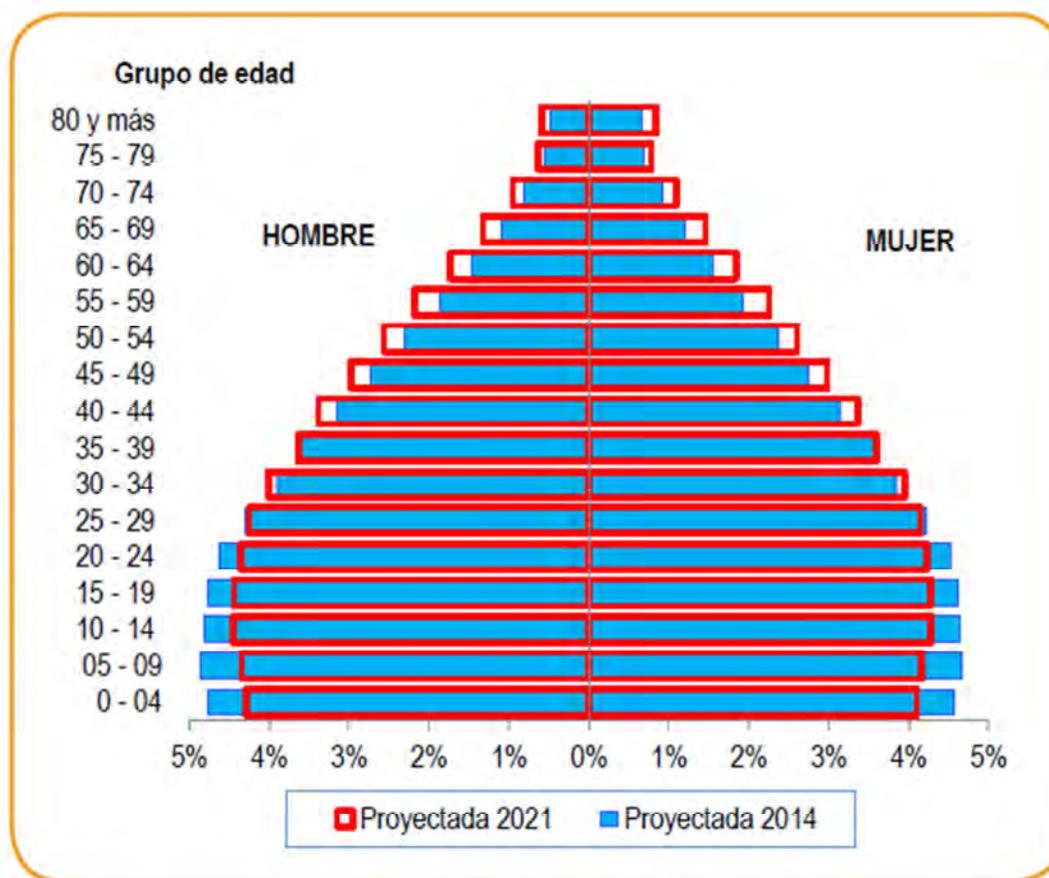


Figura 4. Perú: Pirámide de población, 2014 y 2021.  
Tomado de "11 de Julio Día Mundial de la Población" por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Según CEPLAN (2011), el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable y un potencial marítimo enorme, ya que cuenta con acceso a la Cuenca del Pacífico y, por lo tanto desde dicha ubicación privilegiada, se tiene acceso a través del mar abierto a: (a) Asia,

Oceanía, América del Norte y Centroamérica; (b) cuencas fluviales, río Amazonas y sus afluentes; y (c) rutas interoceánicas, como el canal de Panamá y estrecho de Magallanes.

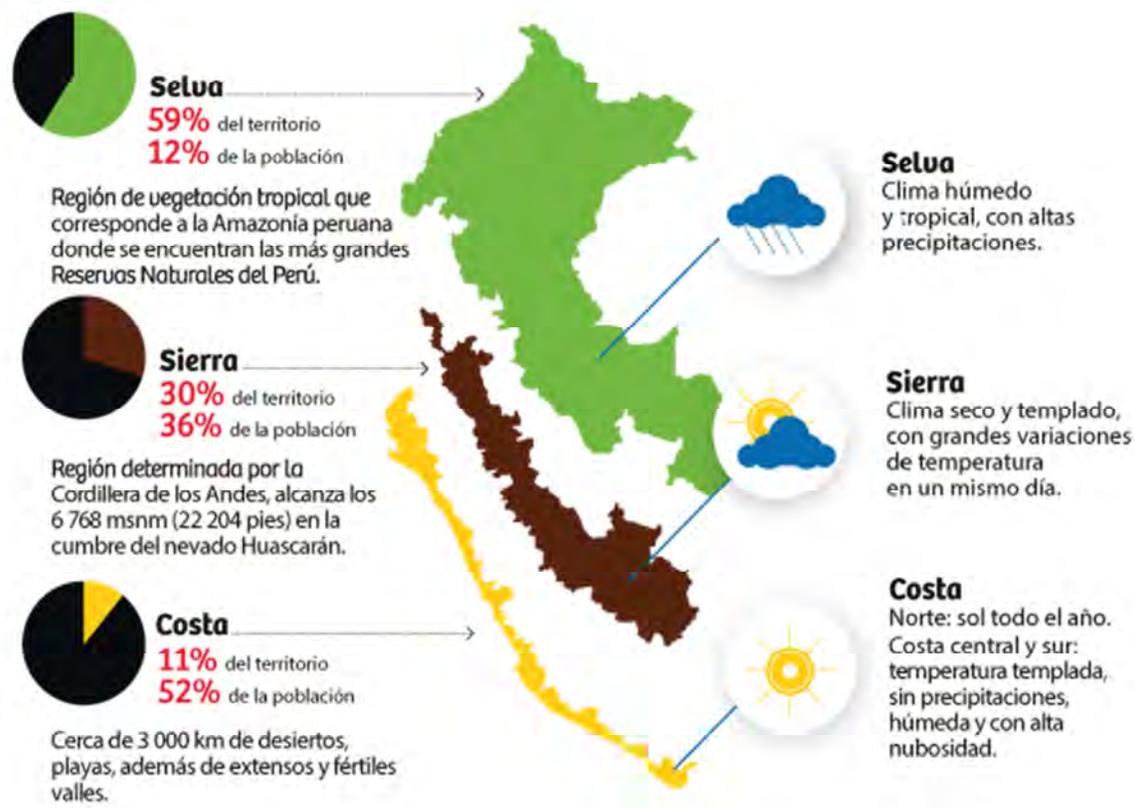


Figura 5. Geografía y clima.

Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima del Perú” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014b). Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

**Económico.** Desde la última crisis económica surgida en el 2008, la economía mundial sigue curando heridas, es por ello que aún se encuentra en una fase de transición hacia un nuevo equilibrio, donde el precio de las materias primas tiende a la baja, los costos financieros son cada vez mayores, y esto acompañado de un menor crecimiento de las economías emergentes, dentro de este contexto global el Perú viene destacando como una de las economías con mayor potencial dentro de la región, debido a que en la última década viene registrando un continuo crecimiento de su economía (MEF, 2014).

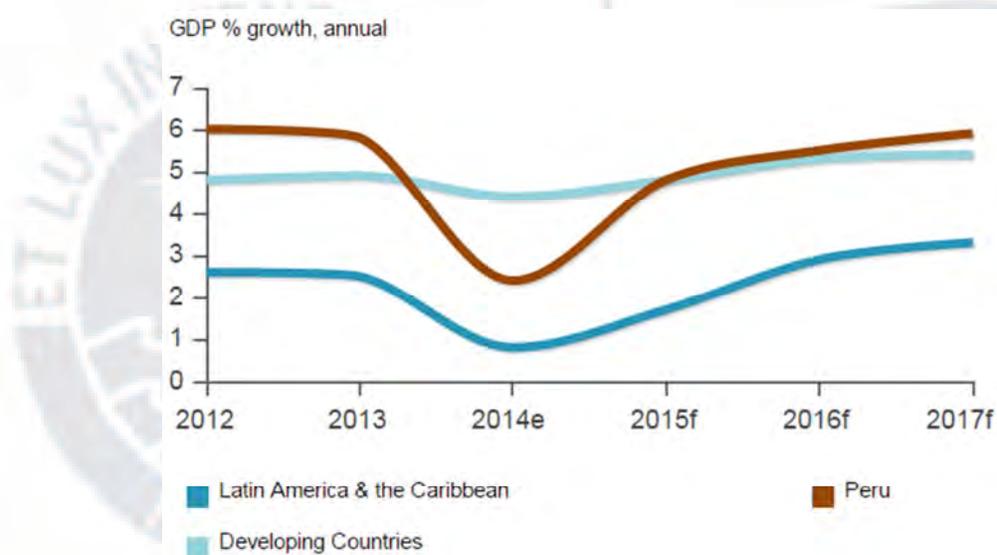
Según el BCRP (2015), en el 2014 los principales indicadores macroeconómicos fueron: (a) PBI creció 2.4% respecto al 2013; (b) el déficit de cuenta corriente de pagos, fue

de 4.4% del PBI; (c) la tasa de inflación, se ubicó en un 3.2%; (d) el Sector público no financiero, paso a tener un déficit de 0.1% del PBI; y (e) el tipo de cambio cerró el 2014 en S/2.980. A pesar que la economía mundial se redujo por tercer año consecutivo, se espera que esta se recupere levemente, creciendo un 3.5% para el 2015 y un 3.7% en el 2016, esto significa que la economía mundial aun no despegue nuevamente, a pesar de ello para los próximos dos años el BCRP proyecta los siguientes indicadores: (a) PBI de 4.8 para el 2015 y 6% para el 2016; (b) el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, se espera llegue a un 4.4% al 2015 y 3.7% para el 2016; (c) la tasa de inflación, se espera mantener en un 2% para los próximos dos años; (d) el Sector público no financiero, espera tener un déficit fiscal de 2.0%; y (e) El tipo de cambio se espera estable conforme al último año.

Como se puede ver en la Figura 6, el Perú sobresale notablemente en términos porcentuales de crecimiento, frente al promedio de países de Latino América y el Caribe, y supera levemente el crecimiento proyectado para los próximos tres años de los países desarrollados (WBG, 2014). Este es un indicador importante, ya que denota que el Perú mantendrá la tendencia positiva para los próximos años, a pesar de los últimos acontecimientos registrados, como: (a) la caída abrupta del precio del petróleo, (b) la deflación incidente en la Eurozona y Japón, y (c) la prevista desaceleración de la economía China (BCRP, 2015).

**Tecnológico – Científico.** Los países más desarrollados del mundo, entienden la importancia y las repercusiones que tiene la inversión en ciencia y tecnología en su país, ya que a mediano y largo plazo, dichas inversiones impactan directamente sobre la competitividad del país, ayudando también a incrementar la generación de empleos y en un factor determinante para el crecimiento económico. Según la OEI (2010), los países más desarrollados son los que invierten el mayor porcentaje de su OBI en Investigación y Desarrollo (I&D), siendo Estados Unidos una potencia mundial, este país invierte cerca del

2.7% de su PBI, asimismo países como Japón destinan un 3.4% de su PBI, Alemania 2.6%, Francia 2.1% y el Reino Unido registra un 1.8%. Países en camino volverse potencia mundiales aun no registran índices tan altos de inversión en I&D, pero no son números estancos, se incrementan año a año, por ejemplo China actualmente solo destina un 1.5% de su PBI, pero lo incrementa a una tasa del 22% anual, por otro lado la India solo invierte el 0.8%, pero lo incrementa a una tasa del 8% anual, en comparación de los países más desarrollados que solo lo incrementan a un ritmo del 5% anual.



*Figura 6.* Porcentaje proyectado de crecimiento anual del PBI. Tomado de “Global Economic Prospect: Country and region specific forecasts and data” por The World Bank Group (WBG), 2014. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?region=LAC>

Un contraste diferente se ve en América Latina, el único país que tiene cifras alentadoras respecto a I&D es Brasil, que invierte un 1.0% de su PBI, por otro lado Chile invierte 0.7% de su PBI, de igual forma tanto México y Argentina destinan el 0.5% de sus respectivos PBI a I&D. Sin embargo, el Perú es uno de los países con el menor índice de inversión en I&D de América Latina y el mundo, ya que solo destina un 0.15% de su PBI a I&D. En base a esta cifra, es válido decir que el Perú se encuentra en una situación de

emergencia, ya que el bajo crecimiento que se ha registrado en este sector, representa una clara desventaja competitiva frente a los demás países (OEI, 2010).

***Histórico - psicológico – sociológico.*** El Perú es un país rico en historia, cuna de la gran cultura Inca y capital del Virreinato Español en América del Sur en la época colonial. Debido a ello el Perú cuenta con un gran potencial histórico y turístico, lo cual representa una gran ventaja frente a otros países de la región y el mundo. Actualmente, no se mantienen conflictos bélicos con países vecinos, pero se tiene plasmado en la mente de los peruanos los conflictos que se tuvieron con países vecinos como Colombia, Ecuador y Chile, en el conflicto con Colombia, perdimos el trapecio Amazónico, con Chile perdimos Tarapacá y Arica, y con Ecuador perdimos Tiwinza, como se puede apreciar, las guerras nunca han sido favorables para el Perú, en todas ellas el Perú siempre ha terminado cediendo territorio, ello ha marcado un arraigado resentimiento negativo hacia algunos de estos países, pero que con el paso del tiempo y el incremento de las relaciones comerciales, esta situación se ha ido mermando.

Según D'Alessio (2012), en cuanto a los aspectos sociológicos, se destaca que el peruano es un individuo con mucho ingenio y creatividad, pero con visión cortoplacista. Por otro lado indico que la informalidad es una característica marcada en el país, y que la ley que rige es la de “el más vivo”, lo cual causa problemas con la inseguridad y estabilidad que frenan el desarrollo (p. 29).

***Organizacional-administrativo.*** Según D'Alessio (2012), este factor representa una desventaja para el país, debido a que la gestión pública peruana es mediocre, plagada de corrupción a todos los niveles. La burocracia está implantada lo largo de todas las instituciones públicas, como si fuera una estrategia institucional. De acuerdo a la constitución política del Perú, la Republica del Perú es democrática, social, independiente, soberana e indivisible. El gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Respecto al trabajo que

desarrollan instituciones públicas y privadas, dentro de un determinado país y como están impactan sobre la competitividad del mismo, el WEF (2014) indicó que el Perú se encuentra en el puesto 118 de 144 países, esto pone al país en desventaja competitiva respecto a nuestros principales competidores regionales como Brasil, que se ubica en el puesto 94, Chile que se ubica en el puesto 28, sobre el único país que el Perú se diferencia es Venezuela que se ubica en el puesto 144. Según el INEI (2014b), la actual división política administrativa del país, comprende 24 departamentos, 195 provincias y 1,845 distritos. Lima es el departamento con el mayor número de distritos (171), y en la Provincia de Lima es donde se concentra la mayor cantidad de la población con 8' 751, 741 habitantes, lo cual representa cerca del 28.4% de la población.

**Militar.** Según el Decreto Supremo N° 114, la estructura básica del Ministerio de Defensa está compuesta por: (a) alta dirección, (b) órganos ejecutores, (c) órgano de control institucional, (d) órgano de defensa jurídica, (e) órgano de inspectoría general, (f) órgano de administración interna, (g) órganos de línea, (h) órganos públicos, y (i) órganos del sector defensa. Sobre los principales, la alta dirección la lidera el ministro de defensa, los órganos ejecutores lo conforman las fuerzas armadas y el comando conjunto de las fuerzas armadas, este último se compone de las siguientes instituciones: (a) ejército, (b) marina de guerra, y (c) fuerza aérea.

De acuerdo al The World Bank (2013), el gasto militar realizado por el Perú en el 2013 se estimó en cerca del 1.4% del PBI, como puede verse en la Figura 7, este gasto siempre se mantuvo por debajo del promedio de América Latina, llegando a ser casi el mismo para el 2012, pero en comparación con países vecinos como Chile, Ecuador y Brasil, está aún muy por debajo de lo que ellos invierten como porcentaje de su PBI. Mientras que una de las potencias mundiales, Estados Unidos, invierte en gasto militar cerca del 3,9% de su PBI.

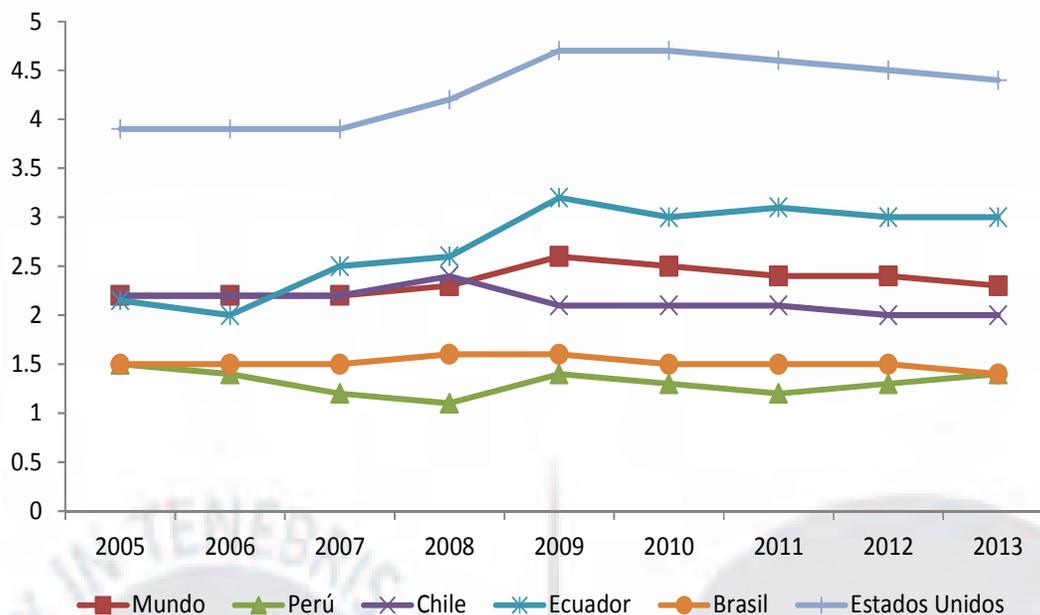


Figura 7. Gasto militar como % del PBI.

Tomado de "Data: military expenditure (% of GDP)" por The World Bank, 2013. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

### 3.1.3. Principios cardinales

Hartmann (1957/1983) indicó que los principios cardinales son la base de la "política exterior", es esta política la que determina como se relaciona el país con los demás países.

Asimismo, D'Alessio (2012) indicó que estos principios permiten que el país reconozca las oportunidades y amenazas respecto su entorno, en base a estas, se podrá determinar que debe hacer un país para obtener o defender sus principales intereses. Para Hartmann (1957/1983), son cuatro los principios cardinales, los cuales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Según el plan estratégico "El Perú hacia el 2021" desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), el Perú viene fortaleciendo sus vínculos con Estados Unidos y la Unión Europea, tanto en lo político como en lo económico-comercial, convirtiéndolos en la actualidad en nuestros principales socios comerciales, cooperantes e inversionistas de capital. Asimismo, en dicho informe

indican que es de vital importancia ampliar los vínculos con Rusia, China y los países de la cuenca del Pacífico. Por otro lado, plantean dentro de los lineamientos de política exterior, que el Perú debe buscar fortalecer los lazos bilaterales de entendimiento político y las relaciones económico-comerciales con los países vecinos y el MERCOSUR como socios estratégicos.

Como parte de la estrategia comercial del Perú en busca de la consolidación de los mercados hacia donde exportar nuestros productos de una forma más competitiva, se han logrado diferentes participaciones o acuerdos, entre los cuales están: (a) la Organización Mundial del Comercio (OMC) desde 1995, la OMC es una organización muy importante dentro del ámbito comercial, ya que todas las negociaciones comerciales regionales y bilaterales se basan en la normativa OMC y tienen que guardar consistencia con ella; (b) la Comunidad Andina (CAN), creada en 1997, pero que sus bases se remontan desde 1969 con el acuerdo de Cartagena, actualmente esta comunidad la conforman también Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, respecto a esto es importante denotar que las exportaciones registradas por el Perú en el 2010 hacia la comunidad andina fueron cerca de US\$ 1,992 millones, representando ello el 5.7% del total exportado al mundo; (c) el Acuerdo de Complementación Económica con los Estados parte del MERCOSUR, Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, desde el 2005, respecto a este es importante resaltar que las exportaciones hacia el MERCOSUR en el 2011 fueron de US\$ 1,515 millones; (d) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) creado desde 1969, que busca consolidar el crecimiento económico de los países del Pacífico; y (e) los Acuerdos y Tratados de Libre Comercio (TLC), que se firman con un solo país o un grupo de países, el detalle de los acuerdos o tratados que aún siguen vigentes o están por entrar en vigencia, se listan en la Tabla 5 (MINCETUR, 2014.).

Tabla 5

*Acuerdos y Tratados de Libre Comercio – Perú.*

<b>País o Grupo de Países</b>	<b>Acuerdo o Tratado</b>	<b>Año de entrada en Vigencia</b>
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica N° 50 (ACE 50)	2001
Chile	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile	2009
México	Acuerdo de Integración Comercial Perú – México	2012
EE.UU.	Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.	2009
Canadá	Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá	2009
Singapur	Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur	2009
China	Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China	2010
EFTA (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia)	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	Suiza (2011) Liechtenstein (2011) Islandia (2011) Noruega (2012)
Corea	Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea	2011
Tailandia	Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales	2011
Japón	Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	2012
Panamá	Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá	2012
Unión Europea	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	2013
Costa Rica	Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica	2013
Venezuela	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela	2013
Guatemala	Tratado de Libre Comercio Perú - Guatemala	2017
Honduras	Tratado de Libre Comercio Perú - Honduras	En Negociación
El Salvador	Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador	En Negociación
Turquía	TLC PERÚ - TURQUÍA	En Negociación

Nota. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

La apertura del Perú hacia el comercio internacional impulsada principalmente por la firma de tratados de libre comercio, es de suma importancia para mejorar la competitividad del país, ya que ayuda a competir en igualdad de condiciones con otros países que tienen los

mismos acuerdos, y se convierte en una ventaja, frente a los países que no lo tienen (MINCETUR, 2014). Para la gastronomía, estos tratados se convierten en puentes, que permitirán llegar hacia nuevos mercados potenciales, ofreciéndole al Perú nuevas oportunidades de negocio, donde esta industria tiene todo el potencial para poder aprovecharlas.

***Lazos pasados y presentes.*** Según D'Alessio (2013), el Perú está muy arraigado a su historia y a las naciones o continentes que de alguna manera positiva o negativa formaron parte de ella. Actualmente, se mantienen lazos de rivalidad con nuestros vecinos Ecuador y Chile, debido a los conflictos que conllevaron a la pérdida de territorio, han dejado una profunda marca de resentimiento en la población que aún permanece, pero esto viene mermándose lentamente debido a la apertura de las relaciones comerciales. Recientemente ante el fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya sobre la delimitación marítima, donde al Perú se le adjudicó cerca de 50,000Km<sup>2</sup> de mar, de igual forma se ratificaron para Chile 16,352 Km<sup>2</sup> de mar, siendo esta última la que contiene la mayor cantidad de recursos pesqueros; Chile ha vuelto a sacar a controversia un espacio terrestre que para ellos no ha quedado determinado con este último fallo. Se trata del triángulo terrestre, que comprende cerca de 37,610m<sup>2</sup>.

***Contrabalance de Intereses.*** Al Perú le debe interesar en sobre medida balancear sus intereses con Chile y Brasil. Chile a pesar de que se mantenga una larga historia de conflictos, y después del fallo de la corte de la Haya, aún sigue reclamando territorio, pero a pesar de ello están dentro de los principales países con inversiones en Perú. De igual manera mucho de los productos que exportamos van a dar al país vecino. Por otro lado las relaciones comerciales con Brasil y la posibilidad de crear un puente virtual que una a ambos océanos: Pacífico y Atlántico, abre grandes posibilidades mediante acuerdos y alianzas estratégicas entre ambos países.

*Conservación de Enemigos.* Chile es un enemigo que se debe conservar, ya que la rivalidad con este país, le permite al Perú no dormirse en sus laureles, y sirve como principal referente al momento de comparar su economía y crecimiento económico con este. Según D'Alessio (2013), se deben considerar tanto a Chile, Colombia y Ecuador, como nuestros principales competidores, ya que se encuentran que las aspiraciones o intereses nacionales entran en conflicto, en los siguientes aspectos: (a) la aspiración de ser un país amazónico en el caso de Ecuador, (b) el triángulo terrestre en el caso de Chile, y (c) el área amazónica con Colombia.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Gastronomía**

Dado el claro objetivo de convertir a la gastronomía en una de las mejores del mundo, nace la imperiosa necesidad de realizar un análisis vinculante de los principales objetivos que busca el país y los objetivos del resto del mundo. En definitiva las relaciones internacionales que mantiene el país afectan al sector o industria en estudio, es por ello que determinar cuáles son los intereses nacionales y ponerlos frente a frente a los de los principales países con quienes se relaciona, permitirá establecer estrategias de integración o protección según sea el caso. De igual manera en este análisis es vital determinar si se cuenta con las armas necesarias para alcanzar dichos intereses a través del potencial nacional. Por otro lado, los principios cardinales dirán si los lazos que el país mantiene con otros países son convergentes o divergentes, detectando en ellos posibles amenazas u oportunidades.

Él Perú cuenta con un gran abanico de ventajas comparativas que nacen desde su ubicación geoestratégica respecto al mundo, ya que aprovechándola adecuadamente es posible potenciar los puertos para convertirlos en el punto de paso estratégico para muchos otros países de la región y el mundo, que exporta por ejemplo hacia Latinoamérica, por otro lado el Perú cuenta con una excelente y privilegiada geografía, que le permite contar ecosistemas únicos y diversos, en la cual se puede apalancar el sector agrícola para

convertirse también en líder mundial y con ello garantizar un suministro continuo de los principales insumos que la gastronomía necesita para su desarrollo e internacionalización.

Si bien es cierto a lo largo de los últimos años nuestro crecimiento económico, soportado en la inversión privada y el consumo interno, ha permitido que el país logre ubicarse en mejores posiciones de competitividad mundial, sostenido por índices económicos principalmente, aún existen brechas enormes en cuanto a educación, pobreza, infraestructura y sobre todo en términos de gestión pública, ya que el Perú es uno de los países con los mayores índices de corrupción, lo cual se observa en todos los niveles institucionales del estado. En definitiva estas brechas imposibilitan que la gastronomía se desarrolle plenamente, ya que debido a la gestión ineficiente del estado existen altos índices de informalidad generalizada, debido a la pobre y poca educación que se brinda, no se tiene el potencial humano necesario para salir a conquistar el mundo, son muy pocas las escuelas de Chef que sean accesibles en precios al común denominador de la población.

Desde la pérdida de territorio que sufrió el país en reiteradas oportunidades como consecuencia de las guerras que sostuvieron con Chile y Ecuador, el manejo de las relaciones internacionales dadas por la política exterior planteada por los últimos gobiernos, ha permitido que el Perú expanda su mercado potencial proyectándolo al mundo, mediante los acuerdos y tratados comerciales logrados a la fecha. Se visiona que al igual que Chile mantiene una política de inversión expansiva en el país, dado principalmente por el sector *retail*, es posible generar una especie de invasión económica impulsada principalmente por la gastronomía de exportación, esto mediante un crecimiento vertiginoso de locales de comida peruana en dicho país.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Respecto al análisis competitivo del país, Porter (2013) indicó que existen cuatro pilares que determinan la ventaja competitiva de un país, estos son: (a) condiciones de los

factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Son estos factores los que determinan el ambiente nacional donde nacerán y aprenderán a competir las empresas. A este conjunto de factores Porter (1990), los llamó “Diamante de la Competitividad”. Es por ello que resulta importante para la gastronomía, realizar un análisis de la situación actual de estos factores en el Perú.

### **3.2.1. Condiciones de los Factores**

Según Porter (2013), la teoría clásica de la economía, que indica que los factores de producción son los que determinan el flujo de comercio, está incompleta o peor aún equivocada. Esto debido a que los factores más importantes de las economías avanzadas, no son heredados si no creados, destacando que las naciones que logren crearlos con rapidez y eficacia, lograrán una ventaja competitiva, a través de la especialización y la intensificación del uso de los recursos más abundantes. En el reporte anual que elabora el World Economic Forum (WEF, 2014) llamado *The Global Competitiveness Report*, donde se analiza los factores que determinan la competitividad de 144 países, el Perú se ubica en el puesto 65 en el índice de competitividad.

De la Tabla 6, se puede denotar que el Perú se encuentra en la posición 21 en cuanto al pilar del manejo macroeconómico, lo cual indica que se está trabajando bien en ese aspecto, pero también se denota que aún falta mucho por hacer en los demás pilares, siendo uno de los más críticos el pilar de la institucionalidad, esto es evidente ya que en las instituciones públicas del Perú existe burocracia y corrupción a todo nivel. También, es crítica la poca inversión en infraestructura que se ubica en la posición 88 de dicho índice. Por otro lado, según el reporte se muestra una debilidad crítica en cuanto al pilar de la innovación, esto viene ratificado por la poca inversión que se destina a I&D, siendo solo está un 0.15% del PBI (OEI, 2010).

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG, s.f.), debido a la privilegiada posición geográfica y las condiciones ambientales que se dan en el país, el Perú cuenta con una gran cantidad de ecosistemas, que pueden agruparse de la siguiente manera: (a) ocho regiones naturales, (b) ocho tipos de climas, (c) 16 formaciones vegetales, (d) 11 provincias zoogeográficas, (e) ocho provincias biogeográficas, y (f) 15 regiones ecológicas. Por otro lado, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP., 2004), indicó que el Perú posee: (a) alta diversidad ecológica de climas, (b) pisos ecológicos y zonas de producción, y (c) ecosistemas productivos. Asimismo, se reconoce que el Perú, es un referente en cuanto a diversidad biológica, debido a que se encuentra dentro de los 10 países de mayor diversidad del mundo.

Tabla 6

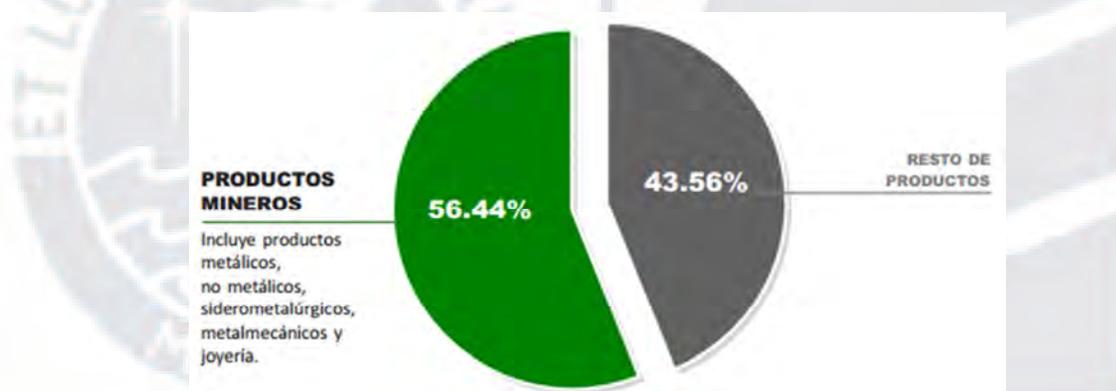
*Doce Pilares de la Competitividad*

<b>Pilares</b>	<b>Posición</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Requerimientos Básicos</b>	74	4.52
1. Institucionalidad	118	3.26
2. Infraestructura	88	3.54
3. Entorno macroeconómico	21	5.89
4. Educación primaria y salud	94	5.39
<b>Potenciadores de la Eficiencia</b>	62	4.19
5. Educación superior	83	4.08
6. Eficiencia en el mercado de bienes	53	4.47
7. Eficiencia en el mercado laboral	51	4.33
8. Desarrollo del mercado financiero	40	4.49
9. Adopción de tecnologías	92	3.3
10. Tamaño del mercado	43	4.47
<b>Factores de Innovación y Sofisticación</b>	99	3.34
11. Sofisticación de negocios	72	3.93
12. Innovación	117	2.76

*Nota.* Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015” por World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Por otro lado, parte del crecimiento económico que ha registrado el país en los últimos años, se sustenta en las exportaciones de materia prima que se derivan principalmente

de las exportaciones que se producen debido a la minería, según el Ministerio de Energía y Minas (MINEN, 2014), las exportaciones mineras ascendieron a cerca del 56.44% del total de todas las exportaciones peruanas registradas en el acumulado entre enero y noviembre del 2014, lo cual significó un acumulado de 19,716 millones de dólares de EUA en dicho periodo. Asimismo, según el (MINEN, s.f.), el Perú se ubica entre los primeros productores de diversos metales como: (a) oro, (b) plata, (c) cobre, (d) plomo, (e) zinc, (f) hierro, (g) estaño, (h) molibdeno, (i) telurio, (j) entre otros, lo cual es reflejo de la abundancia de recursos minerales y la capacidad de producción de la actividad minera peruana. En el mismo sentido, en el 2013 el Perú mantuvo su liderazgo en producción de cobre ocupando el tercer puesto como productor de cobre en el mundo y el quinto en oro.



*Figura 8.* Estructura de las exportaciones peruanas. Tomado de “2014 Diciembre: Boletín estadístico del subsector minero” por el Ministerio de Energía y Minas [MINEN], 2014. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Boletin-Diciembre-2014.pdf>

Si bien es cierto ser un país exportador de materia prima significa una ventaja comparativa; también, es una desventaja ya que depende en sobremanera de las importaciones que realicen otros países. Siendo China el principal país al cual se exporta el cobre, su desaceleración económica y como consecuencia de ello una menor demanda de materia prima, impacta directamente las exportaciones. Según la última encuesta relacionada al sector minería que realizó BNamericas (2015), el Perú resultó ser el país con las mejores condiciones para invertir en minería, dejando en segundo lugar a Chile, que venía ocupando

este puesto por varios años. Este reconocimiento de los empresarios se da principalmente por que reconocen que en el Perú existen algunos factores que facilitan la inversión, como son: (a) un gran potencial de exploración, (b) existen menores costos laborales, (c) se encuentra una muy buena productividad laboral, y (d) un fuerte respaldo del gobierno.

En cuanto a la riqueza ictiológica se puede mencionar que frente a las costas peruanas, convergen como dos ríos submarinos la corriente de Humbolt y la corriente de El Niño, esta convergencia crea un ambiente ideal para el desarrollo de la industria pesquera, ello a través de la generación de una diversidad enorme de recursos ictiológicos que pueden ser aprovechados por el Perú. El impacto actual de la pesca sobre el PBI esta alrededor del 1%; asimismo, significa el 8% del total de las exportaciones del país. En algún momento en la historia del Perú, fue considerado potencia pesquera del mundo, lamentablemente el mal uso de los recursos y la sobre explotación, acompañado de una muy poca o casi nula regulación, no permitió que siga ostentando dicha posición. Actualmente, con el propósito de garantizar la sostenibilidad de esta industria, el gobierno a través del Ministerio de la Producción [PRODUCE] y del Instituto del Mar del Perú [IMARPE], han establecido el marco regulatorio que permite la extracción del recurso de manera eficiente y controlada (Exalmar, s.f.).

El Perú es un país pluricultural, como muchos dicen el país de todas las culturas, basado esto no solo en lo étnico sino también en la pluralidad histórica y cultural, que nace desde la fusión de la cultura Inca con la cultura española en la colonización, así como de las distintas inmigraciones que tuvieron, principalmente la africana en la época republicana y posterior a ello la italiana y la asiática, dada esta última principalmente a través de inmigrantes chinos y japoneses. Esta pluriculturalidad no solo se da a través de la migración de culturas extranjeras, sino también al interior del Perú, es este sentido el Instituto de

Ingenieros de Minas del Perú (IIMP, s.f.) manifestó que en el Perú existe un conjunto de realidades regionales propias, con características históricas particulares.

### 3.2.2. Condiciones de la Demanda.

Según D'Alessio (2013), las condiciones de la demanda, son aquellas que tienen que ver con la naturaleza de los clientes en relación al producto o servicio, sobre ello manifestó que son tres los atributos principales que caracterizan la demanda: (a) la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y (c) los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. Para Porter (2013), el carácter de la demanda interna es más importante que la magnitud de esta, siendo las condiciones de la demanda interna las que ayudan a crear una ventaja competitiva para el país, frente a rivales extranjeros.

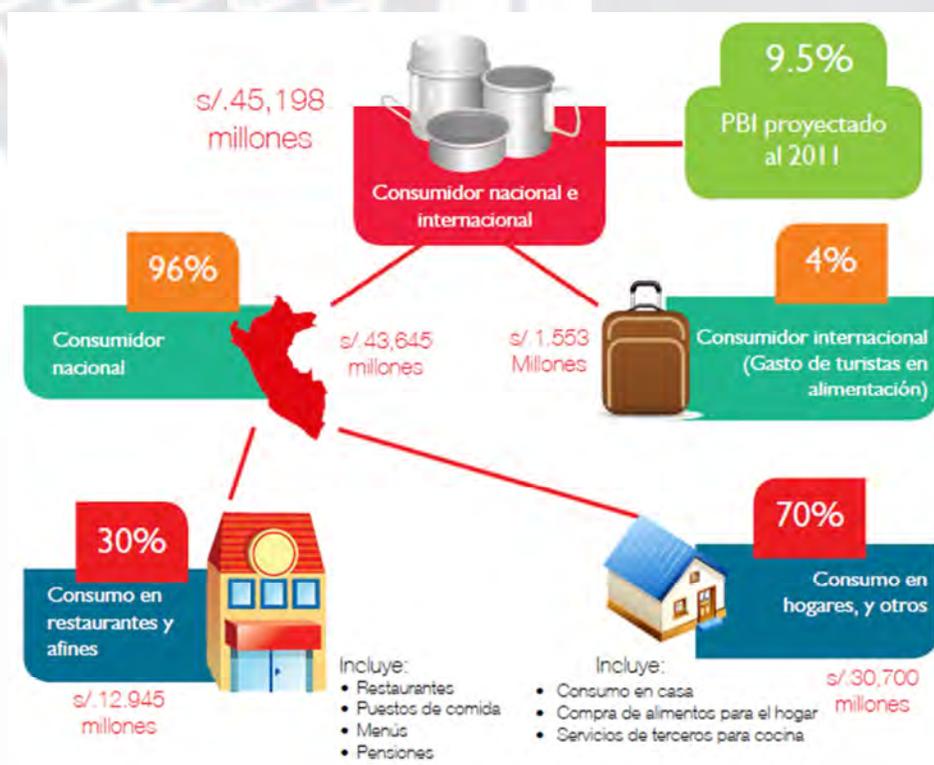


Figura 9. Peso de la gastronomía en la economía.

Tomado de "El Boom Gastronómico Peruano al 2013" por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Respecto al comportamiento de la demanda interna y externa, la Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA] (2013) indicó que el peso de la gastronomía en la economía, representado como el gasto de alimentación al 2011 fue de S/. 45,198 millones aproximadamente, lo que representa un 9.5% del PBI, tal como se aprecia en la Figura 9. Representando un 96% de este monto, la demanda interna y solo un 4% la demanda externa. Asimismo, el consumo interno que fue cerca de S/. 43,645 millones, el 30% fue por consumo en restaurantes y afines y un 70% fue por el consumo en hogares y otros. Por otro lado, respecto al comportamiento del consumidor peruano, una de las principales actividades que prefiere hacer en su tiempo libre es “Ir a comer fuera de casa”, representando unas 32 veces de las actividades reportadas de acuerdo a la Figura 10, siendo el principal lugar de concentración los restaurantes de pollerías, con unas 62 veces de preferencia, como se observa en la Figura 11.



Figura 10. Actividades del peruano en tiempo libre.

Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013” por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Según el MEF (2014), las proyecciones de la demanda interna para los próximos tres años estará alrededor del 5.2% del PBI, lo cual significa que seguirá siendo ésta el principal

impulsor del crecimiento económico del país. Tal como se aprecia en la Tabla 7. Por otro lado, el mercado peruano es un mercado relativamente pequeño donde el consumidor interno debido al crecimiento económico de país y al incremento de su poder adquisitivo está optando por frecuentar restaurantes y comer fuera de casa una mayor cantidad de veces. Sin embargo, existe en el mundo un mercado potencial bastante atractivo, que espera satisfacer su demanda de comida peruana. Este mercado es un abanico de posibilidades especialmente en las principales ciudades de América donde existe una colonia numerosa de peruanos; tales como Buenos Aires, Santiago y las principales ciudades de Estados Unidos; es decir, ciudades donde el número de residentes peruanos en el extranjero es alto y donde se debe priorizar la apertura de nuevos restaurantes con el propósito de expandir la gastronomía.

Tabla 7

*Demanda Interna y PBI (Variación % real)*

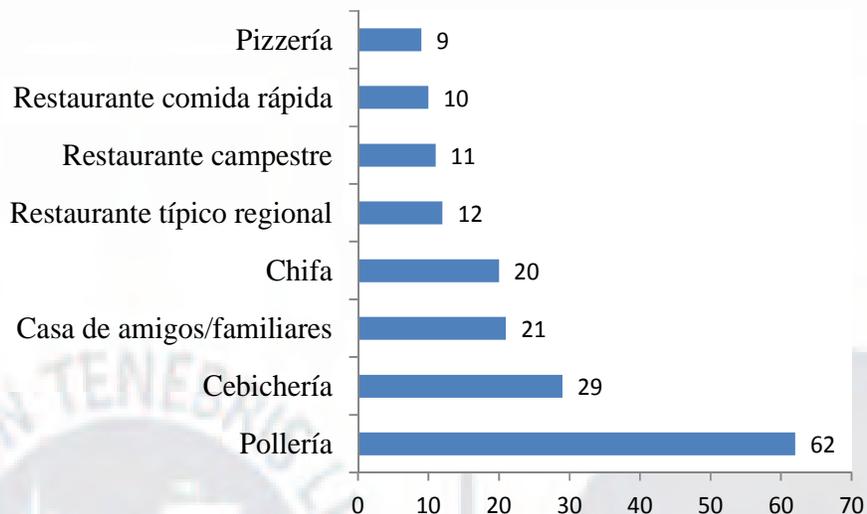
	2013	MMM 2015 -2017				MMMR 2015 -2017			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
<b>1. Demanda Interna</b>	<b>7</b>	<b>5.3</b>	<b>5.3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4.6</b>	<b>5.2</b>	<b>5.2</b>	<b>5.4</b>
a. Consumo privado	5.4	5	5	5	5	4.8	4.9	4.9	4.9
b. Consumo público	6.7	5.5	6	6	6	9.6	3.1	6	6
c. Inversión privada	6.4	5.5	6.5	6	6	1.5	6	6	6
d. Inversión pública	12.5	15.4	10.1	10.4	10.4	8.3	8	11.6	10
<b>2. Exportaciones<sup>1</sup></b>	<b>-0.9</b>	<b>6.5</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-3</b>	<b>6.5</b>	<b>7.5</b>	<b>6.5</b>
<b>3. Importaciones<sup>1</sup></b>	<b>3.6</b>	<b>5</b>	<b>6.5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-0.9</b>	<b>3.2</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>
<b>4. PBI</b>	<b>5.8</b>	<b>5.7</b>	<b>6.5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4.2</b>	<b>6</b>	<b>6.2</b>	<b>6.2</b>
<i>Memo</i>									
<i>Gasto público</i>	8.6	8.9	7.5	7.9	7.8	9.2	4.8	7.9	7.4

1/ De bienes y servicios no financieros

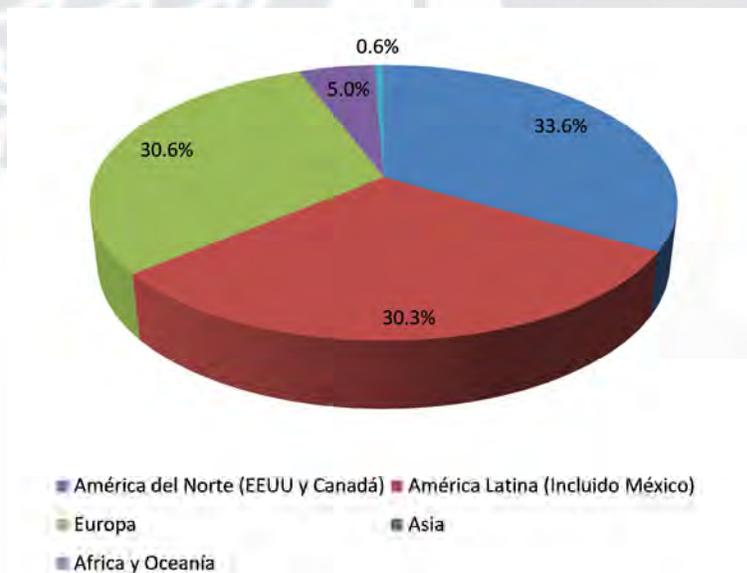
*Nota.* Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 Revisado” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Como se aprecia en la Figura 12 el 64% de los peruanos residentes en el extranjero están dentro del territorio americano. Mientras que en la Figura 13 se presenta la distribución

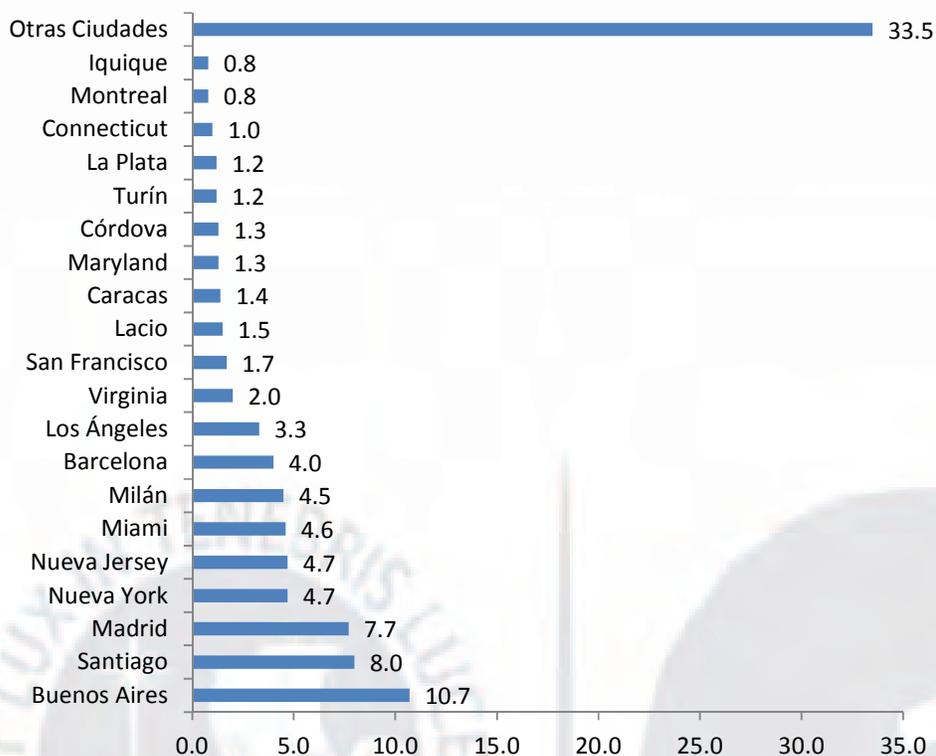
de emigrantes peruanos por ciudad de residencia, destacando diversas ciudades de Estados Unidos y ciudades como Buenos Aires y Santiago.



*Figura 11.* Asistencia a restaurantes en tiempo libre y fuera de casa.  
Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013” por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)



*Figura 12.* Comunidad peruana en el extranjero  
Tomado de “Resultados de la Primera Encuesta Mundial a la Comunidad Peruana en el Exterior 2012” por INEI, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1087/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1087/libro.pdf)



*Figura 13.* Emigración internacional de peruanos según ciudad de residencia al 2013 (%)  
 Tomado de “Perú: Estadísticas de Emigración Internacional de Peruanos e Inmigración de Extranjeros 1990 – 2012”, por INEI 2013. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1102/libro.pdf)

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (2013), la competitividad de un sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país, y estos difieren en todos los países, ya que los objetivos que las empresas y los individuos que las dirigen tratan de alcanzar, son diferentes y se circunscriben a la realidad del país. Asimismo, la competencia causa un efecto estimulante en las empresas, que permite enfatizar la ventaja competitiva del país. Según APEGA (2013), el boom de la gastronomía, viene acompañado de un crecimiento económico y del auge del turismo, lo cual ha permitido que se incrementen rápidamente la oferta de restaurantes en el país. En el 2001 se registraron cerca de 40,000 restaurantes y en tan solo 10 años, en el 2011 dicha cifra se duplicó con cerca de 77,500 restaurantes, en la Figura 14 se aprecia la distribución de restaurantes en las

principales ciudades del Perú, del total de restaurantes del país, casi el 50% se encuentran en Lima.

Algunos datos importantes a rescatar, 9.5% creció la actividad de restaurantes durante el primer semestre del 2012, 1.5% del total de restaurantes están dentro de la categoría de uno a cinco tenedores, el número de sangucherías, fuentes de soda y café, pasó de 2,527 en el 2007 a 4,167 en el 2011, esto solo en Lima y Callao, las pollerías registradas fueron 10,000 en el 2013. De igual manera como puede verse en la Figura 15, la mayor cantidad de pollerías se registran en Lima, pero se denota que hay un crecimiento importante en otras ciudades del país.

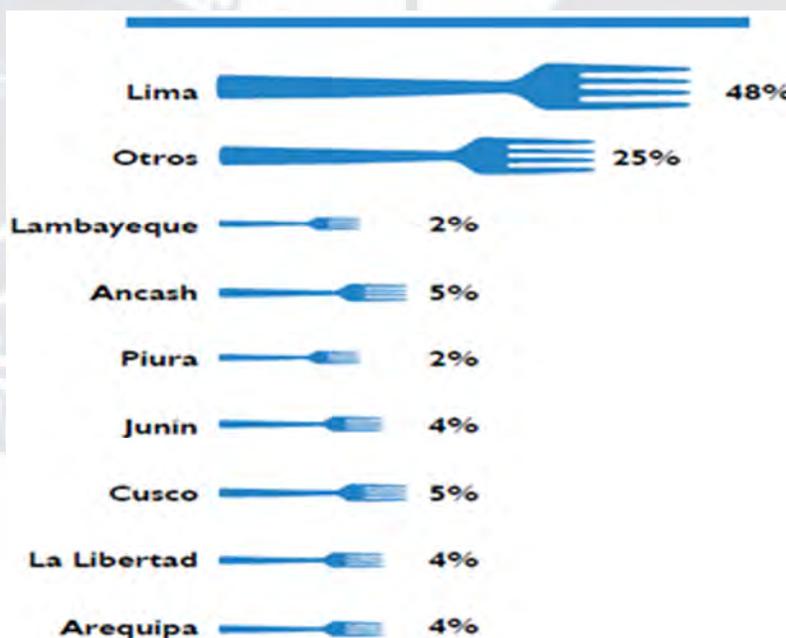


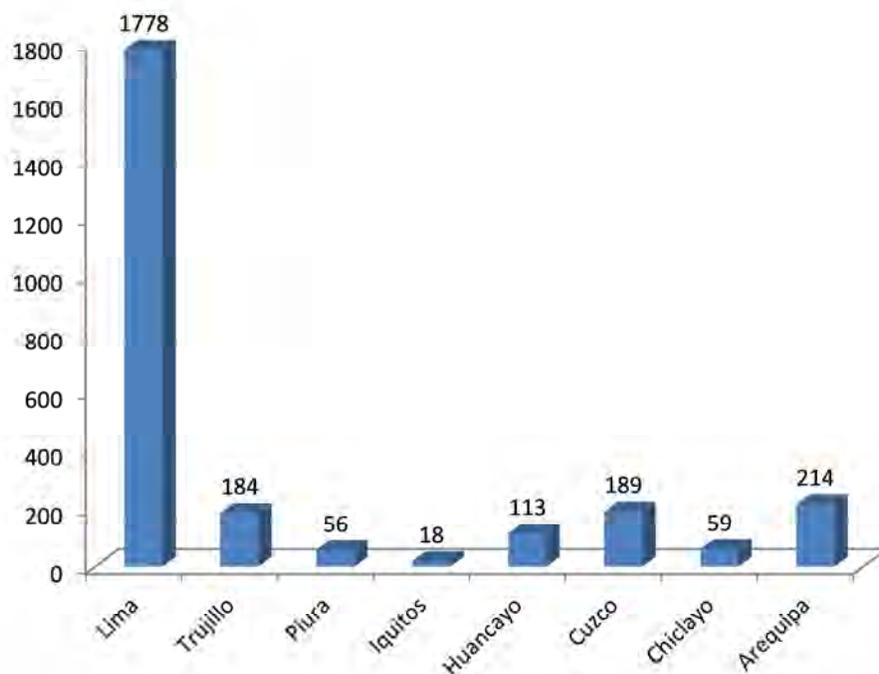
Figura 14. Distribución de los restaurantes 2011.

Tomado de "El Boom Gastronómico Peruano al 2013" por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2013), los sectores afines y auxiliares son un determinante de la competitividad de un sector del país, la empresas se benefician tremendamente cuando sus principales proveedores de productos o servicios, son a su vez competidores a nivel mundial,

y es más beneficioso si estos se encuentran dentro del país, ya que permite un flujo de información rápida, aumenta la innovación y permite que las empresas adopten nuevas técnicas; por otro lado, constituye fuente de nuevos competidores, que permite la dinamización del mercado de proveedores. Según APEGA (2013), la gastronomía en el Perú, se nutre de otras industrias como la agropecuaria y la pesquera, su desarrollo permite fortalecer las cadenas agropecuarias y pesqueras, mejorando las condiciones de producción y facilitando la llegada de productos al mercado de los pequeños y medianos productores. En la Figura 16 se observa el crecimiento del PBI en las industrias: (a) agrícola, (b) pecuaria, y (c) silvícola.



*Figura 15.* Número de pollerías en principales ciudades del Perú.  
Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013” por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Por otro lado, en cierta medida el sector educación se está viendo beneficiado con el boom gastronómico que se está dando en el país, según APEGA (2013), los institutos de formación en cocina se están incrementando, también están diversificando sus carreras y

cubren más zonas del país. Esto a la vez es de gran beneficio para la gastronomía, ya que la diversificación e incremento de la educación en cocina, permitirá crear nuevos focos de innovación y especialización en dicha industria.



Figura 16. Variación del valor bruto.

Tomado de "El Boom Gastronómico Peruano al 2013" por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Se sabe que la gastronomía se relaciona directamente con los siguientes sectores: (a) agricultura, (b) pesca, y (c) ganadería. De donde provienen los insumos necesarios para la elaboración del producto final que engloba la cocina peruana. Pero existen otros sectores que se vinculan indirectamente a la gastronomía y crecen a medida esta se va expandiendo, según APEGA (2013a), estos son: (a) servicios, (b) transporte, (c) industria gráfica, (d) banca, e (e) industrias de manufactura. Por otro lado, esta industria se relaciona con otras áreas como son: (a) marketing, (b) internet, (c) entretenimiento, y (d) responsabilidad social empresarial. La industria manufacturera es la que aún tiene mucho potencial por explotar entorno a la gastronomía, ya que se pueden beneficiar las siguientes industrias relacionadas a esta: (a) industria de la madera, con la fabricación de sillas y mesas; (b) industria del acero, con la fabricación de cubiertos; (c) industria cerámica, con la provisión del menaje; y (d) industria textil y/o plástico, con los manteles y servilletas.



Figura 17. Instituciones educativas que imparten carreras de cocina por regiones y tipos. Tomado de “El Boom Gastronómico Peruano al 2013” por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

### 3.2.5. Influencia del Análisis en la Gastronomía.

La estabilidad macroeconómica del país posibilita el desarrollo de diferentes sectores productivos, uno de ellos es la gastronomía, creando un ambiente idóneo para la inversión extranjera, tal cual como se viene dando en el sector minería. Del mismo modo, tiene impacto positivo en sectores proveedores de insumos para la gastronomía. Sin embargo, en factores como infraestructura, educación, e institucionalidad el Perú está por debajo del promedio de la región, lo cual resta competitividad a la industria. Asimismo, dado que el 64% de residentes peruanos en el extranjero están dentro del territorio americano, las principales ciudades de América en donde se encuentran concentradas las colonias peruanas se convierten en un atractivo mercado potencial.

El Perú y su gastronomía, cuenta con muchas ventajas comparativas respecto a otros países de la región y el mundo, se cuentan con ecosistemas únicos que generan ambientes idóneos para el desarrollo de la agricultura, lo cual permite tener productos que solo crecen en su territorio; asimismo, cuenta con las suficientes tierras de cultivo que garantizan el suministro continuo de los insumos para la industria. Por otro lado, al contar con una población pluricultural, convergen en su cultura un sinnúmero de influencias que se dieron debido a las migraciones, que han permitido que a lo largo de los años, que su comida sea única,

variada, y exquisita; es por ello, que ya desde hace ya varios años su comida viene obteniendo reconocimientos internacionales. El boom se está dando sus frutos, pero aún no repercute en las industrias relacionadas, es hora de reconocer lo fundamental que son estas industrias para el desarrollo de la gastronomía interna y externa, a través del crecimiento y desarrollo sostenido de estas, se potenciará aún más la gastronomía.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2013), el análisis externo respecto al entorno de la organización, permite determinar que hechos o situaciones que están más allá del control inmediato de la organización influyen de manera positiva o negativa no solo en la organización, sino a todo el entorno relacionada a ella. Al afectar tanto a sus clientes, proveedores y competidores, se revelan oportunidades y amenazas claves. En base a estas se podrán desarrollar estrategias necesarias que permitan aprovechar las oportunidades y otras que permitan mitigar las amenazas.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

A pesar de que los últimos gobernantes peruanos fueron de diferentes partidos e ideales políticos, el Perú ha mantenido el ritmo y el patrón de crecimiento, desde hace varios años, el Perú abrió sus puertas al comercio internacional, con el fin de expandir los mercados potenciales en los diferentes países del mundo a donde colocar sus productos. Es por ello, que desde el 2001 se mantiene acuerdos y tratados comerciales con muchos países, como se puede ver en la Tabla 5. Por otro lado, el Perú ha planteado su participación en la OCDE, teniendo aprobado un plan llamado “*Programa País del Perú 2014-2016*”, el cual permitirá alinear tanto las políticas sociales, económicas e institucionales, y plantea poner al Perú a la par de los países más desarrollados, esto como una iniciativa dentro del plan Perú 2021, año donde se celebrara el bicentenario de la independencia.

Respecto a la gastronomía; si bien es cierto, el gobierno viene promoviendo tremendamente el sector y su posicionamiento en el mundo, aún falta mucho por hacer y sobre todo en cuanto a la articulación que se debe tener con todas las instituciones vinculadas con su promoción, como son: (a) PromPerú, (b) Mincetur, (c) Cancillería, (d) Ministerio de Educación, (e) Ministerio de la Producción, (f) Ministerio de Agricultura, y (g) Ministerio de Cultura (APEGA, 2012, p. 10). Por otro lado, está el rol del estado como coordinador y auditor, de todas las iniciativas que se puedan generar en dichas instituciones, respecto a ello APEGA (2012) indicó que:

Debe definirse entonces cuál es el papel del estado y cuáles son las competencias de las diferentes entidades públicas en la promoción de la gastronomía. Asimismo, resulta indispensable la concertación de esfuerzos entre el sector público y privado. APEGA ha planteado la conveniencia de crear un Patronato por la gastronomía y los productos del Perú, un ente coordinador como el que existe en otros países de la región. Se trata de una plataforma de concertación público-privada que busca promover la gastronomía y sus productos en el país y en el extranjero como factor de desarrollo, identidad cultural y atracción turística (p. 11). Ante la necesidad de tener una única organización privada que articule y congrege a todos los gremios público-privados de la gastronomía es que emerge la propuesta del Instituto Gastronómico Peruano.

Respecto a las normas que el gobierno ha venido implementando, se encontró que según APEGA (2012), el estado peruano en el ámbito de la promoción y desarrollo de la gastronomía plantea los siguientes lineamientos:

1. Promover el desarrollo de la actividad gastronómica como medio propulsor del desarrollo económico, cultural y social.

2. Establecer una política de apertura, desarrollo y evolución de mercados para la gastronomía.
3. Preservar la integridad del patrimonio cultural gastronómico, basado en la diversidad cultural, social y étnica del país.
4. Contribuir al proceso de descentralización, basado en la preservación, protección y promoción de las tradiciones.
5. Fomentar la investigación científica, tecnológica y operativa de la gastronomía, así como su publicación y difusión.
6. Reforzar el control sanitario para garantizar la inocuidad de los alimentos. Sin embargo, falta complementar la propuesta legislativa en iniciativas más concretas.

Por otro lado, existe una institución que se encarga de velar por que todos los restaurantes cumplan con las normas de salubridad, esta institución es la DIGESA, dicha institución se encarga de certificar a los restaurantes como saludables y determinar si cumplen con la normativa sanitaria para restaurantes. Según APEGA (2012), aún existe un gran problema por la falta de control en las cadenas de frío, quienes son los que manejan todo el abastecimiento de pescados y mariscos a nivel nacional y de exportación. En línea con esto, según La Republica (2015, 09 de febrero), para poder tener una gastronomía responsable es necesario que se sigan las buenas prácticas de manipulación de alimentos, es por ello que hace falta que los controles de fiscalización se extiendan a lo largo de toda la cadena gastronómica, los cuales son: (a) distribuidores, (b) mercados de abastos, y (c) mercados mayoristas.

Respecto a la salubridad que ofrecen los restaurantes peruanos, según el CEPLAN (2011) indicó que:

La mayoría de restaurantes existentes en el Perú no ofrecen garantías de salubridad.

Solo el 1.2% de los restaurantes del Perú están certificados como restaurantes

saludables y cumplen con la normativa sanitaria para restaurantes establecida por la DIGESA del MINSA. Esta es una labor cuya responsabilidad está descentralizada, a través de los municipios que en muchos casos carecen de infraestructura, presupuesto y personal capacitado para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos, a través de campañas, capacitación y vigilancia sanitaria (p. 38).

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

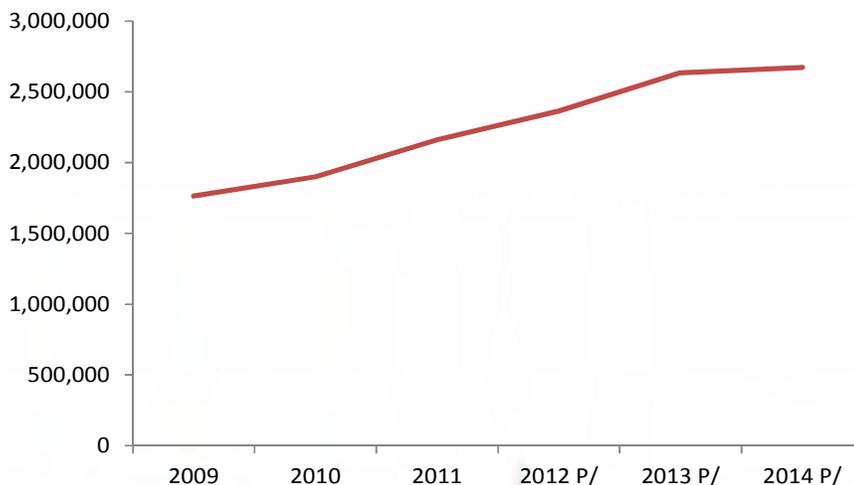
Según el BBVA Research (2015), el crecimiento mundial está en un proceso de recuperación lento, se espera que para el 2015 el mundo crezca cerca del 3.6% y proyectan un crecimiento del 3.8% para el 2016. Debido al papel del Federal Reserve System [FED], que trabaja arduamente en la recuperación de la economía Estadounidense, EE.UU. cerró el 2014 con un crecimiento cerca del 2%, mientras que se proyecta un crecimiento hasta 2.9% para el 2015, sustentado en la fortaleza de la demanda doméstica, debido a la fuerte promoción para la generación de empleo y el incremento de la riqueza de las familias. Por otro lado, China mantuvo sus perspectivas de crecimiento cerrando el 2014 cerca del 2.7%, proyectando un crecimiento alrededor del 7.0% para el 2015, debido a que se supone que bajarían las exportaciones a Europa por su lenta recuperación, y a la incertidumbre del mercado inmobiliario. De igual manera, la eurozona proyectó cerrar el 2014 con un crecimiento de solo 0.8%, mientras que para el 2015 proyectan una leve recuperación con un crecimiento de 1.3%, apoyada en la caída del precio del petróleo, la depreciación acumulada por el euro en los últimos meses y la relajación de las condiciones monetarias derivada de la actuación del Banco Central Europeo. Un principal foco de riesgo es el incremento de las tensiones en el área de influencia de Rusia.

Según el BBVA Research (2015), en el 2014 la economía peruana creció cerca del 2.4%, y se proyecta un crecimiento del 4.8% para el 2015, cabe resaltar que recientemente el BCRP ha hecho una revisión a la baja de la proyección, indicando que la economía peruana

crecerá solo un 4% para el 2015, esto debido a que en los últimos años se ha registrado una menor tendencia de crecimiento en la productividad y la competitividad del país, consecuencia de que no se han realizado reformas estructurales o medidas para incrementarlas; por otro lado, son los cambios en el entorno mundial los que están afectando el crecimiento de la economía peruana, como la caída del precio de los metales y el encarecimiento del financiamiento externo. A pesar de tener proyecciones más bajas de lo esperado, el Perú proyecta un crecimiento por encima de la economía mundial y de la economía de EE.UU., y muy superior al de la proyectada de la Zona Euro.

Por otro lado, la inflación cerró cerca del 3.3% en el 2014, mientras que se proyecta una inflación de solo el 3.2% para el 2015; asimismo, se proyecta que el tipo de cambio cerrará en 3.20 para el 2015. Esta apreciación del dólar permitirá mejorar la balanza comercial para el presente año, siendo beneficioso e incentivando la exportación. De acuerdo a Arellano (2009), la gastronomía se ha convertido en un foco de atracción del turismo hacia el país y de exportación de franquicias, mano de obra y bienes al extranjero. Tal como se muestra en la Figura 18 el turismo en el Perú vive actualmente un crecimiento considerable y sostenible lo que refleja una oportunidad para el desarrollo de la gastronomía. El 42% de los turistas asegura que la gastronomía fue uno de los aspectos que influyó en la elección del Perú como destino turístico, mientras que el 93% de los turistas extranjeros indicaron que la comida peruana cubrió sus expectativas.

Finalmente, el 92% de los turistas está dispuesto a recomendar a familiares y amigos visitar el Perú y probar su gastronomía. Al mismo tiempo, el turista extranjero aporta de manera generosa a la cadena gastronómica con un gasto promedio hasta 50 soles por día en alimentación. (Arellano, 2009, p. 60).



*Figura 18.* Llegada de turistas internacionales.  
Tomado de “Estadísticas” por MINCETUR, 2014. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Por otro lado, debido al crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, ha generado que el poder adquisitivo de los peruanos se incremente notablemente, lo que ha conllevado a cambiar los hábitos de consumo de la población, por tal motivo, el consumo interno de la gastronomía también se ha acrecentado. Una de las principales actividades que realiza el peruano tradicional es comer fuera de casa, el 9 % de los peruanos dedica su tiempo libre a comer fuera de casa. (Arellano, 2009).

Según la Asociación de Bancos del Perú [ASCABNC], los créditos empresariales otorgados por la banca comercial totalizaron 122,519 millones de nuevos soles al cierre de setiembre del 2014, de este monto uno de los sectores que mayor representatividad tuvo fue el de hoteles y restaurantes registrando créditos 2,466 millones de soles al cierre del mismo periodo, mostrando un avance del 8.35% en comparación a setiembre del año pasado. El repunte del financiamiento a este rubro se contextualiza en un creciente desarrollo y sofisticación de la cocina peruana de la mano con el aporte del consumo interno (Gestión, 2014e, 27 de octubre).

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el INEI (2014b) estimó que en el 2014 el Perú llegó a tener cerca de 30'814,000 habitantes, para el 2015 se espera que se tenga 31'200,000 habitantes a una tasa de crecimiento del 1.0%; asimismo, se estima que para el 2025 el Perú cuente con cerca de 34'400,000 habitantes creciendo a un ritmo de 0.8% para dicho año. Respecto a los índices de pobreza, según el INEI (2014b), en el año 2013 el 23.9% de la población del país, se encontró en situación de pobreza, lo cual en cifras absolutas significa que 7'284,000 peruanos se encontraban en dicha situación; lo que quiere decir, que el nivel de gastos de estas personas era inferior al de la canasta básica familiar, respecto al 2012 dicho índice se redujo en 1.9%.

Por otro lado, el gasto per cápita mensual registrado en el 2013 fue de 620 nuevos soles, dicho índice viene registrando una tendencia al alza en los últimos años. Asimismo, se puede observar que la distribución de dicho gasto se concentra en el gasto destinado a alimentación registrando un 41.4% del total. En cuanto al nivel educativo de la población, se encontró que en el 2013 del total de pobres el 48.7% de los mayores de 15 años, solo lograron estudiar educación primaria, y que el 20.7% de los no pobres ha alcanzado estudiar al menos primaria, de igual forma solo el 43.7% de los pobres mayores de 15 años han logrado estudiar secundaria y tan solo un 7.7% de dicho grupo logró estudiar estudios superiores; sin embargo, de los no pobres el 43.8% consiguió estudiar secundaria y el 35.5% realizó estudios superiores.

Es importante notar que debido a que existe una brecha tremenda en cuanto a la adecuada distribución de la riqueza, la cual se ha mantenido por muchas décadas, existe un profundo descontento social, sobre todo en las zonas de poca influencia del estado. La no solución inmediata o demasiado tardía de conflictos sociales, sobre todo los que se generan entorno a la inversión privada, ya están causando efectos catastróficos sobre el crecimiento económico, ya que no permiten la viabilidad y continuidad de los proyectos que mueven la

economía. Según El Comercio (2014f, 13 de noviembre), en octubre de dicho año, se registraron 171 conflictos sociales activos en el país, una cifra muy alarmante para un país que crece en base a la inversión privada.

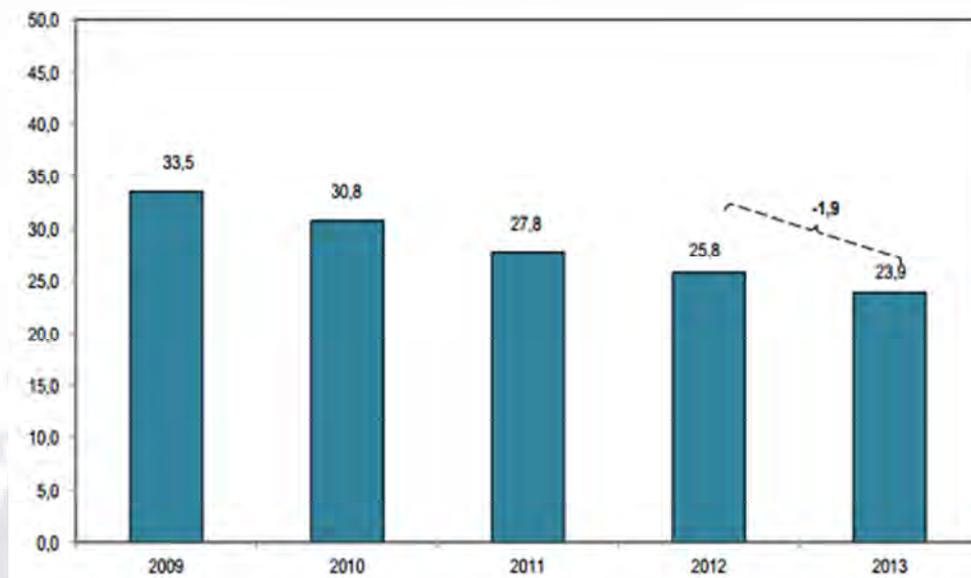


Figura 19. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Dos puntos vitales que atañen a todos los sectores, son la alta tasa de informalidad que se extiende a lo largo de todo el país y la sensación de inseguridad que se vive, según El Comercio (2014b, 04 de abril), en dicho mes se registró que el 65% de las empresas que se desarrollan en Perú son informales, siendo estas tasas más altas que las registradas en otros países como Ecuador y República Dominicana. En la misma línea Gestión (2014a, 04 de junio), indicó que según el INEI, el 74.3% de empleados en el Perú es informal. Lo que quiere decir, que cada tres de cuatro empleados labora en situación de total informalidad. Respecto a la inseguridad El Comercio (2014a, 20 enero) indicó que en la encuesta que realizaron en dicho mes, el 89% de peruanos se siente inseguro en las calles. Es un problema latente que ningún gobierno ha sabido solucionar hasta el momento; asimismo, en dicha encuesta se encontró que el 31% de los peruanos han sido víctimas de algún tipo de robo en la calle y que un 51% no se siente seguro en su propia casa.

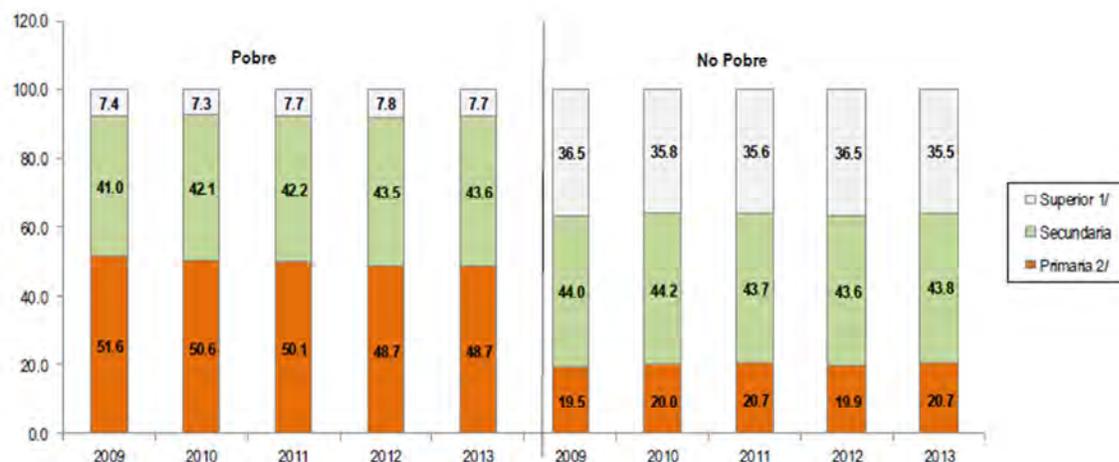


Figura 20. Perú: Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según condición de pobreza, 2009-2013.

Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Tabla 8

#### Pilar Innovación

Pilar Innovación	Puntaje	Puesto
Capacidad de innovación	3.4	100
Calidad de Instituciones en investigación científica	2.9	117
Gasto de compañías en I&D	2.6	119
Colaboración de la Industria y Universidades en I&D	3.1	109
Adquisición productos de alta tecnología por parte del gobierno	3.0	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.3	113
Utilidad de patentes por millón de habitantes	0.3	89

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Como se expuso anteriormente el Perú solo destina el 0.15% del PBI al rubro de investigación y desarrollo, esto se ve reflejado claramente en “*The Global Competitiveness Report 2014-2015*” [Reporte de Competitividad Global 2014-2015], elaborado por el World Economic Forum (WEF, 2014), donde en el pilar de innovación se ubica en puestos muy rezagados, si se considera que en dicho informe se toman en cuenta 144 países. Se observa

que la producción de patentes es casi nula, teniendo solo 0.3 patente por millón de habitantes. De igual manera respecto al gasto o inversión que realizan las compañías se ubica en el puesto 119 de 144, evidenciando que en el Perú las empresas no reinvierten parte de sus ganancias en I&D, y peor aún no se cuentan con instituciones de calidad que se dediquen a la I&D. Esto se puede ver en la Tabla 8.

De igual forma respecto a la preparación tecnológica, se encuentra en puestos muy por debajo del promedio del mundo, solo destacando en el aspecto de transferencia de tecnología, como se puede ver en la Tabla 9.

Tabla 9

*Pilar Preparación Tecnológica*

<b>Pilar Preparación Tecnológica</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puesto</b>
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	80
Absorción de tecnología en las empresas	4.5	78
<b>Transferencia de tecnología</b>	<b>5.1</b>	<b>27</b>
Uso individual del internet %	39.2	84
Usuarios de internet / 100	5.2	79
Uso de internet banda ancha kb/s por usuario	18.1	85
Subscripciones de internet banda ancha/ 100	2.9	115

*Nota.* Tomado de “Global Competitiveness Report 2014-2015” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

En definitiva el bajo nivel de inversión en estos aspectos fundamentales que brindan competitividad a un país, afectan tremendamente al sector industrial de estudio, al no contar con políticas sólidas de inversión en investigación y desarrollo, se evidencia que toda la innovación que se genere, dependerá principalmente del sector privado y principalmente de la reinversión que estos puedan realizar en base a las ganancias que generen. Es muy poco lo que ha avanzado la gastronomía en este aspecto, tanto en investigación, así como en nuevas tecnologías que ayuden a crecer a la industria.

Por otro lado, en las últimas décadas tanto la ciencia como la tecnología, han dado grandes saltos en cuanto el estudio de la genética, y sobre todo en lo que respecta al estudio de la modificación genética de los alimentos, con el fin de reducir costos y tiempos de producción. Resultado de ello, son los llamados alimentos transgénicos, los cuales son alimentos manipulados genéticamente con el fin de realizar alguna mejora sobre dicho alimento, que le permita evitar plagas, resistir en nuevos hábitos, o mejorar otras características. Existen opiniones encontradas respecto al uso de este tipo de alimentos, sobre todo por el efecto que puedan causar a los que los ingieran y los daños que puedan causar sobre los cultivos nativos.

En el año 2012, el estado Peruano tomó una posición drástica respecto a la importación de las semillas para la producción de alimentos transgénicos, promulgando una ley prohibiendo el ingreso de los transgénicos durante diez años, ello con el fin de proteger la biodiversidad biológica y los cultivos nativos, ya que se podrían ver afectados por dichas semillas (El Comercio, 2014e, 02 de setiembre). Como dice la teoría económica, cuando existe alguna regulación que evita que un mercado se desarrolle libremente, un mercado negro se forma espontáneamente, de esta manera en el Perú existe la importación ilegal de semillas transgénicas e inclusive la importación de alimentos provenientes de estas semillas, tal como lo manifestó el Instituto de Innovación Agraria [INIA] quien denunció ante la Comisión Multisectorial de Asesoramiento de la Ley Moratoria (Ley 29811), que hallaron un campo de cultivo de maíz amarillo de origen transgénico cerca de Oyotun en Lambayeque. (Lucha Indígena, 2015).

Si bien es cierto, existe la ley que castiga el ingreso de las semillas transgénicas, es posible que esta ley y la prohibición culminen en el 2021, creando un potencial peligro para la biodiversidad y los cultivos nativos del país. Sin duda, esto significará una potencial amenaza para la gastronomía, ya que verá afectado uno de sus principales diferenciadores

claves, como lo es su gran biodiversidad e insumos únicos, ya podrían verse impactados o contaminados con los cultivos transgénicos. Por otro lado, los alimentos transgénicos son más económicos de producir, por lo cual la importación a grandes cantidades de diversos alimentos impactaría tremendamente a los productores nacionales.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según Organización de Naciones Unidas (ONU, 2014), el Perú y el mundo se ven afectados por un sinnúmero de desastres naturales, que impactan directamente sobre el desarrollo humano sostenible. El impacto económico generado por dichos desastres en lo que va del siglo, se estima alrededor de los 2.5 millones de millones de dólares de EUA. Por otro lado, América Latina registró entre el 2005 y el 2012, pérdidas por cerca de 85 mil millones de dólares de EUA. Esto no es ajeno al país, siendo el Perú el segundo país con el mayor número de personas afectadas por desastres (p. 11). Respecto al impacto económico que le genera esto al país, la Agencia Peruana de Noticias (ANDINA, 2012, 12 de julio) indicó que a consecuencia de los fenómenos naturales el país pierde unos 73 millones de dólares de EUA anuales.

Como se explicó anteriormente, la ubicación geográfica del país permite concentrar una gran biodiversidad, un sinnúmero de ecosistemas y también contar con la mayoría de microclimas que existen en el planeta; por otro lado, también resulta un serio problema ya que debido a dicha geografía y ubicación, el país se ve afectado por una serie de desastres naturales que impactan directamente en el desarrollo y crecimiento, en especial de los menos favorecidos, incrementando la pobreza de muchas zonas del país, según el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres (SINAGERD, 2014) los principales peligros, vulnerabilidades y riesgos que afecta al país son:

1. Su ubicación en la zona denominada “Cinturón de Fuego del Pacífico”, caracterizada por una alta sismicidad, donde se registra aproximadamente el 80% de los

movimientos sísmicos a nivel mundial. Por lo que el país está expuesto a la ocurrencia de sismos, tsunamis y actividad volcánica.

2. Igualmente, su ubicación en la zona tropical y subtropical de la costa occidental del continente sudamericano, determina que se encuentra expuesto a cambios climáticos que en muchos casos generan desastres, como son el Fenómeno El Niño, precipitaciones extremas, inundaciones, sequías, heladas, granizadas, vientos fuertes, entre otros.
3. Asimismo, debido a la presencia de la Cordillera de los Andes el territorio se caracteriza por tener tres áreas geográficas definidas, costa, sierra y selva, presentando casi todos los climas observados en el mundo. Por su morfología, está expuesto con cierta frecuencia a fenómenos geológicos adversos, tales como: deslizamientos, aludes, derrumbes y aluviones, entre otros (SINAGERD, 2014, p. 10).

Por otro lado, según SINAGERD (2014), el cambio climático mundial trae como consecuencia la modificación de las condiciones del clima en diferentes zonas del país, constituyendo riesgos para el desarrollo sostenible, dentro estos cambios que impactan al país se encuentran los siguientes: (a) el aumento de la temperatura incluyendo cambios en las estaciones y olas de calor; (b) periodos de frío; y (c) alteraciones en la cantidad, la intensidad y la estacionalidad de precipitación y nebulosidad. Debido a ello, se incrementan las posibilidades de la generación de desastres naturales y su afectación directa sobre algunos sectores relacionados a la gastronomía. Respecto a ello la ONU (2014), indicó que: “El Perú es uno de los países más vulnerables en cuanto a los efectos del cambio climático, situación que afecta negativamente a la productividad agrícola y pesquera así como a la variedad, cantidad y calidad de alimentos producidos” (p. 64). La Tabla 10 muestra la matriz MEF.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Gastronomía*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Incremento sostenido del turismo extranjero	0.07	2	0.14
2. Gran biodiversidad y ecosistemas únicos en el mundo	0.10	4	0.40
3. Reconocimiento de la gastronomía peruana en el mundo	0.07	3	0.21
4. Crecimiento del consumo interno del país	0.07	2	0.14
5. Creciente demanda de la gastronomía peruana	0.05	2	0.10
6. Estabilidad política y económica del país	0.05	3	0.15
7. Legislación y certificaciones de restaurantes saludables	0.07	1	0.07
Incremento de financiamiento al sector hoteles y	0.06	2	0.12
8. restaurantes			
9. Acuerdos y tratados de libre comercio	0.10	3	0.30
<b>Subtotal</b>	<b>0.64</b>		<b>1.63</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Desaceleración de la economía mundial	0.07	2	0.14
2. Desastres naturales y cambios climáticos	0.03	1	0.03
3. Apropiación de productos / marcas peruanas	0.07	2	0.14
4. Ingreso ilegal de alimentos transgénicos	0.05	1	0.05
Infraestructura vial inadecuada y sistemas logísticos	0.05	1	0.05
5. deficientes			
6. Informalidad y corrupción a todo nivel	0.05	1	0.05
7. Inseguridad en el país	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>0.36</b>		<b>0.50</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.13</b>

*Nota.* 4=Responde muy bien 3= Responde bien 2=Responde promedio 1=Responde mal

La MEFE planteada en la Tabla 10 permite resumir todas las oportunidades y amenazas detectadas en análisis realizado en el punto 3.3, como factores determinantes de éxito, para ello se tomó en cuenta toda la información recolectada relacionada a aspectos: (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos, y (e) ecológicos, del entorno relacionado a la gastronomía peruana. Según D'Alessio (2013), una vez determinados estos factores determinantes de éxito, se les debe asignar un peso, ello permitirá indicar la importancia relativa de cada factor para el éxito de la organización en la industria (p. 113). Por otro lado, también se le debe asignar un valor a cada factor detectado, ello permitirá identificar si la estrategia actual de la organización y si efectivamente responde a cada factor.

Por último, se debe multiplicar el peso por el valor, para determinar el peso ponderado de cada factor. Al final se suman todos los pesos ponderados para analizar el peso ponderado de todos los factores en conjunto.

### **3.5. La Gastronomía y sus Competidores**

Se analiza la ventaja competitiva de la gastronomía, desde cinco dimensiones diferentes: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores, o rivalidad dentro del sector.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Para la gastronomía los principales proveedores son los sectores de producción primaria, tales como: (a) agricultura, (b) ganadería, (c) avicultura, y (d) pesca; los cuales se encuentran dispersos y poco organizados entre sí por lo que el poder de negociación de estos proveedores es relativamente bajo. Sumado a la poca descentralización y el acceso limitado a algunas zonas rurales dificulta el traslado de los insumos de la sierra o selva hacia las principales ciudades costeras, lugares donde se concentra la mayor parte de la población y el ingreso per cápita es mayor, provocando en innumerables ocasiones la pérdida de insumos antes de llegar a su destino final. Sin embargo, el poder de los proveedores recae en los distribuidores debido a que los cuales tienen un alto poder adquisitivo y tienen la capacidad de negociar precio con la industria gastronómica y al mismo tiempo con los integrantes de producción primaria.

Asimismo, se cuenta con proveedores de productos de menaje y acero inoxidable para el caso de los cubiertos. También, se debe tener en cuenta que para el recurso humano calificado los proveedores son las diferentes instituciones educativas que se encargan de formar profesionales en éste sector, el poder de estos proveedores también es bajo. De acuerdo al diario El Comercio (2011a, 21 de febrero), el principal inconveniente para el

desarrollo de la gastronomía es la ausencia de grandes proveedores en el abastecimiento de verduras, pescados y mariscos que garanticen la trazabilidad de los productos, la cadena de frío y le den algo de predictibilidad a los precios, como sucede en el caso del pollo con Avinka y San Fernando. De la misma forma se puede indicar que si bien es cierto el número de proveedores de menaje o acero inoxidable es menor el poder de negociación de estos proveedores es también bajo.

Por otro lado, durante el transporte y almacenamiento de alimentos es importante asegurar la cadena de frío, debido a que la misma garantizará que el alimento llegue inocuo al consumidor final y evitará la perecibilidad prematura del alimento. Disminuir la escasez actual de proveedores de la cadena de frío existente coadyuvará para una mejor operación de restaurantes y franquicias, disminuyendo los precios por dicho servicio y al mismo tiempo asegurará la disponibilidad de alimentos inocuos en todos los puntos de venta.

En la entrevista con Renzo Gianella, Director del Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Marín de Porres indicó según tenor “Debemos partir pensando que la gastronomía merece una educación especial, por lo cual deben contextualizarse ciertas pautas o criterios. Es por ello, que creó que el cocinero y todos los involucrados en gastronomía deben estar debidamente educados, en base a profundos valores, sin descuidar el fortaleciendo las cuestiones técnicas y habilidades profesionales en cocina”. En la misma línea de ideas si bien es cierto que la oferta educativa se ha incrementado debido al boom de la gastronomía, el grueso de la mano de obra destinada para la gastronomía aún mantienen un bajo nivel de educación, lo que evidencia la falta de especialización del personal de servicio (APEGA, 2012).

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación de los compradores es débil debido a que los mismos no se encuentran agrupados. Si bien es cierto el volumen de compradores o mercado es grande, no

obstante los mismos adquieren los productos de la gastronomía de manera individual o dispersos. A pesar de que producto del crecimiento económico del país, el poder adquisitivo de las personas se ha visto incrementado posibilitando con ello un aumento de la demanda interna de la gastronomía. Por otro lado, el incremento continuo de la afluencia de turistas al país se ha visto reflejado en un mayor consumo de la industria culinaria.

La industria gastronómica peruana cuenta con clientes domésticos que de acuerdo a APEGA (2012), el 9% de peruanos tiene como hábito salir a comer fuera de casa, siendo una de las actividades a las cuales dedica en su tiempo libre. Estos clientes denominados domésticos o nacionales, si bien es cierto conocen a detalle las bondades y sabores de la amplia cultura gastronómica, no tiene el mismo nivel conocimiento referente a la inocuidad alimentaria de acuerdo a lo manifestado por Leonardo Kuan, actual Gerente General de APEGA. Sin embargo, se puede apreciar un cambio lento en este tema, debido a que los estándares de calidad e inocuidad que exigen los clientes son cada vez más altos y a la vez no sólo solicitan mayor información referente a los productos que consumen, sino que también exigen mejores condiciones de servicio, salubridad e inocuidad apoyados por las normativas legales vigentes.

Por otro lado, de acuerdo a Gestión (2013, 03 de junio) la gastronomía atrae entre 70,000 y 80,000 turistas extranjeros al año, quienes invierten entre 1,000 y 1,500 dólares de EUA en promedio durante cuatro días de estadía, estos clientes extranjeros; por lo general, prefieren platillos a base de mariscos así como también el tradicional cebiche. Asimismo, la apertura de nuevos restaurantes peruanos en el extranjero está produciendo el crecimiento del mercado gastronómico del Perú para el mundo. En cuanto a los clientes corporativos de acuerdo al diario El Comercio (2011a, 21 de febrero) la transnacional Sodexo ha incluido en su portafolio 23 platos típicos peruanos, llegando a 27 millones de comensales de diferentes organizaciones de siete países del mundo.

### 3.5.3. Amenaza de sustitutos.

Una de las necesidades fisiológicas del ser humano es la necesidad de comer y alimentarse para reponer la energía necesaria para el desarrollo de sus actividades, por tal motivo la gastronomía gira entorno a la satisfacción de dicha necesidad e inclusive va mucho más allá, logrando deleitar con su sabor, variedad y exquisitez, convirtiendo la rutina de comer en una experiencia única e inolvidable. Sin embargo, dicha necesidad también puede ser cubierta por una gran variedad de alternativas, las cuales compiten directamente con la gastronomía, entre las cuales se encuentran las siguientes: (a) la comida enlatada, (b) la comida congelada, (c) la comida *fast food*, (d) la comida pre-cocida, y (e) optar por cocinar en casa.

Según El Comercio (2013c, 08 de julio), el mercado de comida enlatada en el Perú registra la quinta posición en el rubro de alimentos, siendo también uno de los que mayor penetración ha logrado en los hogares peruanos alcanzando un 70% en dicho aspecto; asimismo, dicho mercado factura anualmente cerca de 600 millones de dólares de EUA. Asimismo, existen alternativas específicas de comida peruana enlatada, que necesita solo calentarse en el microondas y que no lleva preservantes, por ejemplo arroz con pollo, adobo, arroz con mariscos, picante de mariscos, cau cau, rocoto relleno, lomito al jugo e inclusive sopas, están dentro de las variedades de alternativas que se ofrecen en el mercado, no necesitan preservantes ya que se envasan al vacío y tienen un tiempo de vida útil de cuatro años (El Comercio, 2011b, 19 de mayo).

Respecto a la comida *fast food* APEGA (2013a) indicó que el 10% de los peruanos prefieren comer fuera de casa en establecimientos donde se expende comida rápida, entre los principales restaurantes de comida rápida se encuentran a Mc Donald's, KCF y Pizza Hut. Por otro lado, Gestión (2014f, 15 de diciembre) indicó que podrían existir cerca de 1,000 locales que expenden este tipo de comidas y que su crecimiento va muy ligado con los

centros comerciales y dependen de cuantos se construyan anualmente. Asimismo, se señala que la venta en estos locales puede fluctuar entre 200 y 350 dólares de EUA por metro cuadrado, y que una cadena de tres o más locales que mantiene la misma marca, puede estar facturando cerca de 577 millones de dólares de EUA anuales, manteniendo un crecimiento anual cercano al 10%.

Un mercado a tener en cuenta como sustituto a la gastronomía, es el mercado de congelados, donde según la empresa San Fernando, dicho mercado mueve alrededor de 196 millones de Nuevos Soles al año y tiene un crecimiento anual de 6.5% hasta el 2017 (El Comercio, 2014d, 07 de agosto). Dicho crecimiento se basa, en el incremento de la preferencia de los peruanos por comidas que signifiquen un ahorro de tiempo en su preparación, el cual sea fácil y muy rápido de elaborar. La empresa San Fernando ofrece actualmente platos congelados como el arroz con pollo, arroz chaufa, seco de res con frijoles, *spaghetti* con albóndigas en salsa de tomate, *fetuccini* al pesto con apanado y *lasagna* de carne con pan al ajo. Estas comidas son congeladas, mantienen todos sus nutrientes, no usan preservantes y solo necesitan calentarse cinco minutos en el microondas. Cabe resaltar que el 54% de los limeños no cocinan sus alimentos de lunes a viernes, ya que recurren a almuerzos *delivery* o acuden a restaurantes los días de semana (RPP, 2014, 07 de agosto).

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La amenaza de los entrantes es alta, debido a las facilidades que existen para abrir restaurantes informales. Asimismo, la alta dispersión de los participantes del sector y de los proveedores impacta significativamente en los costos haciendo que los mismos se eleven, no pudiendo aprovechar los beneficios que brindan las economías de escala. La alta informalidad que se presenta en todos los sectores económicos del Perú, no es ajeno a la gastronomía, siendo fácil la apertura de restaurantes informales sin mayores requisitos sanitarios y/o municipales, esto va en detrimento de la rentabilidad de la gastronomía formal.

Por otro lado, América Retail (2014, 17 de noviembre) precisó que si bien las cuotas de ingreso y regalías que cobran las franquicias en el Perú son similares a los promedios en la región, el país también atrae por sus costos de alquiler en tiendas puerta a calle o en *malls*, que son menores a los de Chile y Colombia, lo que hace más atractivo el ingreso de franquicias al país. Sumado a ello, otro factor importante que es tomado en cuenta por el inversor extranjero es el que el mercado de franquicias no está tan desarrollado como en otros países de la región.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad es alta, siendo el principal competidor la gastronomía informal; por otro lado, se tiene también a los *fast food*, comida enlatada, comida congelada y gastronomías extranjeras que tiene restaurantes en el Perú. Para el caso de la gastronomía informal se tiene un alto número de restaurantes al paso que expenden menús económicos; sin embargo, las condiciones higiénicas sanitarias de los locales y las prácticas empleadas en la elaboración de los alimentos no son las más adecuadas. Estos expendios ofertan platos desde los cuatro hasta los 12 nuevos soles, dependiendo de la ubicación y del segmento de la población al que están dirigidos.

Por otro lado, se tienen a las franquicias internacionales de comida, denominadas *fast food*, las mismas que tienen básicamente formatos estándares que se preparan y sirven al momento. De acuerdo a lo que indicó el diario Gestión (2014f, 15 de diciembre) en el Perú ya existen cerca de 1,000 locales de comida rápida en todo su territorio. En la Figura 21 se aprecia el número de locales por *fast food* a nivel nacional de acuerdo a Perú Retail (2013, 17 de abril). Los restaurantes peruanos deberán competir y diferenciarse en que dispongan de un ambiente agradable y relajante, iluminación suave y música placentera; que incentive los sentidos y que la decoración del local sea adecuada agradable a la vista. Que el cliente puede gozar de una experiencia única inolvidable estimulando todos sus sentidos.

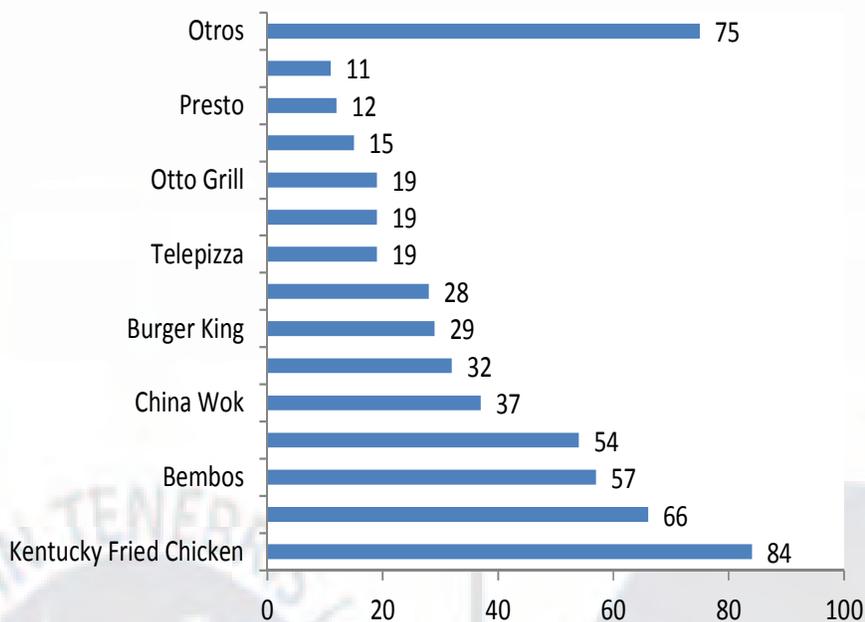


Figura 21. Cantidad de locales por *fast food* a nivel nacional.

Tomado de "En el Perú existen 482 locales de cadenas fast food" por Perú Retail, 2013. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias/en-el-peru-existen-482-locales-de-cadenas-de-fast-food.html>

### 3.6. La Gastronomía y sus Referentes.

El Perú posee las condiciones ideales para ser un referente en la gastronomía no solo de América sino a nivel mundial, la variedad de platillos e insumos que se utilizan en la preparación de los mismos le dan a la comida peruana una ventaja comparativa con respecto a las demás gastronomías de mundo. Asimismo, la pluriculturalidad y el sabor incomparable de la comida peruana la hace la preferida. De acuerdo a El Comercio (2014g, 8 de diciembre), la gastronomía es reconocida en el mundo. La edición mundial de los premios World Travel Awards (WTA) distinguió al Perú por tercera vez consecutiva como "Mejor destino culinario del mundo", según informó el MINCETUR.

El principal referente sin dudar es la gastronomía francesa, ya que es un claro ejemplo de que la gastronomía de un país no es solo la mezcla de sus sabores, sino también la mezcla de su cultura, su geografía y su gente, lo cual se refleja en la forma de como elaboran cada uno de sus platos. Esta cuenta con amplias ventajas competitivas, como insumos únicos,

muchas denominaciones de origen, técnicas sofisticadas de cocción, chefs de renombre y una amplia historia gastronómica, que la convierten, en una de las mejores y más reconocidas gastronomías del mundo. Tanto la monarquía, como las revoluciones que el país vivió, han logrado que su gastronomía sea una de las más sofisticadas y refinadas del mundo, actualmente cuenta con chefs contemporáneos de reconocimiento mundial, siendo esto uno de sus principales baluartes (Quinzaños, 2015).

La geografía y riqueza de sus tierras, permite que la gastronomía francesa cuente con los mejores vinos y quesos del mundo, llegando a tener cerca de 350 variedades de quesos, de los cuales 33 cuentan con denominaciones de origen (Quinzaños, 2015). Respecto a sus denominaciones de origen, según la European Commission [EC] hasta el 2010 Francia tenía 170 denominaciones de origen registradas, sobre productos agrícolas, que van desde vinos, quesos e insumos para gastronomía (EU, 2010). Algunos otros aspectos a destacar en la cocina francesa, pueden ser: (a) conservan en todos sus platos los ingredientes base de su gastronomía, como son el aceite de oliva, ajo, papa y hierbas de olor; (b) infinidad de métodos de cocción; (c) tiempos de cocción largos; (d) especialización en elaboración de salsas; y (e) elaboración de fondos únicos (Quinzaños, 2015).

Un dato importante a resaltar sobre la gastronomía francesa, es que esta fue reconocida por la UNESCO en el 2010, como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, que a diferencia del patrimonio material, esta designación hace referencia a los procesos culturales que inspiran a comunidades vivas un sentimiento de continuidad respecto a las generaciones que les han precedido y revisten una importancia crucial para la identidad cultural así como para la salvaguarda de la diversidad cultural y de la creatividad de la humanidad (France.fr, 2010). En el mismo sentido cabe destacar que la gastronomía francesa cuenta con el chef más reconocido en el mundo, Jöel Robuchon quien cuenta con restaurantes en todo el mundo y ha sumado 28 estrellas Michelin (El Diario, 2015, 09 de Febrero)

Otro referente muy cercano es el de la gastronomía mexicana. En relación a ello Saverio Friselli, Director Ejecutivo de la Cadena Hotelera Club Med, precisó a través de América Economía (2013), que la gastronomía mexicana se encuentra entre las primeras cinco más prestigiadas en el mundo, junto con la (a) francesa, (b) italiana, (c) china, y (d) japonesa. Al mismo tiempo se puede precisar que la industria gastronómica mexicana tiene al maíz como su principal ingrediente. Su éxito se basa principalmente por la identificación del mexicano con su comida y la cercanía al gran mercado norteamericano, principal destino gastronómico. El cual al no estar acostumbrado a una gran variedad de sabores la ha hecho su preferida, promoviendo inconscientemente mediante el gran mercado cinematográfico de *Hollywood*, haciendo conocido a nivel mundial la bebida de bandera mexicana, el tequila. Otros puntos fuertes de la comida mexicana son la variedad de sus sabores, la expansión de su oferta y el desarrollo de su marca. Teniendo en cuenta que la promoción de su comida la realizan también mediante una feria gastronómica anual denominada MesaAbierta.

Por otro lado, Colombia y Brasil países limítrofes con el Perú también cuentan un gran potencial de crecimiento de su gastronomía. El Ministerio de Industria y Turismo de Colombia [MINCIT] cuenta con un plan estratégico para la gastronomía. Asimismo, en el 2011 realizó el estudio “Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial del turismo”. Mientras que en promoción, el MINCIT ha apoyado eventos gastronómicos colombianos que se realizan anualmente como: (a) sabores de María, en Cali; (b) festival sabores del Tolima, en Ibagué; (c) congreso de gastronomía, en Popayán; y (d) Bogotá wine and food festival.

De acuerdo a Jordi Roca, reconocido chef catalán, afirmó en El Comercio (2013a, 24 de mayo), que Perú, México y Brasil son los países que lideran la revolución gastronómica que actualmente se vive en la región. México, Brasil y Colombia también cuentan con salida al Atlántico lo que les permite exportar su gastronomía más fácilmente a Europa a diferencia

de Perú. Además, tienen mayor número de habitantes en su territorio por lo que su mercado interno es mucho más grande que el peruano. El Perú mantiene como principales desventajas en la gastronomía a la alta informalidad del sector, el bajo conocimiento y educación en inocuidad alimentaria, y el bajo nivel educativo en temas relacionados con atención al cliente y servicio y en otros temas como la gestión de restaurantes. Sin embargo, una ventaja potencial que no se ha explotado aún en su totalidad es que se reconozca y promueva la marca gastronómica peruana, no solo participando en diferentes eventos gastronómicos a nivel mundial sino generando un marketing fuerte de la misma y la cohesión de los actores del sector a través del Instituto Gastronómico Peruano.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).**

Los factores clave de éxito que se han identificado para la gastronomía son:

- Rentabilidad
- Institucionalización del sector
- Inocuidad alimentaria
- Calidad y nivel de servicio
- Diversidad de insumos y platos
- Cadena de suministro consolidada
- Infraestructura adecuada
- Diferenciación
- Cercanía a los principales mercados.
- Chefs y cocineros profesionales
- Desarrollo de la marca.

Las Tablas 11 y 12 muestran las matrices del perfil competitivo (MPC) y del perfil referencial (MPR) del gastronomía.

Tabla 11

## Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Gastronomía Peruana		Gastronomía Colombiana		Gastronomía Brasileña		Gastronomía Mexicana		Fast Food		Comida Enlatada/Congelada		Gastronomía Informal	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Rentabilidad	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39
2. Institucionalización del sector	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12
3. Inocuidad alimentaria	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12
4. Calidad y nivel de servicio	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12
5. Diversidad de insumos y platos	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30
6. Cadena de suministro consolidada	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08
7. Infraestructura adecuada	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
8. Diferenciación	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10
9. Cercanía a los principales mercados.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
10. Chefs y cocineros profesionales	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
11. Desarrollo de la marca	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.29</b>		<b>1.68</b>		<b>2.20</b>		<b>3.15</b>		<b>2.54</b>		<b>2.23</b>		<b>1.66</b>

Nota: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor

Tabla 12

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Gastronomía Peruana		Gastronomía Francesa	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Rentabilidad	0.13	3	0.39	3	0.39
2. Institucionalización del sector	0.12	1	0.12	3	0.36
3. Inocuidad alimentaria	0.12	1	0.12	4	0.48
4. Calidad y nivel de servicio	0.12	2	0.24	4	0.48
5. Diversidad de insumos y platos Cadena de suministro	0.10	4	0.40	4	0.40
6. consolidada	0.08	2	0.16	4	0.32
7. Infraestructura adecuada	0.08	2	0.16	3	0.24
8. Diferenciación Cercanía a los principales mercados.	0.05	3	0.15	3	0.15
9. Chefs y cocineros profesionales	0.05	4	0.20	4	0.20
11. Desarrollo de la marca	0.10	2	0.20	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.29</b>		<b>3.57</b>

*Nota:* 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor

### 3.8. Conclusiones

La gastronomía tiene grandes oportunidades para su desarrollo en especial la gran biodiversidad de ecosistemas únicos en el mundo, lo que permite contar con ingredientes únicos que brindan el sabor, color y olor a los diferentes platos gastronómicos peruanos; asimismo, el auge económico que vive el país desde hace más de una década y la estabilidad política ejercen un efecto sinérgico permitiendo el crecimiento del mercado interno posibilitando la inversión. Por otro lado, el acceso a la cuenca del pacífico que le brinda cercanía a los mercados asiáticos y a la costa oeste de los Estados Unidos y los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que tiene el Perú posibilita el ingreso de la gastronomía al gran mercado global.

Sin embargo, la gastronomía referente es la francesa quien ha sabido posicionar su gastronomía entre las mejores del mundo aprovechando su geografía y sus riquezas de sus tierras, variedad de sus sabores y el tener un gran número de marcas y denominaciones de

origen. Asimismo, las gastronomías: mexicana, colombiana y brasileña tienen gran potencial por su importante mercado interno que posee cada una de ellas; así como también por su acceso al mercado europeo a través del Atlántico y en el caso de la comida mexicana su cercanía al gran mercado norteamericano.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se llevará a cabo la evaluación interna de la gastronomía peruana. Para el análisis interno se utilizará la matriz y metodología AMOFHIT. Conociendo la situación interna y externa permitirá conocer la situación actual de la industria, para finalmente conocer las fortalezas y debilidades de la gastronomía.

### 4.1. Análisis interno AMOFHIT.

La metodología AMOFHIT considera los siguientes factores para el análisis interno:

(a) administración; (b) marketing; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) recursos humanos; (e) finanzas; (f) sistemas de información; y (g) tecnología. Esta evaluación interna está enfocada en potenciar las fortalezas y minimizar o neutralizar las debilidades permitiendo poner los cimientos necesarios para definir los objetivos y estrategias del sector.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A).

Son muchas las instituciones involucradas en el desarrollo y promoción de la gastronomía, pero la realidad es que no existe una institución pública o privada, que haya tomado el liderazgo y la tarea de realizar un plan estratégico que englobe todas las iniciativas aisladas que se están desarrollando actualmente. Una de las organizaciones que está realizando un buen trabajo es APEGA, la cual es una institución privada que reúne a diferentes actores de la industria con el fin de: (a) promover la cocina peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, progreso y bienestar para todos los peruanos; (b) promover la excelencia de los insumos y salvaguardar la biodiversidad; (c) incentivar la formación de nuevas generaciones de profesionales comprometidos con la visión y valores; y (d) revalorar el papel del pequeño productor en la cadena gastronómica y el aporte de cocineros regionales, picanterías y vivanderas (APEGA, 2013).

Por otro lado, se tiene al MINCETUR que trabaja de la mano con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], los cuales en conjunto

tienen como principal propósito, promover e impulsar la exportación de la gastronomía, generando iniciativas que permitan que el mundo reconozca la posición expectante de la gastronomía; así mismo, participan en la mayoría de eventos y ferias internacionales impulsando el portafolio de franquicias gastronómicas (PROMPERU, 2014). Otras instituciones públicas importantes son el MINAGRI y PRODUCE, los cuales brindan un apoyo constante potenciando las industrias relacionadas a la gastronómica, garantizando el suministro adecuado de los insumos para la industria gastronómica, de igual manera se apoya en el reconocimiento que viene teniendo la gastronomía, para consolidar muchos de los productos que produce el Perú. Por último, se tiene al Ministerio de Cultura, que es la única entidad pública que “tiene entre sus competencias la promoción de las industrias culturales, dentro de las cuales cabe, sin duda, un peso capital a la gastronomía” (CEPLAN, 2012, p. 11).

Si bien es cierto el MINSA a través de la DIGESA no estructura estrategias para el desarrollo de la gastronomía, su participación es vital ya que se encarga de normar el control sanitario de todos los alimentos en general. Asimismo, se encarga de supervisar a los productores y comercializadores de alimentos industrializados; sin embargo, la fiscalización de los restaurantes o expendios gastronómicos recae en los gobiernos regionales y municipales. La inocuidad es vital para el desarrollo de la industria en estudio ya que permite que se garantice que los alimentos no sean nocivos para los consumidores.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es evidente que no se cuenta con estrategias plausibles que encaminen el rumbo de la gastronomía, es por ello que CEPLAN (2012) mencionó lo siguiente:

Resulta indispensable la concertación de esfuerzos entre el sector público y privado. APEGA ha planteado la conveniencia de crear un Patronato por la gastronomía y los productos del Perú, un ente coordinador como el que existe en otros países de la

región. Se trata de una plataforma de concertación público- privada que busca promover la gastronomía y sus productos en el país y en el extranjero como factor de desarrollo, identidad cultural y atracción turística (p. 11). El Instituto Gastronómico Peruano es una opción para consolidar todos los gremios relacionados al sector.

La alta informalidad de la industria, no permite que se generen cuadros importantes para el adecuado gerenciamiento de los restaurantes, según El Comercio (2015, 06 de marzo) solo un 3.6% de un universo de 22,000 restaurantes trabaja cumpliendo la normativa establecida por el MINCETUR, lo que quiere decir que a nivel nacional solo 800 restaurantes están certificados por buenas prácticas de salubridad. Por otro lado, solo el 75% de estos trabaja de manera formal, esto quiere decir que si estos establecimientos no cumplen los mínimos requisitos para trabajar formalmente, no se puede esperar que implementen o elaboren planes estratégicos para el desarrollo de su negocio. Asimismo, de la pequeña población de restaurantes que trabajan formalmente, solo los que manejan altos niveles de inversión y que tienen públicos objetivos de sector de clase media y alta, cuentan con la plana gerencial adecuada para diseñar planes e implementar estrategias para el desarrollo del negocio en el largo plazo.

Según indicó El Comercio (2011c, 25 julio), para que el boom gastronómico peruano sea sostenible en el tiempo, la gestión de los restaurantes debe empezar a profesionalizarse, no solo basta con inversionistas entusiastas que se arriesguen a abrir un restaurante, creyendo que es un negocio fácil y rápido, dado que los chefs deben tener en cuenta que su labor va más allá de cocinar, sino que deben gestionar toda la cadena de abastecimiento. En el Perú se tiene algunos casos de éxito sobre gestión de restaurantes, siendo los más reconocidos los casos de los cocineros y empresarios Gastón Acurio y Virgilio Martínez, quienes por sus logros que han obtenido hasta el momento son los que están impulsando la

internacionalización de la gastronomía, el primero con su restaurante Astrid & Gastón, y el segundo con el restaurante Central.

En una entrevista realizada a Virgilio Martínez por el diario Gestión (2014c, 28 de agosto), este indicó que las claves del éxito de su restaurante pasan por tener una visión cosmopolita del negocio, garantizar una atención de calidad y mantener un equipo de trabajo bien constituido y capacitado. Por otro lado, Gastón Acurio quien es conocido como el principal promotor de la gastronomía, ha logrado consolidar sus restaurantes llegando a valuar su negocio en 100 millones de dólares de EUA, la excelencia gerencial que ha demostrado se basa en: (a) productos, (b) adecuados canales de distribución, (c) pensar en internacionalización, y (d) realizar alianzas estratégicas (ESAN, 28 marzo, 2015).

#### **4.1.2. Marketing y Ventas (M).**

De acuerdo a USDA Foreign Agricultural Services (2014), las ventas de los restaurantes peruanos ascienden a 3,800 millones de dólares de EUA. Por otro lado, existe un mercado incipiente, que aún no ha sido explotado en su máximo potencial, este es el mercado de las franquicias gastronómicas. Según indicó Biznews (2013), en la entrevista realizada a Diego Herrera Chappers, presidente de la Cámara Peruana de Franquicias [CPF], son 100 las marcas de franquicias peruanas que operan en el país, las cuales llegaron a facturar 360 millones de dólares de EUA en el 2012, representando en total un 40% de lo facturado por todas las franquicias que operan en el país; asimismo, proyectaron llegar a 450 millones de dólares de EUA para el 2013. Sin embargo, es importante denotar que el 65% de la facturación registrada en el 2012 proviene de franquicias del sector gastronómico.

Según Arellano Marketing (2009) indicó que más de la tercera parte de la canasta familiar gasta en comida el peruano. Y el consumo de los peruanos en alimentos es un gasto importante en su vida disfrutando de la exquisitez y variedad de platillos de su gastronomía.

Los principales tipos de comida a nivel nacional se muestran en la Figura 22. Mientras que los platos que son más del agrado de los limeños se muestra en la Tabla 13.

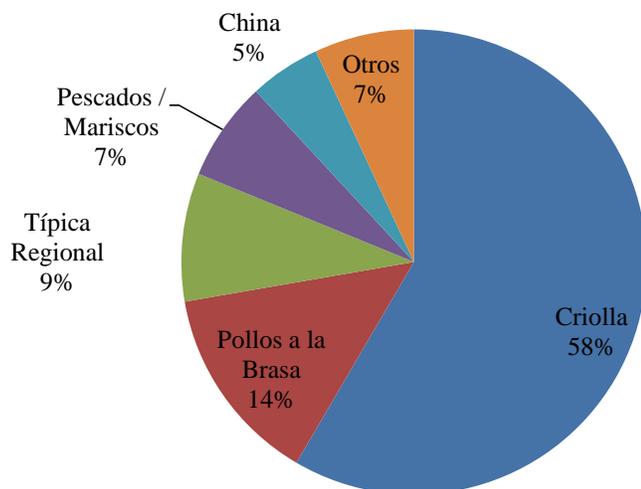


Figura 22. Tipos de comida preferida a nivel nacional 2011.

Tomado de “El boom gastronómico peruano al 2013”, por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

De acuerdo a APEGA (2013a), el nivel de satisfacción que dan los turistas que visitaron Lima y utilizaron el servicio de restaurantes es de 8.3 sobre 10 en promedio, los aspectos que se consideró en dicha calificación son (a) limpieza con 8.02, (b) sabor de la comida con 8.76, (c) variedad de los platos con 8.65, (d) trato del personal con 8.63, (e) presentación del local con 8.25, (f) precio con 8.43, (g) servicios higiénicos con 7.24, y (h) rapidez de la atención con 7.83.

**Producto.** Gracias a la gran biodiversidad y geografía privilegiada, que permite contar con ecosistemas únicos en el mundo, la cocina peruana se caracteriza por contar con (a) originalidad, (b) gran variedad de platos, (c) excelentes aromas, (d) texturas únicas, (e) sabores totalmente sorprendentes, e (f) historia. Por otro lado, la marcada división geográfica que presenta el país, permite diferenciar o segmentar la comida por regiones a lo que se llama “comidas regionales” las cuales son: (a) Costa Norte, que comprende Tumbes, Piura,

Lambayeque y La Libertad; (b) Lima; (c) Arequipa; (d) Costa Sur; (e) Selva, que comprende Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios; y (f) Sierra, que comprende Cajamarca, Amazonas, Ancash, Junín, Pasco, Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno.

Los restaurantes gourmet tienen mucho cuidado en la presentación de su producto, el cual es adornado adecuadamente para que el contacto visual con el cliente sea placentero; asimismo, no escatiman en costos para ofertar un buen producto tanto en calidad como en inocuidad. Mientras que los restaurantes informales por lo general aprecian más la cantidad de comida que se sirve en el plato, la misma que muchas veces va en detrimento de la calidad e inocuidad del producto. La Tabla 13 muestra los platos de comida criolla preferidos por los limeños.

Tabla 13

*Platos de Comida Criolla preferidos por los Limeños*

<b>Platos</b>	<b>%</b>
Cebiche	36
Arroz con Pollo	14
Anticucho	11
Causa Rellena	9
Lomo Saltado	7
Ají de Gallina	7
Otros	16

*Nota.* Tomado de “El boom gastronómico peruano al 2013” por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), (2013). Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

**Plaza.** La distribución del producto de la gastronomía se realiza en forma directa ya sea mediante en los diferentes restaurantes formales, en las ferias gastronómicas o a través de *delivery* tanto para el mercado nacional como el internacional.

**Promoción.** El boom gastronómico peruano, ha permitido que diversos locales se aperturen año a año para satisfacer el creciente mercado gastronómico interno. De acuerdo a la información del MTPE (2013) señaló que el número de establecimientos formales dentro del rubro de hoteles y restaurantes es de 15,702. Sin embargo, de acuerdo a la nota de prensa

del INEI (2014d) indicó que existen en el Perú más de 6.9 millones de empresas que son informales, frente a un millón que son formales, de las cuales el 7.5 % están dentro del rubro de hoteles y restaurantes. La Tabla 14 muestra la distribución de restaurantes en el Perú.

Tabla 14

*Distribución de Restaurantes en el Perú*

<b>Región</b>	<b>%</b>
Lima	48
Lambayeque	2
Ancash	5
Piura	2
Junín	4
Cuzco	5
La Libertad	4
Arequipa	4
Otros	25

*Nota.* Tomado de “El boom gastronómico peruano al 2013”, por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), (2013). Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

El boom de la gastronomía sirve a su vez para que muchas empresas privadas realicen promociones para ofertar sus productos a través de los diferentes medios publicitarios. Como por ejemplo el Banco BBVA que tiene como abanderado de sus promociones al reconocido chef peruano Gastón Acurio. Esto les permite a las organizaciones de diferente índole hacer una sinergia que beneficie a ambos sectores. La promoción de la gastronomía también se da en diferentes ferias nacionales e internacionales; tal vez, la más conocida dentro y fuera del Perú es Mistura, que es una feria gastronómica donde se encuentran los sabores de todas las regiones del Perú. Asimismo, las ferias regionales y la difusión de la comida peruana en muchos canales de televisión nacionales y extranjeros. El gobierno peruano a través de la marca Perú y en su página web está promocionando al Perú como el mejor destino culinario del mundo.

Los restaurantes muchas veces se asocian con instituciones financieras para que a través de sus promociones publicitarias ofrezcan a sus clientes interesantes descuentos, las

cadena de franquicias también promocionan sus productos a través de este medio o por medio de los vales de consumo.

**Precio.** Debido a la gran variedad de insumos con los que cuenta la gastronomía y en particular la regionalización de su cocina, se hace muy complicado realizar un análisis para determinar un precio promedio. El precio del plato se determina en base a muchos factores que involucran principalmente los costos de su preparación, pero sobre todo el valor percibido por parte del cliente, este valor percibido es la suma de diferentes factores como: (a) buena ubicación del local; (b) ambiente adecuado; (c) atención del personal; y (d) el tipo de comida ofrecida que varía desde menús, pasando por platos a la carga y que termina en comida gourmet. En el estudio realizado el 2009 por Arellano Marketing, por encargo de APEGA, indicaron que los precios de un plato tipo menú, pueden variar entre S/. 4.5 a S/15.0 y el precio de un plato a la carta varía entre S/.6 a S/.50 APEGA (2009).

De la misma forma, de acuerdo a la Guía Peruana de Servicios (2015), los precios promedio por un plato de comida varían dependiendo de la ubicación del restaurante; por ejemplo, para el caso de un restaurante ubicado en el distrito de Miraflores los precios van desde 20 hasta 150 nuevos soles para el caso de comida marina; sin embargo, para el caso de los restaurantes informales los precios en promedio están en el rango de cinco a 15 nuevos soles.

La comercialización o venta de los productos gastronómicos se hace a través de cartas o listado de platos que oferta cada restaurante; sin embargo, no existe un listado de platos nacionales que sean los que representen a la gastronomía en las diferentes ferias internacionales o que sus ingredientes permitan una rápida expansión internacional. Así como conocer las restricciones sanitarias de los diferentes insumos gastronómicos en los mercados que se pretende incursionar. Si bien es cierto que el cebiche, la pachamanca y el pollo a la brasa son los abanderados del sector, se hace imprescindible que se pueda elaborar un listado

de platos, esta lista permitirá conocer la gama de productos a ofertar por la gastronomía peruana al resto del mundo. Esta oferta tiene que ir acompañada de una marca gastronómica fuerte que sea reconocida a nivel mundial. Por otro lado, debido a la alta informalidad del sector existe una gran escasez de cifras estadísticas que permitan monitorear el avance de sector gastronómico de forma cuantitativa y objetiva, siendo imprescindible por ejemplo, datos de demanda y oferta tanto a nivel interno como externo con el propósito de tomar decisiones adecuadas de inversión, financiamiento y expansión de mercado.

#### 4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O).

América Economía (2013) estimó que en el Perú existen alrededor de 250,000 establecimientos dedicados al expendio de alimentos, generando un millón y medio de empleos directos. Una de las consideraciones principales a tener en cuenta en este tipo de industria, es que la cadena de valor desde la cosecha, pesca o ganadería hasta la producción de diferentes platillos es muy sensible al deterioro por tiempo o por condiciones ambientales. Por lo que el tiempo de transporte debe ser el mínimo posible y los medios de transporte deberán estar surtidos con los equipos necesarios a fin de garantizar los más altos estándares de calidad e inocuidad de los productos. La Figura 23 muestra el esquema de la cadena de valor del restaurante.



Figura 23. Esquema de la cadena de valor del restaurante.

Las condiciones higiénico sanitarias de los utensilios, personal, equipos y transporte que tiene contacto directo con los insumos debe estar acorde con lo que DIGESA precisó en

el D.S. 007-98 Reglamento de Vigilancia y Control de Alimentos y Bebidas. Asimismo, la cocina se convierte en el centro de operaciones de este tipo de industria; es decir, es el lugar donde propiamente se da el proceso productivo. La regulación del lugar donde se procesan los alimentos también está indicada en el DS 007-98. Los lugares donde se oferta comida al paso, carretillas u otro similar, no cuentan con un espacio para la cocina propiamente dicha, dado que se cocina en el mismo lugar donde se elaboran los platillos (ver Figura 24).

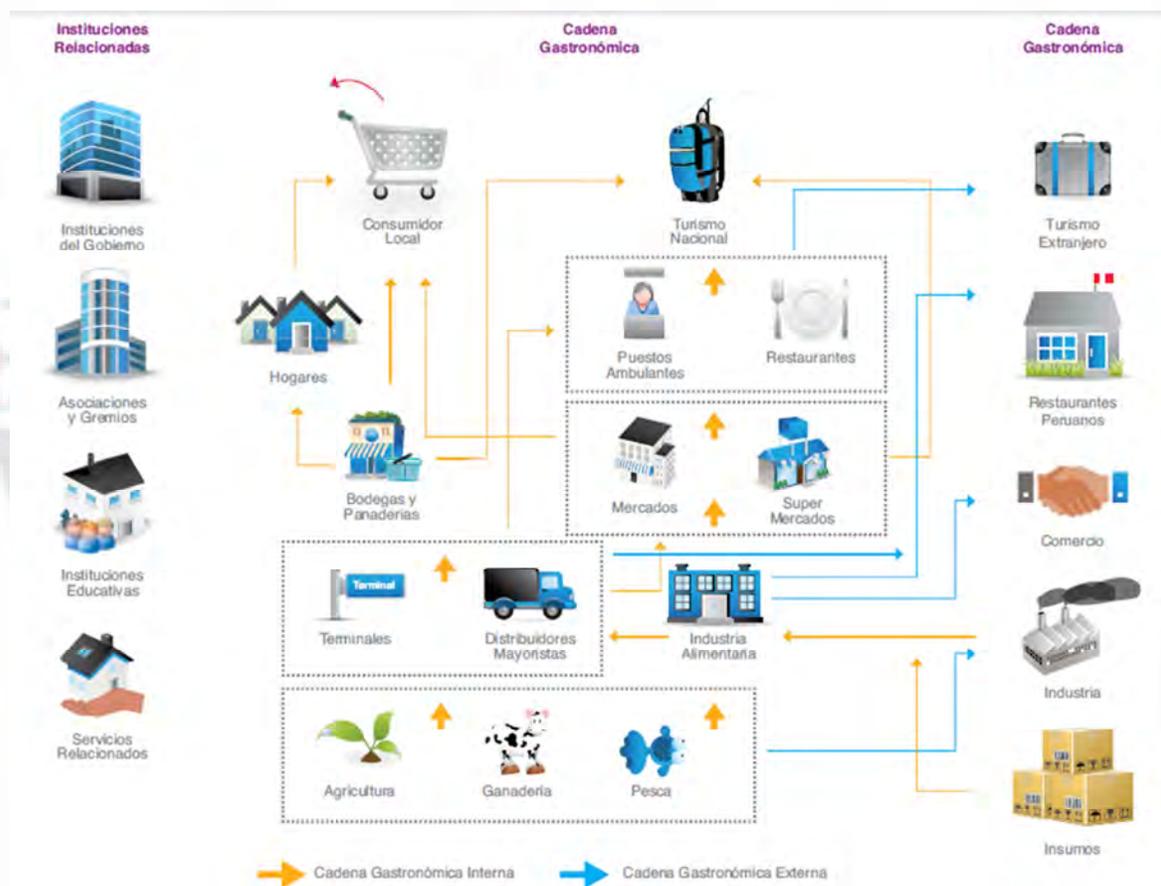


Figura 24. La cadena agroalimentaria gastronómica. Tomado de “La gastronomía peruana al 2021”, por APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

Los insumos para la elaboración de los diferentes productos son adquiridos en distribuidores mayoristas o en cadenas de supermercados para el caso de los grandes restaurantes; sin embargo, los negocios informales muchas veces adquieren sus insumos en los diferentes mercados los que muchas veces no guardan las condiciones de salubridad

necesarias. El transporte para trasladar estos insumos muchas veces no tiene las condiciones necesarias que aseguren la adecuada conservación de los insumos no pudiendo garantizar la inocuidad del mismo. En la Figura 23 se aprecia la cadena de valor de un restaurante donde se diferencian los procesos operativos, de soporte y estratégicos, mientras que en la Figura 24 se muestra la cadena de valor de gastronomía según APEGA (2009).

#### 4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).

El sector gastronómico peruano mantiene una tendencia de crecimiento y a fines del 2013 podría haber llegado al 6.4%, en caso de cumplir con sus ingresos potenciales por poco más de 7,000 millones de dólares de EUA. En la Figura 25 se presenta el crecimiento del sector en los últimos cinco años. Sin embargo, debido a la alta informalidad que existe actualmente en el sector gastronómico en el Perú, hace que muchos establecimientos no estén debidamente registrados lo que a su vez genera evasión tributaria.

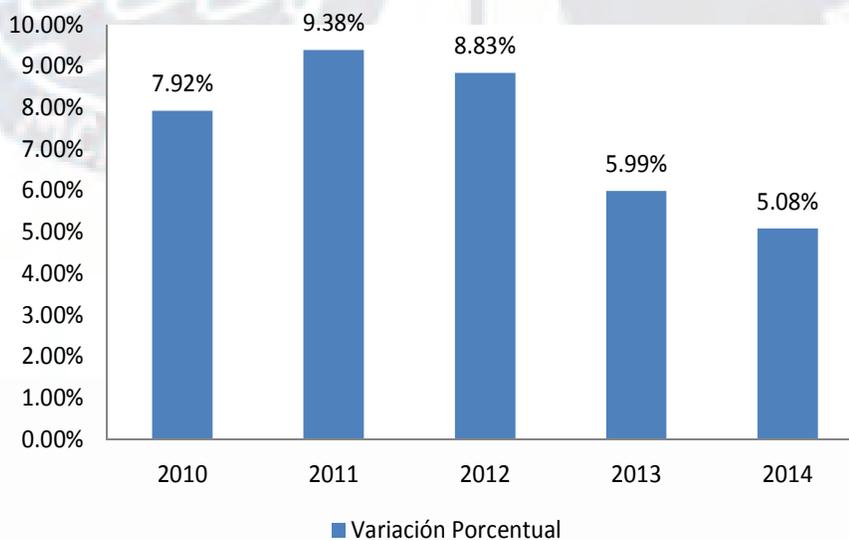
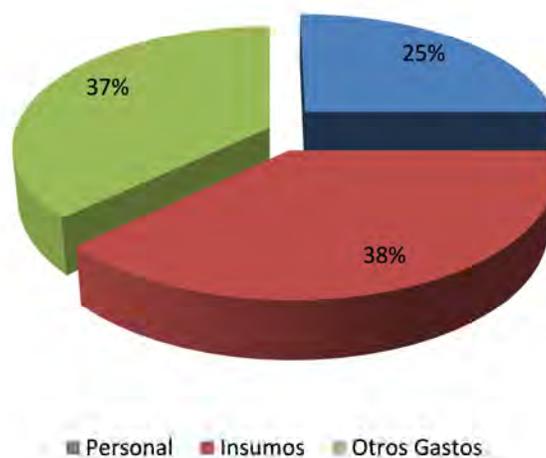


Figura 25. Variación porcentual del sector restaurantes.

Adaptado de “Informe Técnico N° 2: Producción Nacional enero – diciembre 2014”, por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_produccion\\_dic2014\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2014_1.pdf)

De acuerdo a APEGA (2007), la mayor parte de los costos la generan los insumos con 38%, siendo este costo el más alto si se habla de restaurantes dedicados a los productos marinos (productos más perecibles). El pago de alquiler, menaje y servicios básicos significa otra buena porción de los costos con el 37%, mientras que el costo de personal significa el 25%. Como se observa, el costo de insumos es el porcentaje más alto en la industria gastronómica, es por ello que algunos restaurantes, tratando de reducir sus costos, sacrifican calidad de insumos, sin darse cuenta que los insumos de baja calidad podrían terminar ahuyentando a los clientes de sus mesas. La Figura 26 muestra la distribución de los costos de la gastronomía.

Según APEGA (2007), el gasto familiar varió 4.4 % el primer trimestre del 2009; es decir, se incrementó el gasto en alimentos y restaurantes respecto al primer trimestre del 2008. Es importante resaltar que de acuerdo a la encuesta realizada por Arellano Marketing, precisó que el 40% de peruanos a nivel nacional afirmó que si les aumentaran su ingreso salarial en 25%, no dudaría en comer más y mejor. Mientras que en el hipotético escenario que sus ingresos cayeran en 25%, el límite de reducción en comida sería sólo del 16%.



*Figura 26.* Distribución de costos de la industria gastronómica. Tomado de “El boom de la gastronomía peruana: Su impacto económico y social”, APEGA, s.f. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

En el 2006 en los EEUU había 200 restaurantes peruanos, lo que representaba el 0.1% de los restaurantes en dicho país. No obstante, tres años después, la cifra se duplicó con 400 locales de comida, lo cual muestra el desarrollo vertiginoso y lleva a sostener que hay 1,500 millones de dólares de EUA que moviliza la gastronomía peruana internacional. Y aunque esa cifra parece pequeña si se compara con los 150,000 millones dólares de EUA que mueve la cocina japonesa, el panorama es prometedor. (APEGA, 2007). La Republica (2014, 05 de noviembre) precisó que en Estados Unidos existen 500 restaurantes peruanos.

#### 4.1.5. Recursos humanos & cultura (H).

De acuerdo a APEGA (2013) indicó que uno de los principales aportes de la gastronomía es que promueve la equidad. Crea puestos de trabajo que permiten una mejor distribución de la riqueza, configura un país distinto al que se está heredando porque logra un desarrollo de abajo hacia arriba, que impulsa un desarrollo mayor que otros sectores de la economía. Permite crecer distribuyendo el ingreso, por eso se considera que la gastronomía es un movimiento cualitativamente diferente.

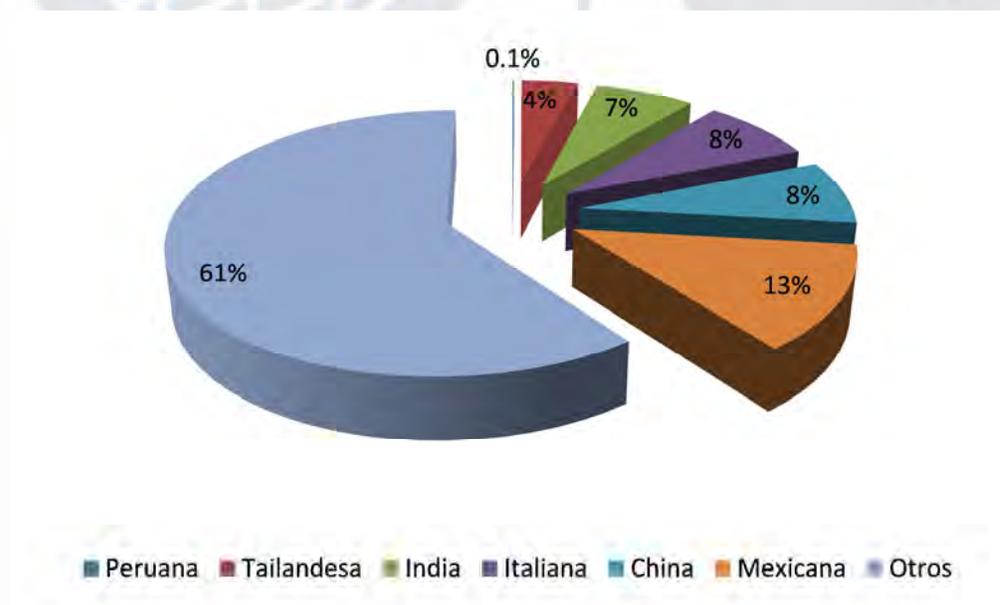


Figura 27. Restaurantes en el exterior.

Tomado de "El boom gastronómico peruano al 2013", APEGA, 2013. Recuperado de [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)

APEGA (2013), también señaló que aproximadamente 5.5 millones de personas se benefician directa o indirectamente por la cadena gastronómica en todos sus niveles. Estos comprenden trabajadores de: (a) actividades primarias, (b) industria, (c) comercio, y (d) el servicio de restaurante propiamente dicho. El crecimiento de la población económicamente activa desde el año 2005 al año 2010 ha sido en promedio 6.9% anual. Significando el sector de restaurantes y hoteles el 7% de la población económicamente activa del Perú. Sin embargo, un gran porcentaje de los trabajadores están en la informalidad.

El boom gastronómico peruano también ha hecho posible que muchos jóvenes tengan la ambición de poder contar y optar por una carrera universitaria o técnica en gastronomía. Esto a su vez ha generado que se aperturen nuevas instituciones educativas especializadas en gastronomía o se incluya dentro de sus programas cursos de gastronomía. De acuerdo a APEGA (2013), en total en Lima existen 49 instituciones educativas en las que se imparten carreras de cocina, mientras que a nivel nacional el número de estas es de 32. Sin embargo, la educación pública no cuenta con carreras en este rubro no siendo posible la capacitación de jóvenes con bajos recursos económicos.

En contraposición, Renzo Gianella, Director del Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Martín de Porres [USMP] indicó que, el 60% instituciones educativas gastronómicas están dirigidas a los segmentos C, D y E; sin embargo, estas instituciones lucran con la educación de la gente brindando un nivel educativo de baja calidad, lo que no permite tener personal con niveles de competitividad mundial. Es importante señalar que además de que en las escuelas gastronómicas se brinde información sobre la preparación de diferentes platos y bebidas. Además, es necesario que a los estudiantes se les capacite en otros aspectos no menos relevantes como: (a) gestión de restaurantes, (b) inocuidad alimentaria, (c) normativas legales aplicables, (d) atención al cliente, (e) calidad de servicio que le permitan desarrollarse en su trabajo de una mejor manera.

De acuerdo a APEGA (2010), la oferta académica de carreras de cocina en el Perú ha crecido a la par con el crecimiento económico del país; sin embargo, es importante resaltar que no existe un directorio de los centros de formación de cocina y ni el propio Ministerio de Educación cuenta con un registro completo y actualizado. Además, el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de Educación [PRONABEC] precisó que existe una demanda insatisfecha en el sector gastronómico de 419,700 personas deseadas de estudiar carreras relacionadas a la gastronomía, distribuidos en 196,832 mozos, 147,742 chefs, 7,215 jefes de cocina, 55,050 ayudantes de cocina, y 12,861 administradores. (MINTRA, 2014b)

Las instituciones cuentan con carreras gastronómicas, son: (a) universidades, las cuales expiden títulos universitarios, cuyo estudio básico dura en promedio cinco años y son supervisadas por la Asociación de Universidades del Perú [ASUP]; (b), institutos o escuelas de educación superior [CETPRO], su desempeño está sujeto a la evaluación del Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior No Universitaria, la integran diversos niveles de formación, por lo general la duración es de cuatro a seis semestres; (c) centros de educación técnica productiva, son instituciones que ofrecen servicios educativos orientados a la formación laboral práctica, los estudiantes del ciclo medio que concluyan satisfactoriamente y aprueben los módulos de una especialidad técnico-productiva y que correspondan como mínimo a un total de 2,000 horas de estudio, tienen derecho a obtener el título de técnico con mención en la especialidad respectiva y a nombre del Ministerio de Educación; (d) centros educativos ocupacionales, los cuales capacitan a los adolescentes y adultos desempleados o subempleados en ocupaciones vinculadas con las diversas ramas de la actividad productiva; y (e) modalidades experimentales. La Tabla 15 muestra las instituciones educativas que imparten carreras de cocina por regiones y tipos.

Tabla 15

*Instituciones Educativas que Imparten Carreras de Cocina por Regiones y Tipos.*

Región	Universidad	Instituto Superior	CETPRO	Otros	Total
Lima	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>50</b>
Apurímac		1			1
Arequipa	1	4	1		6
Ayacucho		3	2		5
Cuzco		3	2		5
Iquitos		1			1
Junín		2	1		3
Lambayeque		2	2		4
Piura			3		3
Puno		1			1
Tacna			1		1
Trujillo		1	4		5
Provincias					
Total	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>16</b>		<b>35</b>
Total Nacional	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>2</b>	<b>85</b>

*Nota.* Tomado de “Carrera de cocinas: Informe de la oferta académica en Lima y regiones”, por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), (2010). Recuperado de [http://www.apega.pe/wp-content/uploads/2010/09/INFORME\\_DE\\_ESCUELAS\\_DE\\_COCINA\\_ORDENADO\\_ALFABETICAMENTE0kokok.pdf](http://www.apega.pe/wp-content/uploads/2010/09/INFORME_DE_ESCUELAS_DE_COCINA_ORDENADO_ALFABETICAMENTE0kokok.pdf)

#### **4.1.6. Sistemas de información & comunicaciones (I).**

Los sistemas de información y comunicaciones crean nuevas oportunidades, uno de sus efectos son la eliminación de barreras de acceso a la información y en la superación del aislamiento físico y virtual entre individuos, en la promoción de la eficiencia en la producción, distribución, y en la reducción de los costos de transacción para los individuos, empresa y gobierno (Informe Nacional Perú: Situación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, 2012, P. 4). En el Perú aún existe una brecha muy grande en cuanto a infraestructura en comunicación terrestre. Si bien es cierto en los últimos años se ha concesionado muchas de estas vías con la finalidad de mantenerlas en buenas condiciones para su uso. Aún falta mucho por hacer, como tener mayor cantidad de vías de acceso, tales como autopistas que permitan trasladar los insumos que se requieran de forma rápida y

segura a fin de certificar la llegada de los mismos a destino y evitar que sufran deterioro durante el transporte.

Por otro lado, El Comercio (2014c, 20 de junio), precisó que la experiencia gastronómica es más exquisita con la tecnología, dado que el crecimiento económico del país ha crecido a la par con la gastronomía y no es extraño hacer colas en los restaurantes o esperar en la línea telefónica para hacer un *delivery*. Los clientes deben pensar qué comer, a donde ir y llamar a reservar, hasta ver la carta, revisar las recomendaciones de la gente en redes sociales, tomar fotos a tu plato, dejar un tip y valorar el local. Por tal razón, en los últimos años se han creado una serie de páginas web y aplicativos móviles para brindar soluciones tecnológicas que permitan mejorar la experiencia de los comensales. Tales como: (a) degusta, *tripadvisor* y *saborea+*, las que se utilizan como guías de locales por rubro; (b) *vamo.pe*, *mesa 24/7*, *restirando*, *atrapalo*, que permiten hacer la reserva con un solo toque; (c) *pedidos ya*, *hellofood*, *Lima delivery*, utilizado para *delivery*; y (d) otras soluciones como *kun food*.

Finalmente, de acuerdo a Gestión (2014d, 23 de setiembre), el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] anunció la aprobación de un préstamo de 15 millones de dólares de EUA para mejorar la calidad, confiabilidad y disponibilidad de la información agraria, cabe resaltar que la calidad del producto de la gastronomía radica en la frescura de los productos procedentes del campo.

#### **4.1.7. Tecnología & investigación y desarrollo (T).**

Los principales agentes que causan el deterioro de los alimentos son: (a) físicos, afecta la palatabilidad; (b) químico, afecta la comestibilidad; y (c) biológicos, pueden ser causantes de riesgos para la salud de las personas. Los sistemas de conservación de alimentos, ayudaran a evitar que los mismos sufran alteraciones impactando en la calidad o inocuidad del

producto final (Juliarena & Gratton, s.f.). Los principales mecanismos de conservación de alimentos se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16

*Mecanismos de Conservación de los Alimentos*

<b>Mecanismos de Conservación</b>	
Frio	Refrigeración
	Congelación
Calor	Pasteurizado
	Esterilización
Actividad de Agua	Deshidratación
	Liofilización
	Concentración
	Salazón
Métodos Químicos	Curado
	Ahumado
	Encurtido
	Escabeches
	Marinada
	Glaseado
	Grajeado
	Fermentación alcohólica
	Fermentación acética
	Fermentación butírica
	Conservantes químicos
Nuevas Tecnologías	Radiaciones no ionizantes
	Atmosferas modificadas
	Campos eléctricos
	Campos magnéticos

*Nota.* Tomado de "Tecnología, ambiente y sociedad" (s.f.). Recuperado de <http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/tecnoambiente/CAP03.pdf>

Los vehículos de transporte requieren temperaturas bajas para el tránsito y deben enfriarse antes de que se carguen para prevenir que el producto cargado cerca de las paredes del contenedor pueda calentarse bajo condiciones de ambiente calientes o de refrigerarse demasiado bajo condiciones de ambientes fríos. Generalmente, los vegetales requieren una baja temperatura durante el transporte, los mismos que deben ser enfriados y congelados. Las

temperaturas y humedades relativas óptimas para el almacenaje de algunos vegetales y frutas en condiciones frescas se muestran en la Tabla 17 (Umaña, s.f., p. 104).

Tabla 17

*Condiciones de Almacenajes de algunos Vegetales y Frutas.*

<b>Producto</b>	<b>Temperatura, °C</b>	<b>Humedad Relativa, %</b>
Espárragos	0 - 22	100
Brócoli	0	95-100
Repollo	0	98-100
Zanahoria	0	98-100
Coliflor	0	95
Maíz tierno	0	95-98
Pepinos	10 - 13	95
Lechuga	0	95-100
Melón	7 - 10	
Sandía	10 - 15	
Cebolla	0	65-70
Perejil	0	95-100
Pimiento	7.2 - 12.7	90-95
Papa	10	90-95
Limonos	11 - 13	86-88
Carnes rojas	-18 - 25	
Aves	-3.3	
Pescados	-29	

*Nota.* Tomado de “Conservación de alimentos por frío: Refrigeración/congelamiento” (s.f.). Recuperado de <http://es.slideshare.net/FUSADESORG/conservacion-af-1>

Es importante resaltar que la autoridad competente DIGESA ha establecido procedimientos para la aplicación del sistema HACCP (Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control), a fin de asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, así como para el establecimiento de criterios para la formulación y aplicación de los planes HACCP en la industria alimentaria en la cual están incluidos los restaurantes. De este modo garantiza la inocuidad de los mismos durante el proceso de mantenimiento, cocción y manipulación de los alimentos.

En los últimos tiempos se ha dado un importante esfuerzo por promover la investigación de temas gastronómicos por parte de la Universidad San Martín de Porres. Sin embargo, aún hay muchos temas para investigar en la gastronomía incluyendo aquellos como la sistematización de las comidas regionales, el estudio de productos emblemáticos como el ají, y el análisis de la problemática de desarrollo empresarial de los establecimientos gastronómicos. Fernando Villarán plantea que se debería convertir en un objetivo permanente la promoción de innovaciones que resuelvan problemas del sector gastronómico y sus diferentes cadenas y aprovechen oportunidades del mercado nacional y mundial, y eliminen cuellos de botella. Plantea convocar a todos los actores: (a) universidades, (b) facultades, y (c) estudiantes de ingeniería agraria, industriales, administración (logística), abogados, entre otros para mejorar la competitividad de las principales “cadenas” o “temas” de la gastronomía (CEPLAN, 2012, p. 91).

#### **4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).**

En la Tabla 18 se aprecia la matriz de evaluación de factores internos de la gastronomía la cual resume las principales fortalezas y debilidades. De acuerdo a D'Alesio (2013), la MEFI permite detectar y evaluar las fortalezas y debilidades más resaltantes de una organización en el momento presente y a su vez ponderarlas, una organización con marcadas debilidades tendrá serios problemas en implementar nuevas estrategias externas sin antes trabajar en “ordenar la casa”. También permitirá visualizar estrategias a ser adoptadas para generar ventajas competitivas. Del análisis de factores internos la gastronomía obtuvo una valoración de 2.31.

#### **4.3. Conclusiones.**

La gastronomía cuenta con fortalezas sustantivas como el crecimiento de la economía peruana, la variedad y biodiversidad de platos de alta calidad de todas las regiones del Perú,

lo cual podrá favorecer la implementación de este planeamiento estratégico y el desarrollo de los principales grupos de interés para lograr competitividad. Sin embargo, la unión débil que tienen los diferentes actores y la predominancia de la informalidad en el sector dificulta y limita este proceso impactando en la calidad e inocuidad del producto final. Otra restricción bastante importante es el limitado acceso a sistemas de información y de tecnología de punta, afectando directamente el uso eficiente de los recursos.

El resultado que se obtiene de la matriz de evaluación de factores internos indica que la gastronomía está por debajo del promedio, con una puntuación de 2.31. Lo que significa que no se ha sabido aprovechar todas las fortalezas, y tampoco no se están mitigando o eliminando sus debilidades. Es el caso que hasta la fecha no se ha tomado medidas correctivas que sirvan para mejorar el deficiente sistema de información.

Se hace necesario que todos los entes involucrados en la gastronomía sean conscientes del gran potencial que tiene la misma como generadora de divisas y empleo para el país.

Debiendo trabajar estrechamente unidos, formalizando a los pequeños restaurantes y garantizando las condiciones de salubridad alimentaria para que el producto sea atractivo e inocuo para el consumidor final. Aprovechando el liderazgo y trascendencia que en la actualidad tienen los principales chefs peruanos.

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Gastronomía*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Gran número de insumos únicos de alta calidad	0.07	4	0.28
2	Diferenciación por la gran variedad culinaria	0.10	4	0.40
3	Creatividad e innovación gastronómica	0.03	3	0.09
4	Chefs y Cocineros reconocidos internacionalmente	0.07	3	0.21
5	Alta Rentabilidad	0.10	4	0.40
6	Historia gastronómica de 500 años de fusión	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.42</b>		<b>1.53</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Alta informalidad e Incumplimiento de normativas de inocuidad alimentaria	0.08	1	0.08
2	Recurso humano con bajo nivel de capacitación en temas de gestión, inocuidad y servicio	0.05	1	0.05
3	Poco uso de la tecnología e infraestructura no adecuada	0.05	2	0.10
4	Sector fragmentado sin institucionalización	0.07	1	0.07
5	Baja Internacionalización	0.10	2	0.20
6	No se cuenta con un listado de platos nacionales y su referencia histórica	0.05	2	0.10
7	Ausencia de una marca sólida y reconocida	0.10	1	0.10
8	Pocos chefs y cocineros profesionales	0.08	1	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.58</b>		<b>0.78</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.31</b>

Nota: 1= Debilidad Mayor, 2= Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Mayor

## **Capítulo V: Intereses de la Gastronomía y Objetivos a Largo Plazo**

Antes de desarrollar los objetivos de largo plazo (OLP) es necesario establecer los intereses de la gastronomía. Los objetivos a largo plazo brindan el marco de lo que se pretende alcanzar, partiendo del análisis de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), los cuales deberán estar alineados con los OLP. Luego se tendrá que definir el potencial para la industria gastronómica del Perú en aspectos como: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico/psicológico/sociológico, y (f) dominio organizacional-administrativo.

Posteriormente, se analizarán los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Finalmente, teniendo como insumos los intereses de la industria y su potencial se procede a definir los objetivos de largo plazo al 2025.

### **5.1. Intereses de la Gastronomía.**

De acuerdo a D'Alessio (2013) “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 222). Es así, que en concordancia con la visión que se planteó se presentan a continuación los intereses de la gastronomía:

Todos los restaurantes ya sean pequeños, medianos o grandes que forman parte de la gastronomía tienen como principal objetivo maximizar su rentabilidad.

Desarrollo de una marca gastronómica, permitirá identificar y promocionar la gastronomía en todo el mundo, basada en su variedad de insumos e incomparable sabor de los platos peruanos.

Inocuidad alimentaria, permitirá a la industria penetrar en mercados más exigentes logrando contar con elevados estándares de inocuidad a nivel mundial, tanto para el mercado interno como para la internacionalización. Asimismo, mejorar la infraestructura y consolidar

la cadena de suministro permitirá ejercer mayor control sobre los insumos minimizando los costos de los restaurantes e incrementando el margen de los proveedores de insumos.

Incrementar la participación de mercado de la gastronomía permitirá dar a conocer la diversidad cultural del Perú al mundo e incrementar las ventas.

Un mejor nivel de educación y capacitación de los diferentes actores de la gastronomía permitirá elevar las competencias técnicas del recurso humano, al mismo tiempo impactará en una mejor gestión de los restaurantes, elevando los estándares de calidad, atención al cliente y nivel de servicio.

Formalización de la gastronomía, indispensable para el crecimiento sostenible del sector, mediante la consolidación de todos los actores de la gastronomía.

## **5.2. Potencial de la Gastronomía.**

La gastronomía cuenta con algunas competencias distintivas que le permiten diferenciarse de gastronomías de otros países e incluso de posibles sustitutos. Estas ventajas se basan en la gran variedad de insumos únicos de alta calidad, una gran variedad culinaria de platos, un alto grado de innovación y creatividad, los cuales son el resultado de una mezcla de diferentes culturas que llegaron al Perú a través de 500 años de historia de fusión y el hecho de contar con una privilegiada ubicación geográfica y una estupenda geografía, que permiten que solo en el país se puedan cultivar la mayoría de los insumos. Otro aspecto importante a destacar es la alta rentabilidad que presenta la industria, que permite que la inversión en esta, presente una alta tasa de retorno y en un menor tiempo a comparación de otras industrias.

Por otro lado, la gastronomía presenta debilidades muy marcadas que impactan directamente sobre la competitividad de esta. Entre ellas se encuentra la alta tasa de informalidad presente en las empresas, trabajadores y todas las actividades relacionadas a esta, que no trabajan bajo los marcos legales establecidos, evadiendo cualquier tipo de carga tributaria. Al no trabajar bajo las normas legales, se ven perjudicados ya que no reciben

protección por parte del estado, tampoco pueden acceder a los beneficios de financiamiento que las entidades financieras ofrecen a las empresas formales. Por otro lado, como consecuencia de esta informalidad los mismos empleados, se ven tremendamente perjudicados ya que no obtienen los beneficios laborales que la ley exige.

Otros aspectos importantes a destacar en cuanto a las debilidades que presenta la gastronomía, se encuentran la baja tasa de restaurantes que cuentan con certificación sanitaria HACCP, no se garantiza la inocuidad de los alimentos y platos, por último el bajo o casi nulo nivel de capacitación que reciben los empleados de estos.

### **5.3. Principios Cardinales.**

“Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2013, p. 223). Seguidamente se analiza a la gastronomía desde los cuatro principios cardinales: (a) lazos pasados presentes, (b) influencia de terceras partes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Lazos pasados presentes.*** El Perú tiene una vasta historia gastronómica; sin embargo, a través de los años por desconocimiento o desconfianza no aprovecho este gran potencial, sino hasta esta última década. La cultura gastronómica peruana ha sido influenciada y enriquecida por diferentes etnias locales desde épocas preincaicas, incluso por culturas inmigrantes como: (a) española, (b) china, (c) italiana, (d) africana, (e) japonesa, y (f) muchas otras. El peruano disfruta su comida y goza preparando sus platos típicos con el fin de compartir en familia, amigos o con diferentes grupos sociales brindando lo mejor de su camaradería. Tal vez por ello es que ahora existan muchos expendios de comida individual, ya que traslado la tradición familiar al negocio.

***Influencia de terceras partes.*** La gastronomía en el Perú ha sido influenciada por la cultura japonesa en platos como el cebiche y tiradito, incluso en este último, el tipo de corte del pescado es similar al *sashimi*, plato típico japonés. Asimismo, los chinos influenciaron

fusionando sabores peruanos con los de su cultura, resultando de dicha fusión platos que se encuentra en las cartas de los denominados chifas. También, existe una fuerte influencia africana a través de platos como el anticucho, chanfainita, etc. Dado que en el tiempo que los africanos eran esclavos consumían viseras que sus patrones desechaban. Finalmente, el Perú al ser conquistado por España asimiló parte de su cultura gastronómica, un claro ejemplo es el arroz con mariscos que deriva de la paella.

***Contrabalance de intereses.*** A pesar de la historia de conflicto que lo une históricamente a Chile, el comercio entre ambas naciones es importante. Es más el número de restaurantes de comida peruana en Chile es cada vez mayor, siendo el segundo país en Sudamérica en el que existen mayor número de restaurantes de comida peruana. Por otro, lado la posibilidad de que tener una salida al Atlántico por medio de Brasil permitiría llegar más rápidamente al mercado europeo.

***Conservación de los enemigos.*** La presencia y el incremento en la participación del mercado interno peruano de las franquicias de comida extranjera especialmente con altos contenidos de carbohidratos denominada chatarra es un enemigo que se debe vigilar muy de cerca. Es importante que se incremente el número de franquicias gastronómicas peruanas y que logre superar en porcentaje a las cadenas extranjeras. La industria informal es el principal enemigo de la gastronomía dado que la misma influye de manera negativa en los comensales nacionales y turistas. La imagen que proyecta el alto nivel de informalidad de la industria peruana es dañina para la gastronomía y toda su cadena de valor. El Perú aún no ha aprobado el ingreso de transgénicos; sin embargo, la tendencia es a utilizarlos a nivel mundial, lo que podría ocasionar la pérdida de la diversidad de insumos que es una ventaja comparativa que tiene la gastronomía.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Gastronomía.

En la Tabla 19 se presentan los principales intereses de la gastronomía. En esta matriz se muestra la intensidad del interés que tienen los actores implicados con cada punto. La intensidad del interés se mide en tres niveles: (a) vital, (b) importante, y (c) periférico.

Tabla 19

#### *Matriz de Intereses de la Gastronomía (MIO)*

Interés del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Internacionalización	PRODUCE, MINAGRI, Inversionista	Sectores relacionados, (Gastronomías extranjeras)	
Formalización	SUNAT (Inversionista) Proveedores	APEGA, Clientes	
Diferenciación por variedad culinaria	PROMPERU, Inversionista (Gastronomías Extranjeras)	APEGA, AHORA, Clientes	Proveedores
Mano de obra calificada	Inversionista, Proveedores	Instituciones educativas privadas	Clientes
Gremio de gremios que agrupe instituciones del sector público y privado	PROMPERU, Inversionista	(Gastronomías extranjeras), Proveedores	Clientes
Inocuidad alimentaria	Inversionista, Clientes	PROMPERU, DIGESA, Proveedores	
Rentabilidad	Inversionista, Proveedores, (Clientes)	SUNAT, APEGA, AHORA	
Calidad	Proveedores, Clientes	PROMPERU, Inversionista, (Gastronomías extranjeras)	
Reconocimiento de la Marca	PROMPERU, (Gastronomía extranjera)	APEGA, Proveedores, Consumidores	Inversionista

Nota. Entre paréntesis ( ) intereses opuestos.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo.

**VISION:** Al 2025, posicionar la Gastronomía como líder en el continente americano, mediante un crecimiento sostenido y acelerado en las principales ciudades de América, satisfaciendo a los consumidores más exigentes mediante una experiencia única e inolvidable, siendo reconocidos por nuestra calidad, exquisitez, diversidad e inocuidad, teniendo como principal propósito la generación de valor a lo largo de toda su cadena productiva.

**MISION:** En el año 2025 la gastronomía del Perú será líder en América y se encontrará entre las tres primeras gastronomías del mundo, siendo reconocida por su diversidad, calidad y exquisitez de su cocina. Teniendo como propósito generar valor y satisfacer a los consumidores más exigentes. Para poder alcanzar la visión de la industria para el año 2025 se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1).** Incrementar la facturación de las franquicias peruanas a 2,179 millones al 2025. En el 2012 la facturación de las franquicias peruanas en gastronomía fue de 234 millones de dólares de EUA.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2).** Al 2025 se logrará la formalización del 90% de los restaurantes peruanos. La informalidad de los restaurantes es del 75% en el año 2015.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** Al 2025 el Perú tendrá el 85% de establecimientos gastronómicos peruanos con certificación de restaurante saludable. En el 2011 sólo el 1.5% de restaurantes estaban certificados.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4).** Al 2025 reducir a 83,950 la demanda insatisfecha de profesionales en el sector gastronómico. En el 2014 se tiene una demanda insatisfecha de 419,700 profesionales.

**Objetivo a largo plazo 5 (OLP 5).** Al 2025 la gastronomía incrementará su rentabilidad neta promedio a un 35%. En el 2014 la rentabilidad neta promedio de la

industria gastronómica peruana fue del 30%, y tuvo una facturación de 3,800 millones de dólares de EUA.

**Objetivo a largo plazo 6 (OLP 6).** Al 2025 ocho de 10 personas en América conocerán y reconocerán la calidad, el sabor, exquisitez y las bondades únicas de la gastronomía. Uno de cada diez habitantes del continente americano conoce y reconocen la gastronomía en el 2015.

## **5.6. Conclusiones.**

Los objetivos a largo plazo definidos han sido alineados con la visión de la gastronomía. Considerado los asuntos más relevantes del sector, incluyendo temas de incremento de participación de mercado, inocuidad alimentaria, formalización del sector y desarrollo de los diferentes grupos de interés involucrados. Es importante resaltar que los objetivos planteados han sido formulados según datos del sector, siendo dichos objetivos medibles, realistas, desafiantes, y alcanzables para el año meta de la visión.

Por otro lado, es importante e imprescindible la formación del Instituto Gastronómico Peruano, con el firme propósito de integrar las iniciativas de los sectores público y privado y que sea el ente regulador del sector, el cual consolide y dirija el crecimiento de la gastronomía tanto en el extranjero como en el interior del país. La inocuidad alimentaria es un pilar fundamental para la gastronomía, la misma que será calificada por DIGESA, gobiernos regionales, locales y el Instituto Gastronómico Peruano.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la matriz FODA es la que genera estrategias específicas, a partir de analizar en conjunto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se generaron estrategias que se dividen en cuatro grupos: (a) estrategias FO – explotar, (b) estrategias FA - confrontar, (c) estrategias DO – buscar, y (d) estrategias DA – evitar. En la Tabla 20 se presenta la matriz FODA para la gastronomía.

#### *Fortalezas-oportunidades explote:*

- Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- Crear nuevos circuitos gastronómicos.
- Participar en ferias internacionales.
- Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- Desarrollar franquicias en el mercado interno y América
- Incrementar la oferta gastronómica en América.

#### *Fortalezas-amenazas confronte:*

- Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.
- Crear diferenciación “libre de transgénicos”
- Mantener normativa libre de transgénicos.

#### *Debilidades-oportunidades busque:*

- Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía.
- Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.

Tabla 20

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA, para la Gastronomía.

Visión - Misión – Valores		
Análisis Interno	<b>Fortalezas: F</b> 1. Gran número de insumos únicos de alta calidad 2. Diferenciación por la gran variedad culinaria 3. Creatividad e innovación gastronómica 4. Chefs y Cocineros reconocidos internacionalmente 5. Alta Rentabilidad 6. Historia gastronómica de 500 años de fusión	<b>Debilidades: D</b> 1. Alta informalidad e Incumplimiento de normativas de inocuidad alimentaria 2. Recurso humano con bajo nivel de capacitación en temas de gestión, inocuidad y servicio 3. Poco uso de la tecnología e infraestructura no adecuada 4. Sector fragmentado sin institucionalización 5. Baja Internacionalización 6. No se cuenta con un listado de platos nacionales y su referencia histórica 7. Ausencia de una marca sólida y reconocida. 8. Pocos chefs y cocineros profesionales.
Análisis Externo	<b>Estrategias FO Exploite Maxi-Maxi</b>	<b>Estrategias DO Busque Mini-Maxi</b>
<b>Oportunidades: O</b> 1. Incremento sostenido del turismo extranjero. 2. Gran biodiversidad y ecosistemas únicos en el mundo. 3. Reconocimiento de la gastronomía peruana en el mundo. 4. Crecimiento del consumo interno del país. 5. Creciente demanda de la gastronomía peruana. 6. Estabilidad política y económica del país. 7. Legislación y certificaciones de restaurantes saludables. 8. Incremento de financiamiento al sector hoteles y restaurantes. 9. Acuerdos y tratados de libre comercio.	E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile. F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9  E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes. F5, O1, O3, O4, O5, O6, O8, O9  E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos. F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7  E4. Participar en ferias internacionales. F1, F2, F3, F4, F6, O1, O3, O5, O9  E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes. F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2, O3, O5, O6, O9  E6. Fomentar la inversión en cadena de restaurantes. F2, F3, F5, O1, O3, O4, O5, O6, O8  E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América. F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9  E8. Incrementar la oferta gastronómica en América. F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5, O7, O8, O9	E9. Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía. D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O9  E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante. D1, D3, D4, D6, D7, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9  E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en Costa, Sierra y Selva. D1, D2, D3, D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9  E12. Integrar los grupos de interés de la cadena productiva. D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O9  E13. Estandarizar la calidad de provisión de insumos. D1, D3, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O9  E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva. D1, D3, D5, D6, O1, O3, O4, O5, O7, O8, O9  E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene y salubridad alimenticia. D1, D2, D5, D7, O1, O3, O4, O5, O7, O9  E16. Disminuir la informalidad. D1, D2, D4, D5, O1, O3, O4, O5, O8, O9  E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas. D1, D2, D3 D5, D8, O1, O3, O4, O5, O7, O8  E18. Desarrollar el mercado en India. D5, D6, D7, O1, O2, O3, O5, O9
<b>Amenazas: A</b> 1. Desaceleración de la economía mundial. 2. Desastres naturales y cambios climáticos. 3. Apropiación de productos / marcas peruanas. 4. Ingreso ilegal de alimentos transgénicos. 5. Infraestructura vial inadecuada y sistemas logísticos deficientes. 6. Informalidad y corrupción a todo nivel. 7. Inseguridad en el país.	<b>Estrategias FA Confronte Maxi-Mini</b>	<b>Estrategias DA Evite Mini-Mini</b>
	E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono. F1, F2, F6, A1, A3, A4, A6  E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos. F1, F4, F6, A1, A2, A3, A4  E21. Mantener normativa libre de transgénicos. F1, F6, A4, A6	E22. Estandarizar los procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria. D1, D2, D3, D4, D5, D7, A4, A5, A6  E23. Desarrollar competencia para los proveedores referentes a inocuidad. D1, D2, D3, D5, D8, A1, A5, A6

- Integrar los grupos de interés de la cadena productiva
- Estandarizar la calidad de provisión de insumos.
- Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.
- Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- Disminuir la informalidad.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.
- Desarrollar el mercado en India.

***Debilidades y amenazas evite:***

- Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- Desarrollar competencia para los proveedores referentes a inocuidad.

## **6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)**

D'Alessio (2013) indicó que a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por cuatro dimensiones, dos dimensiones internas, que son: la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). De esta matriz se desprenden cuatro cuadrantes, cada uno de ellos asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva. En la Tabla 22 se presenta el análisis cuantitativo de la matriz PEYEA.

En la Tabla 21 se presenta la plantilla de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de la gastronomía, el resultado obtenido fue de 2.63, los factores que obtuvieron puntaje mayor fueron: viabilidad de la demanda, rango de precios de productos competitivos, cambios tecnológicos, y presión de los productos sustitutos, mientras que los factores que consiguieron menor puntuación son: cambios tecnológicos y tasa de inflación.

Tabla 21

*Plantillas de Calificación de los Factores Determinantes para las Cuatro Dimensiones de la Gastronomía.*

<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>										<b>Valor</b>
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Viabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	0
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
<b>Promedio</b>										<b>2.63</b>
<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Industria (FI)</b>										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
<b>Promedio</b>										<b>3.89</b>
<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>										
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Aplancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<b>Promedio</b>										<b>4.00</b>
<b>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	0
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5
<b>Promedio</b>										<b>3.00</b>

Tabla 22

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de la Gastronomía.*

<b>Posición estratégica externa</b>		<b>Posición estratégica interna</b>	
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno</b>		<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera</b>	
<b>(EE)</b>		<b>(FF)</b>	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Viabilidad de la demanda	0	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	1	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de los precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	5
	-	9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
<b>Promedio</b>	<b>2.63</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.00</b>
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación de mercado	1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad de producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	0
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad / Utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
<b>Promedio</b>	<b>3.89</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3.00</b>

Asimismo, se aprecia la plantilla de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de la gastronomía, el resultado que se obtuvo fue de 3.89, destacándose con mayores puntuaciones el potencial de crecimiento, potencial de utilidades, estabilidad financiera y eficiente uso de sus recursos, a su vez, los factores con menor puntuación son: conocimiento tecnológico y productividad/ utilización de la capacidad

También, se observa las plantillas de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de la gastronomía, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 2.63, destacando los factores como: retorno de la inversión, flujo de caja y la rotación de inventarios con los puntajes mayores, mientras que los factores que tienen resultados más bajos son: capital requerido versus capital disponible y uso de economías de escala y de experiencia.

De la misma forma, en la plantilla de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) de la gastronomía, tiene como resultado promedio de 3.00 y se destacan con puntajes altos: calidad de producto, utilización de la capacidad de los competidores y velocidad de introducción de nuevos productos, mientras los factores que tienen puntuación menor son: ciclo de vida del producto, participación de mercado y conocimiento tecnológico.

Adicionalmente, del análisis de la matriz y el polígono formado se puede observar que la gastronomía posee una mediana fortaleza financiera (FF) y una mediana ventaja competitiva (VC). Por otro lado, el entorno (EE), mercado, se encuentra relativamente estable; además, de contar con una aceptable fortaleza de la industria. La ubicación del vector direccional sugiere adoptar una posición estratégica agresiva. En este escenario la gastronomía deberá orientar sus estrategias a investigar nuevos segmentos de producto/mercado, sacando ventaja de las oportunidades que encuentre en el mercado, aumentando su participación y utilizando adecuadamente los recursos que marquen una clara

ventaja competitiva, siendo un factor crítico la entrada o ingreso de nuevos competidores (D'Alessio, 2013, p.301).

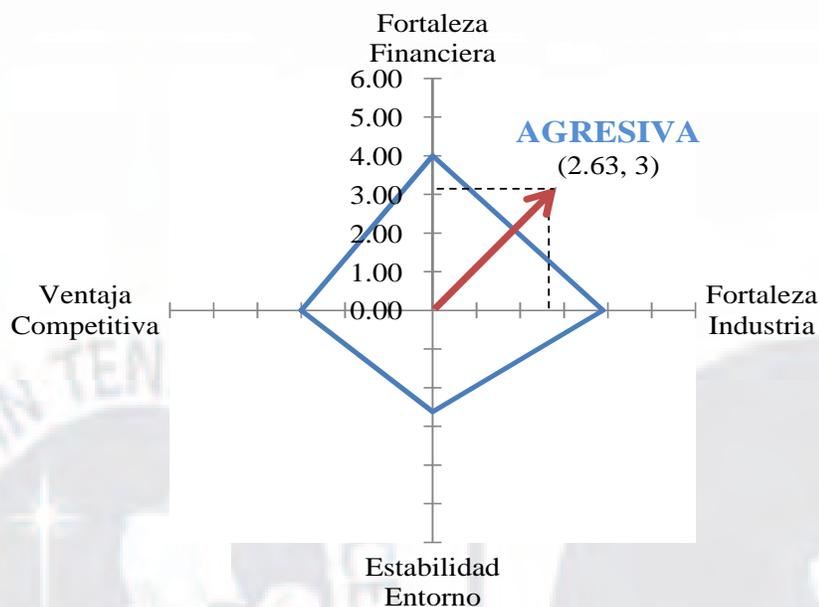


Figura 28. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de la gastronomía.

A un nivel más específico se puede determinar que las estrategias externas específicas que surgen de este análisis son:

- E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.
- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6 Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E18. Desarrollar el mercado en India.

- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.
- Asimismo, las estrategias externas de integración que son producto del análisis de la matriz PEYEA son:

- E9. Afianzar la colaboración público-privada en gastronomía.
- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E12: Integrar los grupos de interés de la cadena productiva.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Por otro lado, las estrategias internas específicas que necesitan desarrollarse al interior de la organización con el fin de preparar la gastronomía para desarrollar las estrategias externas que surgen de este análisis, son:

- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E13. Estandarizar la calidad de provisión de insumos
- E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.
- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.
- E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos.
- E21. Mantener normativa libre de transgénicos.
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- E23. Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.

### **6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).**

De acuerdo a la Figura 29, en la que se aprecia la matriz Boston Consulting Group, BCG, se propone fortalecer la gastronomía, aplicando estrategias intensivas con la finalidad

de aprovechar la alta tasa de crecimiento del mercado, aumentando agresivamente la participación de mercado de la industria, permitiendo generar un mayor flujo de caja, y por ende disminuir las necesidades de efectivo. (D'Alessio, 2013).

Gestión (2014f, 15 de diciembre) precisó que los *fast food*, pueden estar facturando cerca de 577 millones de dólares de EUA anuales, manteniendo un crecimiento anual cercano al 10%, mientras de acuerdo a USDA Foreign Agricultural Services (2014) señaló que las ventas de los restaurantes peruanos ascienden a 3,800 millones de dólares de EUA. Finalmente, según El Comercio (2013c, 08 de julio), el mercado de comida enlatada en el Perú una facturación anual de cerca de 600 millones de dólares de EUA.

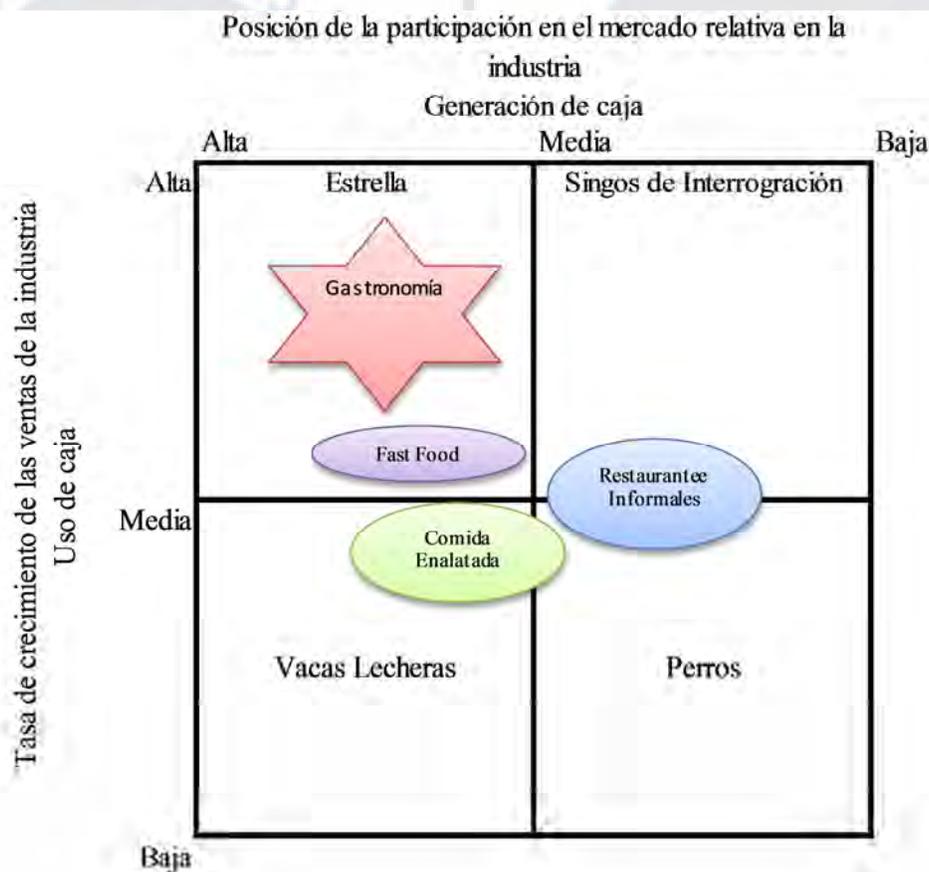


Figura 29. Matriz boston consulting group (BCG) para la gastronomía.

Las estrategias externas intensivas que se relacionan con esta posición son:

- El. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.

- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.
- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6 Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E18. Desarrollar el mercado en India.
- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.

Las estrategias externas de integración son:

- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Por otro lado, las estrategias internas específicas que necesitan desarrollarse al interior de la organización con el fin de preparar la gastronomía para desarrollar las estrategias externas, son:

- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.
- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.
- E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos.

- E21. Mantener normativa libre de transgénicos.
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- E23. Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE).

En la Figura 30 el eje de las abscisas está representado por el total ponderado de la matriz EFI y el de las ordenadas por el total ponderado de la matriz EFE. Los cuadrantes que se reflejan en la matriz corresponden a los distintos niveles y estrategias a aplicar. En el caso de la gastronomía, ubicada en el V cuadrante, indica que el sector debe ser capaz de desarrollarse selectivamente para mejorar; es decir, saber escoger dentro de sus posibilidades, cuáles serían las características que agregan valor al sector, tales como estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.

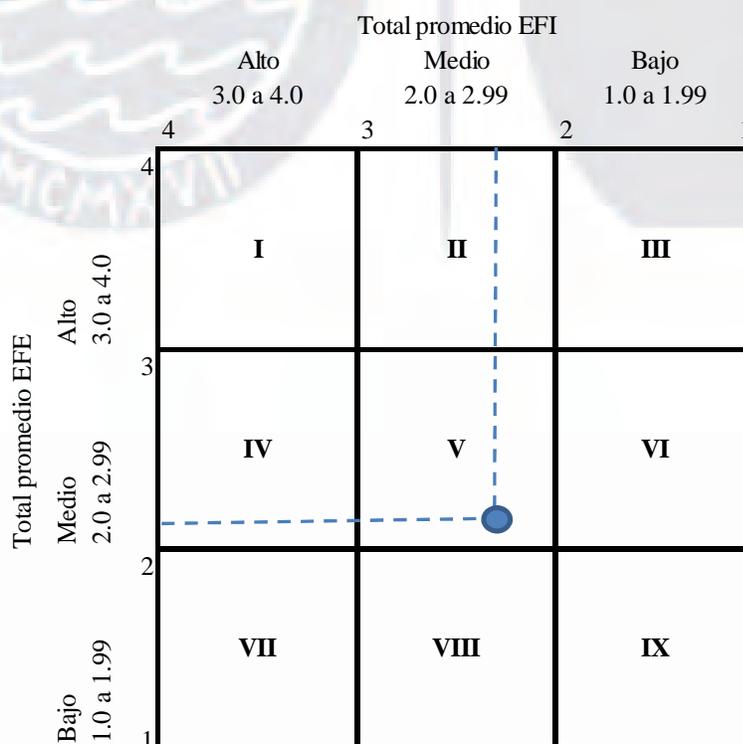


Figura 30. Matriz interna externa (MIE) de la gastronomía.

Las estrategias externas intensivas que se relacionan con esta posición y que resultan del análisis de la matriz interna externa son:

- E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.
- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6 Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E18. Desarrollar el mercado en India.
- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.

Las estrategias externas de integración que son el resultado del análisis interno y externo son:

- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Finalmente, las estrategias internas específicas que necesitan desarrollarse al interior de la organización con el fin de preparar la gastronomía para desarrollar las estrategias externas, son:

- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.
- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.

- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.
- E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos.
- E21. Mantener normativa libre de transgénicos.
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- E23. Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).

En referencia a la Figura 31 se puede visualizar que la industria gastronómica peruana se encuentra en el primer cuadrante de la matriz, pues existe un crecimiento de mercado rápido y la gastronomía cuenta con una excelente posición estratégica desarrollada a través de sus fortalezas distintivas. Se deben desarrollar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en los mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y hacia atrás, integración horizontal, y diversificación concéntrica.

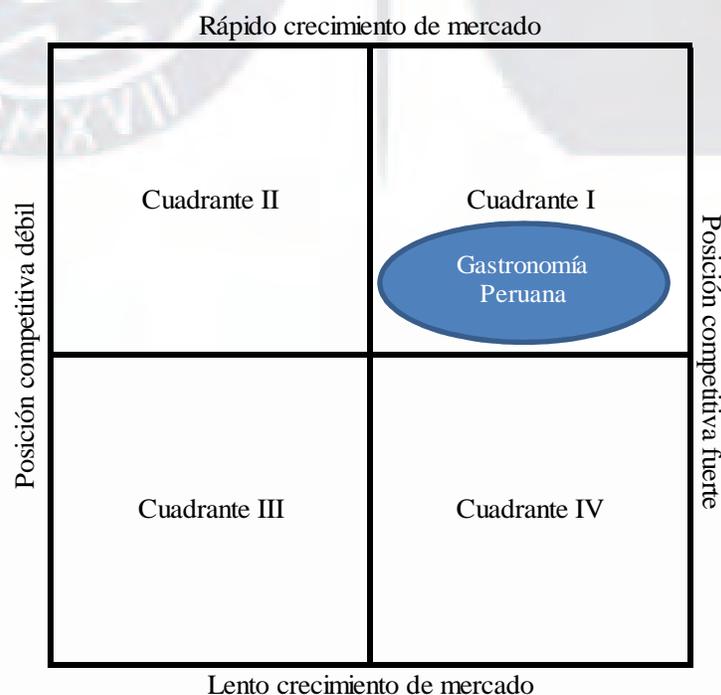


Figura 31. Matriz gran estrategia (MGE) de la gastronomía.

Las estrategias externas específicas que surgen de la matriz de la gran estrategia son:

- E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.
- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6 Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E18. Desarrollar el mercado en India.
- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.

Asimismo, las estrategias externas de integración que son producto del análisis de la gran estrategia son:

- E9. Afianzar la colaboración público-privada en gastronomía.
- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E12: Integrar los grupos de interés de la cadena productiva.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Por otro lado, las estrategias internas específicas que necesitan desarrollarse al interior de la organización con el fin de preparar la gastronomía para desarrollar las estrategias externas que surgen de este análisis, son:

- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E13. Estandarizar la calidad de provisión de insumos
- E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.

- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.
- E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos.
- E21. Mantener normativa libre de transgénicos.
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- E23. Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).**

En base a las matrices y análisis que se han mostrado en este capítulo se construyó la matriz de decisión estratégica que se presenta en la Tabla 23. El criterio que se utiliza para seleccionar o retener una estrategia es que esta haya sido apoyada por tres de las cinco herramientas que se han utilizado: (a) matriz FODA, (b) matriz PEYEA, (c) matriz BCG, (d) matriz interna y externa, y (e) matriz de la gran estrategia. En base a los resultados de la Tabla 23 se retienen nueve estrategias externas intensivas, cuatro estrategias externas de integración y nueve estrategias internas.

##### ***Estrategias externas intensivas***

- E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.
- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6 Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E18. Desarrollar el mercado en India.

- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.

***Estrategias externas de integración.***

- E9. Afianzar la colaboración público-privada en gastronomía.
- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E12: Integrar los grupos de interés de la cadena productiva.
- E17. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.

***Estrategias internas específicas.***

- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E13. Estandarizar la calidad de provisión de insumos
- E14. Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva.
- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.
- E20. Lograr diferenciación libre de transgénicos.
- E21. Mantener normativa libre de transgénicos.
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.
- E23. Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.

**6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias para la industria. Esto se hace mediante un análisis objetivo que toma en cuenta las (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas, y (d) debilidades, junto con su ponderación (D'Alessio, 2013). En la Tabla 24 se presenta la MCPE para la gastronomía en el Perú.

Tabla 23

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Gastronomía.*

Origen	N°	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
		Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y						
FO1	E1	Chile	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.	X	X	X	X	X	5
FO3	E3	Crear nuevos circuitos gastronómicos	X	X	X	X	X	5
FO4	E4	Participar en ferias internacionales	X	X	X	X	X	5
FO5	E5	Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes	X	X	X	X	X	5
FO6	E6	Fomentar la inversión en cadena de restaurantes	X	X	X	X	X	5
FO7	E7	Desarrollar franquicias en el mercado interno y América	X	X	X	X	X	5
FO8	E8	Incrementar la oferta gastronómica en América	X	X	X	X	X	5
DO1	E9	Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía.	X	X			X	3
DO2	E10	Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.	X	X	X	X	X	5
		Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la						
DO3	E11	Costa, Sierra y Selva.	X	X	X	X	X	5
DO4	E12	Integrar los grupos de interés de la cadena productiva	X	X			X	3
DO5	E13	Estandarizar la calidad de provisión de insumos.	X	X			X	3
		Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa,						
DO6	E14	Sierra y Selva.	X	X	X	X	X	5
DO7	E15	Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.	X	X	X	X	X	5
DO8	E16	Disminuir la informalidad.	X	X	X	X	X	5
DO9	E17	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas.	X	X	X	X	X	5
DO10	E18	Desarrollar el mercado en India.	X	X	X	X	X	5
FA1	E19	Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.	X	X	X	X	X	5
FA2	E20	Lograr diferenciación “libre de transgénicos”	X	X	X	X	X	5
FA3	E21	Mantener normativa libre de transgénicos	X	X	X	X	X	5
		Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y						
DA1	E22	alimentaria.	X	X	X	X	X	5
DA2	E23	Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad	X	X	X	X	X	5

Para el caso de la gastronomía se obtuvieron los siguientes resultados para las estrategias alternativas externas intensivas.

- E1: Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile, 6.00
- E2: Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos, 5.89
- E3: Crear nuevos circuitos gastronómicos, 5.67
- E4: Participar en ferias internacionales, 5.62
- E5: Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes, 6.08
- E6: Fomentar la inversión en cadena de restaurantes, 5.09
- E7: Desarrollar franquicias en el mercado interno y América, 6.25
- E8: Incrementar la oferta gastronómica en América, 6.30
- E18: Desarrollar el mercado en India 5.29
- E19: Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono, 5.10
- E20: Lograr diferenciación “libre de transgénicos”, 5.10

Asimismo, se evaluó las estrategias externas de integración reportando las siguientes puntuaciones.

- E9: Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía, 5.20
- E10: Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante, 5.29
- E12: Integrar los grupos de interés de la cadena productiva, 5.14

Por otro lado, las puntuaciones que se obtuvieron para las estrategias internas específicas que se obtuvieron son:

- E11: Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva, 5.00
- E13: Estandarizar la calidad de provisión de insumos, 5.16
- E15: Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia, 5.62

- E16: Disminuir la informalidad, 5.76
- E22: Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria, 5.05

Las estrategias que no se han sido retenidas debido a que han conseguido valores inferiores a cinco han sido desechadas o no retenidas:

- E14: Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en Costa, Sierra y Selva, 3.89
- E17: Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas, 4.96
- E21: Mantener normativa libre de transgénicos, 4.88
- E23: Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad, 3.34

#### **6.8. Matriz de Rumelt (MR).**

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Rumelt aplicada a la gastronomía. Con esta herramienta se evalúa si las estrategias que se han retenido son: (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que de las 19 estrategias que se han retenido hasta el momento todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

#### **6.9. Matriz de Ética (ME).**

La Matriz de Ética se presenta en la Tabla 26. En ella se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos y son justas. Esto al mismo tiempo que son útiles a los fines estratégicos, empleando adecuadamente los medios. Por lo tanto se decide continuar con la implementación de las 19 estrategias que se detallan en la Tabla 26.

#### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.**

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas después de haberlas sometido a las distintas matrices previamente analizadas, las cuales serán las estrategias a implementar inicialmente, las estrategias que no han sido aceptadas durante su análisis en la

matriz de decisión estratégica (DE), la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), o la matriz de Rumelt, que son las matrices filtro, formaran parte del grupo de las estrategias de contingencia.

Las estrategias de contingencia deberán ser modificadas y pasar nuevamente por las matrices para su aceptación si es que posteriormente se decide su utilización. En la Tabla 27 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia de la gastronomía. De las 23 estrategias formuladas inicialmente, las que se desprenden del análisis FODA, cuatro de ellas son de contingencia. Ninguna de ellas está dentro del grupo de estrategias denominadas de tercer orden, ya que todas pasaron el filtro de la MDE; mientras, que las cuatro están dentro del grupo denominadas estrategias de segundo orden, debido a que no pasaron el filtro de la MCPE.

#### **6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).**

La Tabla 28 describe la relación entre las 19 estrategias retenidas y los ocho objetivos de largo plazo generados para la gastronomía. Con ello se asegura que solo se implementen aquellas estrategias que estén alineadas a los objetivos a largo plazo. La matriz dio por resultado que todas las estrategias retenidas permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo propuestos para la industria.

#### **6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.**

Con la finalidad de anticiparse a la reacción de los competidores actuales y potenciales, las estrategias identificadas para la gastronomía deberán ser implementadas. En la Tabla 29 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores, donde se analiza la reacción que tendrán las industrias gastronómicas competidoras de: (a) Brasil, (b) Colombia, y (c) México. Se espera que México no reaccione ante las estrategias que tome la gastronomía peruana porque representa una participación muy pequeña del mercado.

Factores críticos para el éxito	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E18		E19		E20		E21		E22		E23		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																						
Oportunidades																																															
O1 Incremento sostenido del turismo extranjero	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
O2 Gran biodiversidad y ecosistemas únicos en el mundo	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10		
O3 Reconocimiento de la gastronomía peruana en el mundo	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28		
O4 Crecimiento del consumo interno del país	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21		
O5 Creciente demanda de la gastronomía peruana	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
O6 Estabilidad política y económica del país	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
O7 Legislación y certificaciones de restaurantes saludables	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07		
O8 Incremento de financiamiento al sector hoteles y restaurantes	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18		
O9 Acuerdos y tratados de libre comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10		
Amenazas																																															
A1 Desaceleración de la economía mundial	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21		
A2 Desastres naturales y cambios climáticos	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
A3 Apropiación de productos / marcas peruanas	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14		
A4 Ingreso ilegal de alimentos transgénicos	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05		
A5 Infraestructura vial inadecuada y sistemas logísticos deficientes	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
A6 Informalidad y corrupción a todo nivel	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20		
A7 Inseguridad en el país	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12		
Fortalezas																																															
F1 Gran número de insumos únicos de alta calidad	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07		
F2 Diferenciación por la gran variedad culinaria	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10		
F3 Creatividad e innovación gastronómica	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
F4 Chefs y Cocineros reconocidos internacionalmente	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28		
F5 Alta Rentabilidad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30		
F6 Historia gastronómica de 500 años de fusión	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10				
Debilidades																																															
D1 Alta informalidad e Incumplimiento de normativas de inocuidad alimenta	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24		
D2 Recurso humano con bajo nivel de capacitación en temas de gestión, inoc	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20		
D3 Poco uso de la tecnología e infraestructura no adecuada	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10		
D4 Sector fragmentado sin institucionalización	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07		
D5 Baja Internacionalización	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
D6 No se cuenta con un listado de platos nacionales y su referencia histórica	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05				
D7 Ausencia de una marca sólida y reconocida para la industria gastronómica	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30				
D8 Pocos chefs y cocineros profesionales	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32				
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>6.01</b>	<b>5.89</b>	<b>5.67</b>	<b>5.62</b>	<b>6.08</b>	<b>5.09</b>	<b>6.25</b>	<b>6.31</b>	<b>5.21</b>	<b>5.29</b>	<b>5.01</b>	<b>5.14</b>	<b>5.16</b>	<b>3.89</b>	<b>5.62</b>	<b>5.76</b>	<b>4.96</b>	<b>5.29</b>	<b>5.10</b>	<b>5.10</b>	<b>4.88</b>	<b>5.05</b>	<b>3.34</b>																							

Tabla 25

*Matriz de Rumelt para la Gastronomía.*

N°	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Otorga Ventaja	Factible	Se Acepta
E1	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Crear nuevos circuitos gastronómicos.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Participar en ferias internacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Fomentar la inversión en cadena de restaurantes	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Incrementar la oferta gastronómica en América.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Integrar los grupos de interés de la cadena productiva	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Estandarizar la calidad de provisión de insumos.	Si	Si	Si	Si	Si
E15	Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.	Si	Si	Si	Si	Si
E16	Disminuir la informalidad.	Si	Si	Si	Si	Si
E18	Desarrollar el mercado de India.	Si	Si	Si	Si	Si
E19	Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.	Si	Si	Si	Si	Si
E20	Lograr diferenciación “libre de transgénicos”	Si	Si	Si	Si	Si
E22	Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria	Si	Si	Si	Si	Si



Tabla 27

*Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Gastronomía.*

N°	Estrategias Específicas	Estrategias de Contingencia		
		De Tercer Orden, MDE<3	De Segundo Orden, MCPE < 5	De Primer Orden, No Pasa Rumelt
E1	Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile			
E2	Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.			
E3	Crear nuevos circuitos gastronómicos.			
E4	Participar en ferias internacionales.			
E5	Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes			
E6	Fomentar la inversión en cadena de restaurantes			
E7	Desarrollar franquicias en el mercado interno y América			
E8	Incrementar la oferta gastronómica en América.			
E9	Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía.			
E10	Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.			
E11	Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.			
E12	Integrar los grupos de interés de la cadena productiva			
E13	Estandarizar la calidad de provisión de insumos.			
E14	Incrementar el uso y desarrollo de tecnología gastronómica en la Costa, Sierra y Selva.			X
E15	Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.			
E16	Disminuir la informalidad.			
E17	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas			X
E18	Desarrollar el mercado en India.			
E19	Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.			
E20	Lograr diferenciación “libre de transgénicos”			
E21	Mantener normativa libre de transgénicos			X
E22	Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.			
E23	Desarrollar competencias para los proveedores referentes a inocuidad.			X

Tabla 28

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Gastronomía.

Visión						
Intereses Organizacionales.						
1. Internacionalización						
2. Formalización						
3. Diferenciación por variedad culinaria						
4. Mano de obra calificada						
5. Gremio de gremios que agrupe instituciones del sector público y privado						
6. Inocuidad alimentaria						
8. Rentabilidad						
9. Calidad						
10. Reconocimiento de la Marca						
	<b>OLP1.</b> Incrementar la facturación de las franquicias peruanas a 2,179 millones al 2025. En el 2012 la facturación de las franquicias peruanas en gastronomía fue de 234 millones de dólares de EUA.	<b>OLP2.</b> Al 2025 se logrará la formalización del 90% de los negocios y empresas de la industria gastronómica. La informalidad es del 75% en el año 2015.	<b>OLP3.</b> Al 2025 el Perú tendrá el 85% de establecimientos gastronómicos peruanos con certificación de restaurante saludable. En el 2011 sólo el 1.5% de restaurantes estaban certificados.	<b>OLP4.</b> Al 2025 se reducirá a 83,950 la demanda insatisfecha de profesionales del sector gastronómico. En el 2014 se tiene una demanda insatisfecha de 419,700 profesionales.	<b>OLP5.</b> Al 2025 la industria gastronómica peruana incrementará su rentabilidad neta promedio a un 35%. En el 2014 la rentabilidad neta promedio de la industria gastronómica peruana fue del 30%, y tuvo una facturación de 3,800 millones de dólares de EUA.	<b>OLP6.</b> Al 2025 ocho de 10 personas en América conocerán y reconocerán la calidad, el sabor, exquisitez y las bondades únicas de la gastronomía peruana. Uno de cada diez habitantes del continente americano conoce y reconocen la gastronomía peruana en el 2015.
<b>Estrategias Específicas</b>						
Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile	X	X	X	X	X	X
Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.	X	X				
Crear nuevos circuitos gastronómicos.	X			X	X	X
Participar en ferias internacionales.	X	X	X	X	X	X
Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes	X	X	X		X	X
Fomentar la inversión en cadena de restaurantes	X	X			X	
Promover franquicias en el mercado interno y América.	X	X	X	X	X	X
Incrementar la oferta gastronómica en América.	X	X	X	X	X	X
Afianzar la colaboración público- privada.		X		X		
Integrar la cadena productiva.	X	X			X	
Promover carreras gastronómicas en universidades estatales	X	X	X	X	X	X
Promover la integración de los grupos de interés de la cadena productiva	X	X	X		X	
Estandarizar provisión de insumos.	X	X	X		X	
Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.	X	X	X		X	X
Disminuir informalidad.	X	X	X	X	X	X
Implementar estudios de mercado en Norteamérica	X				X	
Ampliar denominaciones de origen.	X				X	X
Lograr diferenciación “libre de transgénicos”	X		X		X	X
Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva	X	X		X	X	X



### 6.13. Conclusiones.

Inicialmente, se elaboró y analizó la matriz FODA, de donde nacieron 15 potenciales estrategias que se implantaron con el objetivo de: (a) utilizar o potenciar las fortalezas, (b) aprovechar las oportunidades, (c) mitigar las debilidades, y (d) evitar las amenazas o protegerse ante ellas. Estas potenciales estrategias fueron evaluadas utilizando diversas herramientas, entre ellas: (a) la matriz PEYEA, (b) la matriz del Boston Consulting Group, (c) la matriz interna y externa, y (d) la matriz de la gran estrategia. En base a los resultados de estas cuatro matrices se construyó la matriz de decisión y se decidió eliminar una estrategia de las 19 estrategias que inicialmente se habían formulado. Posteriormente, se utilizó la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, esta matriz se constituye una herramienta objetiva para priorizar las estrategias. Por tal motivo, las estrategias con mayor puntaje son las que deben ser implementadas en primer lugar y las que obtuvieron un puntaje menor a tres son las que son descartadas. Luego se comprobó que todas las estrategias cumplen con los criterios de Rumelt que son consonancia, consistencia, factibilidad y brindar ventaja. También, se determinó que las estrategias cumplieran con criterios éticos de justicia, distribución y utilitarismo.

Finalmente se analizó las 19 estrategias que se habían retenido a lo largo de los análisis matriciales contribuían al logro de los objetivos de largo plazo ya que solo alcanzando estos objetivos se logrará la visión que se tiene para la gastronomía al año 2025.

Las estrategias que se han retenido y que por lo tanto se implementarán son:

- E1. Penetrar los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
- E2. Financiar franquicias y cadenas de restaurantes peruanos.
- E3. Establecer nuevos circuitos gastronómicos.
- E4. Participar en ferias internacionales.

- E5. Desarrollar marcas de franquicias y cadena de restaurantes.
- E6. Fomentar la inversión en cadena de restaurantes.
- E7. Desarrollar franquicias en el mercado interno y América.
- E8. Incrementar la oferta gastronómica en América.
- E9. Afianzar la colaboración público- privada en gastronomía.
- E10. Integrar la cadena productiva desde el productor hasta el restaurante.
- E11. Crear competencias gastronómicas en universidades estatales en la Costa, Sierra y Selva.
- E12. Integrar los grupos de interés de la cadena productiva.
- E13. Estandarizar la calidad de provisión de insumos.
- E15. Desarrollar cultura de inocuidad, higiene salubridad alimenticia.
- E16. Disminuir la informalidad.
- E18. Desarrollar el mercado en India.
- E19. Ampliar denominaciones de origen de insumos de origen autóctono.
- E20. Lograr diferenciación “libre de transgénicos”
- E22. Estandarizar procesos de calidad e inocuidad en la cadena productiva y alimentaria.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según indicó D'Alesio (2013) esta etapa es una de las más importantes, ya que permite plasmar todo el trabajo realizado en la planeación estratégica, en acciones concretas que deberán concluir en resultados, con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de la industria. Para poder llevar a cabo la implementación estratégica, son cuatro los elementos claves a tener en cuenta, estos son: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) la estructura organizacional. Este proceso se da iniciando con el establecimiento de objetivos de corto plazo, para posteriormente determinar los recursos que se requieren para alcanzarlos, luego se definen las políticas de la industria y por último su relación con las estrategias a implementar. Por otro lado no se debe olvidar que las personas son las que ejecutan el plan, por lo cual se debe considerar el factor recurso humano y su debida motivación. Así mismo la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y correcta gestión del cambio, son estos factores importantes a tomar en cuenta dentro del proceso de implementación.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).

D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de largo plazo (OLP) deberán ser el resultado de la suma de sus respectivos objetivos de corto plazo (OCP), siendo estos últimos el medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la industria. Sin embargo, estos deberán cumplir con similares características a los OLP, como ser claros y verificables, deberán ser medibles, y deben conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos. Los OCP son hitos que se irán alcanzando en un horizonte de uno a tres años, y que establecen el camino para lograr los OLP. A continuación se presentan los OCP para la gastronomía.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1).** Incrementar la facturación de las franquicias peruanas a 2,179 millones de dólares de EUA al 2025. En el 2012 la facturación de las franquicias peruanas en gastronomía fue de 234 millones de dólares de EUA.

- **Objetivos de corto plazo 1.1 (OCP 1.1):** Incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en el Perú en 10% al 2017, 20% al 2019 y mantener este ratio de crecimiento hasta el 2025. En el 2013 existían 89 franquicias gastronómicas.
- **Objetivos de corto plazo 1.2 (OCP 1.2):** Incrementar el número de franquicias gastronómicas en el exterior en 10% al 2017, 20% al 2019 y 35% al 2021 manteniendo este crecimiento al 2025. En el 2012 existían 23 franquicias gastronómicas.
- **Objetivos de corto plazo 1.3 (OCP 1.3):** Incrementar número de restaurantes en Estados Unidos, incrementando en 10% al 2017, 12% al 2019, 15% al 2021, 17% al 2023, y 25% al 2025. En el 2014 existían 500 restaurantes en los Estados Unidos de América.
- **Objetivos de corto plazo 1.4 (OCP 1.4):** Incrementar número de restaurantes en Chile, Argentina y Colombia, incrementando en 3% al 2015, 5% al 2017, 10% al 2019, 12% al 2021, 15% al 2023 y 20% al 2025. En el 2014 existían 269 restaurantes en Chile, en Argentina existían 300 restaurantes y en Colombia 50 restaurantes.
- **Objetivos de corto plazo 1.5 (OCP 1.5):** Incrementar número de restaurantes por franquicia a razón de 2 por año al 2025. En el 2012 el número de restaurantes por franquicia fue de 4 locales en promedio.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2).** Al 2025 se logrará la formalización del 90% de los restaurantes peruanos. La informalidad de los restaurantes fue del 75% en el año 2015.

- **Objetivos de corto plazo 2.1 (OCP 2.1):** Empadronar a los restaurantes peruanos, llegando al 20% al 2017, al 50% al 2019, y 100% al 2021. Al 2015 no se realizan estas actividades.

- **Objetivos de corto plazo 2.2 (OCP 2.2):** Capacitar al 20 % del personal que labora en negocios gastronómicos al 2017, al 40% al 2019, al 60% al 2021, y al 80% al 2023. Al 2014 uno de cada 10 restaurantes capacitan a su personal.
- **Objetivos de corto plazo 2.3 (OCP 2.3):** Al 2017 el 60% de los restaurantes pagaran sus impuestos a la SUNAT, llegando a 70% el 2019, 80% el 2021 y el 90% el 2023. En el año 2014 se vendieron 3,800 millones de dólares de EUA.
- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4):** Al 2017 el 30% de los trabajadores recibirá todos los beneficios estipulados por ley, llegando a 40% al 2019, 50% al 2021 y 70% al 2023. En el 2009 el 79% de trabajadores son informales.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** Al 2025 el Perú tendrá el 85% de establecimientos gastronómicos peruanos con certificación de restaurante saludable HACCP. En el 2011 sólo el 1.5% de restaurantes estaban certificados.

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1):** El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los inspectores municipales y regionales, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 70% en el 2021, 80% en el 2023 y 90% en el 2025. Hasta el 2015 no se tiene inspectores capacitados.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2):** El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los proveedores de insumos de la gastronomía, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023, y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.
- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3):** El organismo certificador acreditado del sector privado, brindará capacitaciones a los trabajadores de los restaurantes, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023, y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.

- **Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4):** Al 2017 el 10% de los restaurantes implementará y certificará el sistema HACCP, al 2019 el 25%, al 2021 el 50%, al 2023 el 75%, y al 2025 85%. Hasta el 2011 solo el 1.5% de restaurantes cuentan con sistema HACCP.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4).** Al 2025 reducir a 83,950 la demanda insatisfecha de profesionales en la gastronomía. En el 2014 se tiene una demanda insatisfecha de 419,700 profesionales.

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1):** Se creará nueve carreras por año relacionadas con gastronomía en instituciones públicas o privadas. A la fecha 85 instituciones educativas cuentan con carreras relacionadas a la gastronomía.
- **Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP 4.2):** Incrementar el número de becarios en el sector de gastronomía en 550 al 2017; 800 al 2019; 1,000 al 2021; 1,500 al 2023 y 2,000 al 2025 En el 2014 el número de becarios en turismo y gastronomía fue de 429.
- **Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP 4.3):** Reducir la demanda insatisfecha de mozos a 170,000 para el 2017, 140,000 para el 2019, 100,000 para el 2021, 60,000 para el 2023 y 39,500 para el 2025.
- **Objetivo a corto plazo 4.4 (OCP 4.4):** Reducir la demanda insatisfecha de chefs a 125,000 para el 2017, 120,000 para el 2019, 90,000 para el 2021, 50,000 para el 2023 y 29,500 para el 2025.
- **Objetivo a corto plazo 4.5 (OCP 4.5):** Reducir la demanda insatisfecha de jefes de cocina a 6,500 para el 2017, 5,000 para el 2019, 3,500 para el 2021, 2,000 para el 2023 y 1,450 para el 2025.

- **Objetivo a corto plazo 4.6 (OCP 4.6):** Reducir la demanda insatisfecha de ayudantes de cocina a 50,000 para el 2017, 40,000 para el 2019, 30,000 para el 2021, 20,000 para el 2023 y 11,000 para el 2025.
- **Objetivo a corto plazo 4.7 (OCP 4.7):** Reducir la demanda insatisfecha de administradores a 10,500 para el 2017, 8,500 para el 2019, 6,500 para el 2021, 4,500 para el 2023 y 2,500 para el 2025.

**Objetivo a largo plazo 5 (OLP 5).** Al 2025 la gastronomía incrementará su rentabilidad neta promedio a un 35%. En el 2014 la rentabilidad neta promedio de la gastronomía fue del 30%, y tuvo una facturación de 3,800 millones de dólares de EUA.

- **Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP 5.1):** Incrementar la rentabilidad promedio en 31% al 2017, 32% al 2019, 33% al 2021, 34% al 2023 y 35% al 2025. La rentabilidad promedio fue del 30% en el 2014.
- **Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP 5.2):** En el 2017 brindar servicios de consultoría sobre estudio de costos al 20% de los restaurantes peruanos, 30% al 2019, 50% al 2021, 70% al 2023 y 90% al 2025. En el 2015 no se brinda este tipo de consultorías.
- **Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP 5.3):** Organizar un clúster de pescadores artesanales al 2016, un clúster del productores de hortalizas al 2017, un clúster de productores de tubérculos al 2019 y mantenerlos hasta el 2025. Al 2015 no existen clúster organizados.

**Objetivo a largo plazo 6 (OLP 6).** Al 2025 ocho de 10 personas en América conocerán y reconocerán la calidad, el sabor, exquisitez y las bondades únicas de la gastronomía. Uno de cada diez habitantes del continente americano conoce y reconocen la gastronomía peruana en el 2015.

- **Objetivo a corto plazo 6.1 (OCP 6.1):** Participar en cinco de las 10 mejores ferias gastronómicas del mundo al 2017, ocho en el 2019, 10 en el 2021, y seguir participando en todas ellas hasta el 2025. Al 2015 no se tiene estadística de la participación.
- **Objetivo a corto plazo 6.2 (OCP 6.2):** Incrementar el porcentaje de participación del número de turistas que visitan el Perú motivados por la gastronomía, 3% al 2017, 5% al 2019, 7% al 2021, 9% al 2023 y 11% al 2025. Al 2014 solo el 2% de turistas extranjeros visitan el Perú motivados por la gastronomía.
- **Objetivo a corto plazo 6.3 (OCP 6.3):** Incrementar la percepción de satisfacción del turista extranjero que utilizan los servicios de restaurantes en su visita al Perú a 8.4 al 2017, 8.6 al 2019, 8.8 al 2021, 9.0 al 2023 y 9.2 al 2025. En el 2011 la satisfacción del turista extranjero que utiliza servicios de restaurantes fue de 8.3.
- **Objetivo a corto plazo 6.4 (OCP 6.4):** Formalizar dos rutas gastronómicas por año, hasta el 2025. En el 2015 no existen rutas gastronómicas formales.
- **Objetivo a corto plazo 6.5 (OCP 6.5):** Al cierre del primer semestre del 2016 se culminará con la conformación del Instituto Gastronómico Peruano, el cual agrupará instituciones públicas y privadas de la gastronomía.

## **7.2. Recursos asignados a los Objetivos a Corto Plazo.**

Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de recursos:

(a) financiero, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. (D'Alessio, 2013, p. 483).

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo se muestran en la Tabla 30.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia.**

Según a D'Alessio (2013) las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las: (a) directrices, (b) reglas, (c) métodos, (d) formas prácticas, y (e) procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. (p. 468). Las políticas planteadas para la gastronomía se muestran en la Tabla 31.

### **7.4. Estructura de la Gastronomía.**

Según indico D'Alessio (2013) el peor error que puede cometer la organización al momento de implementar el plan estratégico, es mantener la estructura organizacional inicial previa al desarrollo del plan. Se debe implementar una nueva estructura acorde a las nuevas necesidades y objetivos planteados, que vaya alineada sobre todo con las estrategias retenidas a implementar. En la Figura 32 se muestra la estructura organizacional planteada para la gastronomía, la cual se estructuró en base con el objetivo de abarcar todas las estrategias retenidas en este plan. En esta nueva estructura se plantea la creación del Instituto Gastronómico Peruano, el cual deberá ser financiado por el MINCETUR a través de PROMPERU, ya que es el organismo del estado que cuenta con mayores recursos asignados dentro del presupuesto nacional para estos fines. Si bien es cierto PROMPERU financiará este instituto; sin embargo, éste será un ente autónomo que trabajará de manera totalmente independiente al estado, ya que la plana directiva estará conformada solo por personas del sector privado. Esta entidad será el eje a través del cual se articulen todas las iniciativas tanto públicas como privadas, y acogerá a todos los gremios de proveedores de insumos y servicios para el sector.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.**

D'Alessio (2013) manifestó que la responsabilidad social, tiene que ver con la tarea que tienen las organizaciones o las personas dentro de ellas, en el mediano o largo plazo, de

equilibrar los siguientes aspectos: (a) económico, (b) social, y (c) ambiental. Esto implica respetar y cuidar los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico sostenible. Asimismo, es posible analizar la responsabilidad social, desde varios enfoques, como: (a) corporativo (RSC), (b) empresarial (RSE), (c) organizacional (RSO), y (d) otras modalidades.

Por otro lado, respecto a la implementación de las estrategias determinadas en el plan estratégico, según D'Alessio (2013) se deben considerar algunos lineamientos que permitirán aumentar la probabilidad de éxito de dichas estrategias, estos son: (a) aspecto económico-financiero, implica el respeto y el cuidado de los recursos, no solo de los accionistas sino también de los clientes y los trabajadores, a través de un servicio acorde al precio y el pago acorde al trabajo realizado, respectivamente; (b) impacto social, el cual es el desarrollo social y ocupacional que la organización provee, para las comunidades vinculadas y sus trabajadores, respectivamente; (c) medio ambiente y ecología, que se enfoca principalmente en el cuidado y preservación de los recursos, como el agua el aire, el mar los océanos, los bosques, y los ecosistemas.

Acorde a los lineamientos descritos anteriormente, las 19 estrategias retenidas para este plan, cubren uno o más de estos aspectos. Las estrategias como penetrar el mercado de turismo gastronómico en América, financiar franquicias y cadena de restaurantes peruanos, crear nuevos circuitos gastronómicos, desarrollar marcas e intensificar el uso de TLC's, se enfocan en el aspecto económico-financiero, ya que permitirán ampliar el mercado, incrementando la oferta de productos, a través de ellos se beneficiaran los productores y proveedores de insumos, ya que verán incrementados sus ingresos, por ende mejorará la calidad de vida de toda la cadena productiva. Asimismo, las estrategias orientadas a mejorar las bases de la gastronomía, como fomentar trabajo coordinado entre instituciones públicas y privadas, organizar a los proveedores, estandarización de insumos, desarrollar cultura de

inocuidad alimentaria, disminuir la informalidad, están enfocadas en el desarrollo social y cuidado del medio ambiente a lo largo de las bases de toda la cadena productiva de la gastronomía.

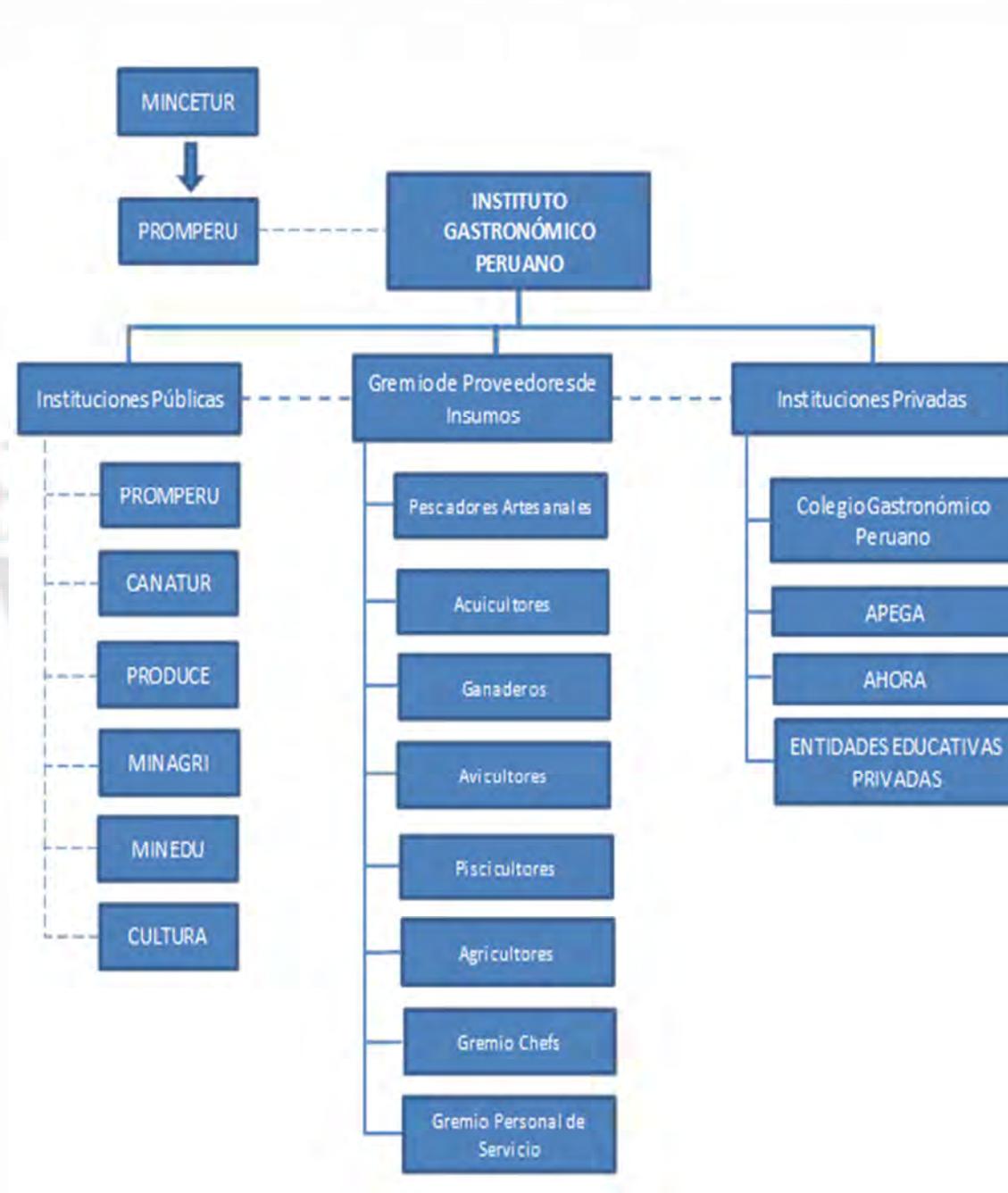


Figura 32. Estructura organizacional de la gastronomía.

Tabla 30

*Matriz de Políticas y Estrategias*

N°	Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E15	E16	E18	E19	E20	E22	
P1	Cumplir con la normativa legal del Perú y de los países extranjeros.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2	Asegurar el suministro de platos con altos estándares de inocuidad y calidad.	X		X		X		X	X		X	X	X	X	X	X			X	X	
P3	Crear valor compartido a lo largo de la cadena productiva.		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
P4	Establecer alianzas estratégicas entre entidades público-privadas.	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
P5	Minimizar el impacto ambiental producto de las actividades.	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X				X		
P6	Mantener la biodiversidad de los insumos peruanos.	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X				X	X		
P7	Garantizar el uso racional de los recursos naturales	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
P8	Brindar un servicio de orientación al cliente.	X		X	X	X		X	X		X				X	X				X	
P9	Desarrollar un clima de responsabilidad social empresarial.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	
P10	Negociar precio justo con los proveedores de insumos	X		X			X	X	X		X	X	X	X		X	X				
P11	Tratar con respeto a clientes y proveedores.	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X				X	
P12	Garantizar el uso de insumos no transgénicos	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

Objetivos de Corto Plazo		Recursos
OCP 1.1	Incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en el Perú en 10% al 2017, 20% al 2019 y mantener este ratio de crecimiento hasta el 2025. En el 2013 existían 89 franquicias gastronómicas.	Financieros: capital propio o préstamo de entidades financieras. Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, chefs, mozos, etc. Tecnológicos: sistemas de información Financieros: capital propio o préstamo de entidades financieras.
OCP 1.2	Incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en el exterior en 10% al 2017, 20% al 2019 y 35% al 2021 manteniendo este crecimiento al 2025. En el 2012 existían 23 franquicias gastronómicas.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, chefs, mozos, etc. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 1.3	Incrementar número de restaurantes en Estados Unidos, incrementando en 10% al 2017, 12% al 2019, 15% al 2021, 17% al 2023, y 25% al 2025. En el 2014 existían 500 restaurantes en los Estados Unidos de América.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, chefs, mozos, etc. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio y préstamo de entidades financieras.
OCP 1.4	Incrementar número de restaurantes en Chile, Argentina y Colombia, incrementando en 3% al 2015, 5% al 2017, 10% al 2019, 12% al 2021, 15% al 2023 y 20% al 2025. En el 2014 existían 269 restaurantes en Chile, en Argentina existían 300 restaurantes y en Colombia 50 restaurantes.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado en diseños sanitarios. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 1.5	Incrementar número de restaurantes por franquicia a razón de 2 por año al 2025. En el 2012 el número de restaurantes por franquicia fue de 4 locales en promedio.	Físicos: redes de comunicación, locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado, administradores. Tecnológicos: Sistemas de comunicación, estudios de mercados. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 2.1	Empadronar a los restaurantes peruanos, llegando al 20% al 2017, al 50% al 2019, y al 100% al 2021. Al 2015 no se realizan estas actividades.	Físicos: locales de capacitación, mobiliario y equipos. Humanos: administradores de base de datos, encuestadores, ingeniero de sistemas. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 2.2	Capacitar al 20% del personal que labora en negocios gastronómicos al 2017, al 40% al 2019, al 60% al 2021 y al 80% al 2023. Al 2014 2 de cada 10 restaurantes capacitan a su personal.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio.
OCP 2.3	Al 2017 el 60% de los restaurantes pagarán sus impuestos a la SUNAT, llegando a 70% el 2019, 80% el 2021, y el 90% el 2023. En el año 2014 se vendieron 3,800 millones de dólares de EUA.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado, contadores, auditores, inspectores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 2.4	Al 2017 el 30% de los trabajadores recibirá todos los beneficios estipulados por Ley, llegando a 40% al 2019, 50 al 2021 y 70 al 2023. En el 2009 el 79% de trabajadores son informales.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, inspectores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 3.1	El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los inspectores municipales y regionales, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 70% en el 2023, 80% en el 2021 y 90% en el 2023. Hasta el 2015 no se tiene inspectores capacitados.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, inspectores, capacitadores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 3.2	El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los proveedores de insumos de la industria gastronómica peruana, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023 y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, inspectores, capacitadores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 3.3	El organismo certificador acreditado del sector privado, brindará capacitaciones a los trabajadores de los restaurantes, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023 y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: gerentes, inspectores, capacitadores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 3.4	Al 2017 el 10% de los restaurantes implementará y certificará el sistema HACCP, al 2019 el 25%, al 2021 el 50%, al 2023 el 75%, y al 2025 85%. Hasta el 2011 solo el 1.5% de restaurantes cuentan con sistema HACCP.	Físicos: locales, mobiliario, equipos y material publicitario. Humanos: gerentes, chefs, personal capacitado. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación, buenas prácticas de manufactura y almacenamiento. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.1	Se creará nueve carreras por año relacionadas con gastronomía en instituciones públicas o privadas. A la fecha 85 instituciones educativas cuentan con carreras relacionadas a la gastronomía.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: Directores, profesores, estudiantes de gastronomía. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.2	Incrementar el número de becarios en el sector de gastronomía en 550 al 2017; 800 al 2019; 1,000 al 2021; 1,500 al 2023 y 2,000 al 2025 En el 2014 el número de becarios en turismo y gastronomía fue de 429.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: responsable del Ministerio de Educación, postulantes docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.3	Reducir la demanda insatisfecha de mozos a 170,000 para el 2017, 140,000 para el 2019, 100,000 para el 2021, 60,000 para el 2023 y 39,500 para el 2025.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: postulantes a mozos, docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.4	Reducir la demanda insatisfecha de chefs a 125,000 para el 2017, 120,000 para el 2019, 90,000 para el 2021, 50,000 para el 2023 y 29,500 para el 2025.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: postulantes a chefs, docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.5	Reducir la demanda insatisfecha de jefes de cocina a 6,500 para el 2017, 5,000 para el 2019, 3,500 para el 2021, 2,000 para el 2023 y 1,450 para el 2025.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: postulantes a jefes de cocina, docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.6	Reducir la demanda insatisfecha de ayudantes de cocina a 50,000 para el 2017, 40,000 para el 2019, 30,000 para el 2021, 20,000 para el 2023 y 11,000 para el 2025.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: postulantes a ayudantes de cocina, docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 4.7	Reducir la demanda insatisfecha de administradores a 10,500 para el 2017, 8,500 para el 2019, 6,500 para el 2021, 4,500 para el 2023 y 2,500 para el 2025.	Físicos: locales, mobiliario, equipos, material publicitario. Humanos: postulantes a administradores, docentes. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: capital propio y financiamiento bancario.
OCP 5.1	Incrementar la rentabilidad promedio en 31% al 2017, 32% al 2019, 33% al 2021, 34% al 2021 y 35% al 2025. La rentabilidad promedio fue del 30% en el 2014.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: Planificadores, administradores, magisteres. Tecnológicos: sistemas de información. Financieros: capital propio y recursos del estado.
OCP 5.2	En el 2017 brindar servicios de consultoría sobre estudio de costos al 20% de los restaurantes peruanos, 30% al 2019, 50% al 2021, 70% al 2023 y 90% al 2025. En el 2015 no se brinda este tipo de consultorías.	Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado, consultores financieros. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación. Financieros: recursos del estado y préstamo de entidades financieras.
OCP 5.3	Organizar un clúster de pescadores artesanales al 2016, un clúster del productores de hortalizas al 2017, un clúster de productores de tubérculos al 2019 y mantenerlos hasta el 2025. Al 2015 no existen clúster organizados.	Físicos: terrenos agrícolas, lanchas, implementos y maquinarias agrícolas, laboratorios. Humanos: agricultores, pescadores, técnicos implementadores. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación.
OCP 6.1	Participar en cinco de las 10 mejores ferias gastronómicas del mundo al 2017, ocho en el 2019, 10 en el 2021, y seguir participando en todas ellas hasta el 2025. Al 2015 no se tiene estadística de la participación.	Financieros: capital propio, recursos del estado y préstamo de entidades financieras. Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado, auditores e inspectores. Tecnológicos: sistemas de información.
OCP 6.2	Incrementar el porcentaje de participación del número de turistas que visitan el Perú motivados por la gastronomía, 3% al 2017, 5% al 2019, 7% al 2021, 9% al 2023 y 11% al 2025. Al 2014 solo el 2% de turistas extranjeros visitan el Perú motivados por la gastronomía.	Financieros: recursos propios, recursos del estado y préstamo de entidades financieras. Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: chefs, mozos, personal especializado en turismo. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación.
OCP 6.3	Incrementar la percepción de satisfacción del turista extranjero que utilizan los servicios de restaurantes en su visita al Perú a 8.4 al 2017, 8.6 al 2019, 8.8 al 2021, 9.0 al 2023 y 9.2 al 2025. En el 2011 la satisfacción del turista extranjero que utiliza servicios de restaurantes fue de 8.3.	Financieros: recursos propios, recursos del estado y préstamo de entidades financieras. Físicos: locales, mobiliario y equipos. Humanos: anfitriones, chefs, mozos. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación.
OCP 6.4	Formalizar dos rutas gastronómicas por año, hasta el 2025. En el 2015 no existen rutas gastronómicas formales.	Financieros: recursos propios, recursos del estado y préstamo de entidades financieras. Físicos: vías de comunicación, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación.
OCP 6.5	Al cierre del primer semestre del 2016 se culminará con la conformación del Instituto Gastronómico Peruano, el cual agrupará instituciones públicas y privadas de la gastronomía.	Financieros: Oficinas, mobiliario y equipos. Humanos: personal especializado. Tecnológicos: sistemas de información y comunicación.

Nota: 1= No Atractivo (No Aceptable), 2= Algo Atractivo (Algo aceptable), 3= Razonablemente atractivo (Aceptable), 4= Altamente atractivo (Muy Aceptable)

De acuerdo al Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC, 2007), el cambio climático se define como una modificación identificable y persistente del estado del clima por variabilidad natural o por efecto de la actividad humana. Las consecuencias del cambio climático en el Perú son: (a) el retroceso glaciar, (b) el aumento de la frecuencia e intensidad del fenómeno del Niño, y (c) elevación del nivel de mar (Vargas, 2009). Se sabe que el cambio climático está impactando negativamente al planeta, alterando los ciclos de vida de animales y plantas, muchos de ellos están al borde de la extinción. Al mismo tiempo, el cambio climático disminuye considerablemente los rendimientos en campo, sumado a la elevada tasa de crecimiento de la población mundial, favorece la aplicación de una cultura de alimentos modificados genéticamente para poder mejorar los rendimientos por hectárea y hacer a los cultivos más resistentes a las plagas. Sin embargo, el uso de transgénicos va en contra de la política de la gastronomía.

El agua, también es un elemento primordial en la gastronomía, dado que es el principal insumo que se utiliza durante todo el proceso de la preparación de alimentos. Por tal motivo, los diferentes actores de la gastronomía tienen el deber de utilizar este recurso de forma responsable, garantizando el agua para las futuras generaciones. Cabe resaltar que tanto metales pesados y pesticidas provenientes de actividades de control químico de plagas en los terrenos de cultivo, son absorbidos por los diferentes cultivos afectando en sobre manera la calidad e inocuidad de los platos peruanos, por lo que se recomienda el control etológico de plagas utilizando insectos benéficos.

Como toda actividad económica, la gastronomía debe ser rentable y generar ingresos para su sostenibilidad en el competitivo mercado nacional y mundial; sin embargo, es fundamental la creación de valor compartido para todos los actores y entes del sector, sin ir en desmedro de la productividad o rentabilidad.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación.**

El recurso humano de la gastronomía está conformado principalmente por los chefs (cocineros), ayudantes de cocina, mozos, barman, personal administrativo e inversionistas privados. Por otro lado, se tienen a todas las personas que asumen el liderazgo desde alguna institución pública o privada vinculada a la industria. En el negocio de los restaurantes existen muy buenos profesionales cocineros, pero es escaso el recurso a nivel gerencial, lo cual va en detrimento de la competitividad de los restaurantes que se abren en el Perú y en el extranjero; asimismo, el recurso humano que está enfocado al servicio, el cual se encuentra en contacto directo con el cliente, tiene nula o muy poca capacitación, careciendo de un adecuado nivel de servicio. De acuerdo a la Cámara de Comercio de La Libertad (s.f.) precisó que solo uno de cada 10 restaurantes capacitan a su personal en atención al cliente.

Se busca con este plan reforzar las bases educativas de la gastronomía, capacitando no solo a los gerentes para que tengan un adecuado manejo del negocio, tanto en los aspectos financieros, operativos y sobre todo el marketing que es fundamental en esta industria. Asimismo, se debe capacitar todo el recurso humano que este en contacto con el cliente, para que sean ellos quienes agreguen mayor valor del que un plato por si solo puede tener.

## **7.7. Gestión del Cambio.**

Según lo propuesto en este plan, se plantea una organización que trabaje en forma independiente al estado. Debido a ello la implementación de este plan exige un cambio radical en la forma como se trabaja actualmente en la gastronomía, donde tanto las instituciones públicas y privadas desarrollaban iniciativas en forma aislada, sin coordinación y planificación. Cabe mencionar que lo logrado hasta ahora por la gastronomía, es el resultado del azar y la fortaleza histórica y cultural del país. Por otro lado, nunca antes se ha planteado agremiar a todos los gremios del sector en una sola entidad. Este cambio radical implica que sea una sola institución la que lidere, planifique y coordine todas las iniciativas y

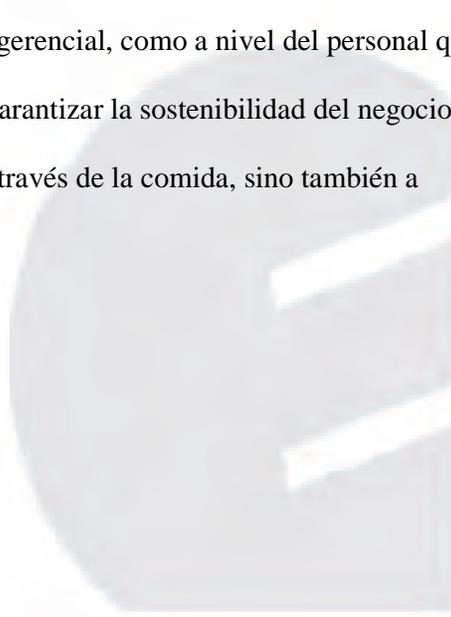
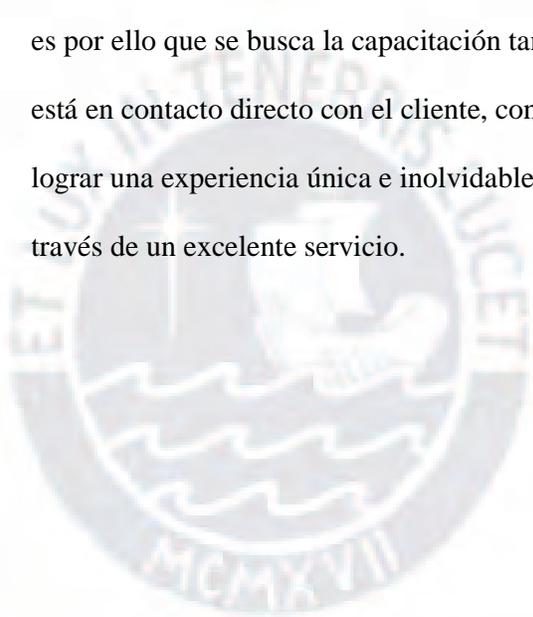
acciones, delegando en cada uno de los actores involucrados en la industria, objetivos y tareas específicas, para que todos en conjunto trabajen por conseguir los objetivos estratégicos trazados en este plan.

Es posible que esta propuesta, genere reacciones adversas en la mayoría de los actores relacionados a la industria. Según Boyett y Boyett (como se cita en D'Alessio, 2013) se deberán seguir siete consejos que favorecerán el proceso del cambio, estos son: (a) establecer una necesidad para cambiar; (b) crear una visión clara y convincente de que les irá mejor; (c) buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos; (d) comunicar, comunicar, y comunicar más; (e) formar un equipo de altos directivos comprometidos; (f) cambio radical y no incremental; y (g) comprometerse con el cambio y participar para cambiar. El Instituto Gastronómico Peruano, será el encargado de gestionar el cambio de manera paulatina y coordinada, teniendo como principales objetivos: (a) alcanzar la total formalización del sector; (b) internacionalizar la gastronomía; (c) capacitar al recurso humano; (d) integrar la cadena productiva; y (e) garantizar el adecuado manejo de los insumos, a través del desarrollo de una cultura de inocuidad e higiene.

### **7.8. Conclusiones.**

En definitiva, sin un proceso de implementación estratégica bien llevado, no será posible conseguir alcanzar los objetivos estratégicos trazados en el plan diseñado para la gastronomía. Inicialmente, se buscó que todos los objetivos de corto plazo cuenten con características similares a los de largo plazo, y a su vez contribuyan de manera positiva a la consecución del objetivo final en el largo plazo. En seguida a través de la elaboración de las políticas generales para la industria se delimitó su accionar, estas se desarrollaron en base a los valores planteados en el Capítulo II, como resultado de esto se logró establecer la relación de cada política con todas las estrategias retenidas de este plan.

Por otro lado, la estructura organizacional planteada busca integrar toda iniciativa aislada que se haya dado hasta el momento para la industria, ya sea proveniente de entidades públicas o privadas; asimismo, lograr acoger a todos los gremios del sector. Con la creación del Instituto Gastronómico Peruano, se busca que solo un ente se encargue del planeamiento, la organización, la fiscalización y la ejecución de todos los planes desarrollados para el sector. De igual manera, en la ejecución de este plan no se descuida el recurso humano, vital para llevar a cabo la ejecución del plan al interior de las instituciones y la cadena productiva, es por ello que se busca la capacitación tanto a nivel gerencial, como a nivel del personal que está en contacto directo con el cliente, con el fin de garantizar la sostenibilidad del negocio y lograr una experiencia única e inolvidable, no solo a través de la comida, sino también a través de un excelente servicio.



## Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control.

El proceso estratégico es simultáneamente interactivo e iterativo. Esto significa que en el mismo participan diversas personas y se provee retroalimentación de manera continua y permanente. El control de este proceso se realiza desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2013).

#### 8.1.1. Financiera.

La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista. Las medidas financieras son importantes para conocer el impacto de las decisiones o acciones cuantificables que se están tomando dentro de la organización y si dichas estrategias están repercutiendo positivamente a la utilidad, rentabilidad o generación de valor, buscando la satisfacción del accionista. (Kaplan y Norton, 2000).

#### 8.1.2. Clientes.

Según Kaplan y Norton (2000), la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente. Es decir analiza el impacto de las acciones de la organización en los clientes. Conociendo que la perspectiva del cliente está basada principalmente en calidad y variedad; sin embargo, en la gastronomía existe otro indicador que es primordial para el cliente, el cual se define como inocuidad o seguridad alimentaria.

#### 8.1.3. Procesos.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000), esta perspectiva se enfoca en los procesos internos y la manera como estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tiene para lograr la satisfacción del cliente y para el logro de los objetivos financieros. Es una perspectiva enfocada al interior de la organización, que busca identificar los procesos críticos en los que la organización debe marcar una ventaja comparativa con sus competidores y que

crean satisfacción en sus clientes y accionistas. Tales como: (a) tiempos, (b) desarrollo de productos, (c) eficiencias asociadas, (d) rendimientos, (e) entre otros.

#### **8.1.4. Aprendizaje Interno.**

Esta perspectiva también denominada aprendizaje y crecimiento de acuerdo a Kaplan y Norton (2000) estableció las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización; es decir, está enfocada a identificar la infraestructura que la organización debe tener o implementar a largo plazo, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).**

Las empresas basadas en la estrategia utilizan el tablero de control balanceado para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión (Kaplan, 2000, p. 35). El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* de la gastronomía se presenta en la Tabla 32. Se puede apreciar indicadores para cada uno de los objetivos de corto plazo, los mismos que están alineados a las cuatro perspectivas detalladas con anterioridad siendo revisados periódicamente para aplicar las acciones correctivas pertinentes en caso se presente una desviación con respecto al valor esperado.

#### **8.3. Conclusiones.**

El tablero de control balanceado es una herramienta importante en el control y gestión de la implementación de los objetivos a corto plazo. La importancia de esta herramienta radica principalmente en que permite monitorear en cualquier fase de la implementación el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Asimismo, permite conocer las desviaciones del valor esperado y alertar cuando se producen las mismas con el objetivo de tomar las acciones correctivas oportunamente.

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo			Indicadores	Fórmula	Unidades	Responsable
Clientes	OCP	6.3	Incrementar la percepción de satisfacción del turista extranjero que utilizan los servicios de restaurantes en su visita al Perú a 8.4 al 2017, 8.6 al 2019, 8.8 al 2021, 9.0 al 2023 y 9.2 al 2025. En el 2011 la satisfacción del turista extranjero que utiliza servicios de restaurantes fue de 8.3.	Puntuación de satisfacción del turista en los restaurantes	Valor/ 10	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	1.1	Incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en el Perú en 10% al 2017, 20% al 2019 y mantener este ratio de crecimiento hasta el 2025. En el 2013 existían 89 franquicias gastronómicas.	Número de franquicias peruanas en el Perú	$\frac{\text{Número de nuevas franquicias peruanas en el Perú}}{\text{Número de franquicias peruanas totales en el Perú}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	1.2	Incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en el exterior en 10% al 2017, 20% al 2019 y 35% al 2021 manteniendo este crecimiento al 2025. En el 2012 existían 23 franquicias gastronómicas.	Número de franquicias peruanas en el extranjero	$\frac{\text{Número de nuevas franquicias peruanas en el extranjero}}{\text{Número de franquicias peruanas totales en el extranjero}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	1.3	Incrementar el número de restaurantes en Estados Unidos, incrementando en 10% al 2017, 12% al 2019, 15% al 2021, 17% al 2023, y 25% al 2025. En el 2014 existían 500 restaurantes en los Estados Unidos de América.	Número de restaurantes peruanos en EUA	$\frac{\text{Número de nuevos restaurantes en EUA}}{\text{Número de restaurantes totales en EUA}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	1.4	Incrementar número de restaurantes en Chile, Argentina y Colombia, incrementando en 3% al 2015, 5% al 2017, 10% al 2019, 12% al 2021, 15% al 2023 y 20% al 2025. En el 2014 existían 269 restaurantes en Chile, en Argentina existían 300 restaurantes y en Colombia 50 restaurantes.	Número de restaurantes peruanos en Chile, Argentina y Colombia	$\frac{\text{Número de nuevos restaurantes en Chile, Argentina y Colombia}}{\text{Número de restaurantes totales en Chile, Argentina y Colombia}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	1.5	Incrementar número de restaurantes por franquicia a razón de 2 por año al 2025. En el 2012 el número de restaurantes por franquicia fue de 4 locales en promedio.	Número de restaurantes por franquicia al año	$\frac{\text{Número de restaurantes franquiciados}}{\text{franquicia}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	2.3	Al 2017 el 60% de los restaurantes pagarán sus impuestos a la SUNAT, llegando a 70% el 2019, 80% el 2021, y el 90% el 2023. En el año 2014 se vendieron 3,800 millones de dólares de EUA.	Número de restaurantes que pagan impuestos	$\frac{\text{Número de restaurantes que pagan impuestos}}{\text{Número de restaurantes totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Financiera	OCP	5.1	Incrementar la rentabilidad promedio en 31% al 2017, 32% al 2019, 33% al 2021, 34% al 2021 y 35% al 2025. La rentabilidad promedio fue del 30% en el 2014.	Porcentaje de rentabilidad promedio	$\frac{\text{Rentabilidad promedio año en curso} - \text{rentabilidad promedio año pasado}}{\text{rentabilidad promedio año pasado}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	2.1	Empadronar a los restaurantes peruanos, llegando al 20% al 2017, al 50% al 2019, y 100% al 2021. Al 2015 no se realizan estas actividades.	Número de restaurantes empadronados	$\frac{\text{Número de restaurantes empadronados}}{\text{Número de restaurantes totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	2.2	Capacitar al 20% del personal que labora en negocios gastronómicos al 2017, al 40% al 2019, al 60% al 2021 y al 80% al 2023. Al 2014 2 de cada 10 restaurantes capacitan a su personal.	Número de personas capacitadas	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número total de personas}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	3.3	El organismo certificador acreditado del sector privado, brindará capacitaciones a los trabajadores de los restaurantes, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023 y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.	Número de trabajadores de los restaurantes capacitados	$\frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número de trabajadores totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	4.1	Se creará nueve carreras por año relacionadas con gastronomía en instituciones públicas o privadas. A la fecha 85 instituciones educativas cuentan con carreras relacionadas a la gastronomía.	Número de nuevas carreras relacionadas con gastronomía	$\frac{\text{Número de nuevas carreras relacionadas con gastronomía}}{\text{Número de nuevas carreras relacionadas con gastronomía}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	4.2	Incrementar el número de becarios en el sector de gastronomía en 550 al 2017; 800 al 2019; 1,000 al 2021; 1,500 al 2023 y 2,000 al 2025 En el 2014 el número de becarios en turismo y gastronomía fue de 429.	Número de becarios gastronómicos	$\frac{\text{Número de becarios gastronómicos}}{\text{Número de becarios gastronómicos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Aprendizaje interno	OCP	5.3	Organizar un clúster de pescadores artesanales al 2016, un clúster de productores de hortalizas al 2017, un clúster de productores de tubérculos al 2019 y mantenerlos hasta el 2025. Al 2015 no existen clúster organizados.	Número de clúster	$\frac{\text{Número de clúster creados}}{\text{Número de clúster creados}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	2.4	Al 2017 el 30% de los trabajadores recibirá todos los beneficios estipulados por Ley, llegando a 40% al 2019, 50 al 2021 y 70 al 2023. En el 2009 el 79% de trabajadores son informales.	Número de trabajadores que recibe beneficios de ley	$\frac{\text{Número de trabajadores que recibe beneficios}}{\text{Número de trabajadores totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	3.1	El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los inspectores municipales y regionales, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 70% en el 2023, 80% en el 2021 y 90% en el 2023. Hasta el 2015 no se tiene inspectores capacitados.	Número de inspectores capacitados	$\frac{\text{Número de inspectores capacitados}}{\text{Número de inspectores totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	3.2	El organismo certificador acreditado brindará capacitaciones a los proveedores de insumos de la industria gastronómica peruana, llegando a un 30% en el 2017, 40% en el 2019, 50% en el 2021, 60% en el 2023 y 70% en el 2025. Hasta el 2015 no se desarrollan estas actividades.	Número de proveedores capacitados	$\frac{\text{Número de proveedores capacitados}}{\text{Número de proveedores totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	3.4	Al 2017 el 10% de los restaurantes implementará y certificará el sistema HACCP, al 2019 el 25%, al 2021 el 50%, al 2023 el 75%, y al 2025 85%. Hasta el 2011 solo el 1.5% de restaurantes cuentan con sistema HACCP.	Número de restaurantes con HACCP implementado	$\frac{\text{Número de restaurantes con HACCP implementado}}{\text{Número de restaurantes totales}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	4.3	Reducir la demanda insatisfecha de mozos a 170,000 para el 2017, 140,000 para el 2021, 60,000 para el 2023 y 39,500 para el 2025.	Número de mozos	$\frac{\text{Número de Mozos requeridos} - \text{Número de Nuevos Mozos}}{\text{Número de Mozos requeridos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	4.4	Reducir la demanda insatisfecha de chefs a 125,000 para el 2017, 120,000 para el 2019, 90,000 para el 2021, 50,000 para el 2023 y 29,500 para el 2025.	Número de chefs	$\frac{\text{Número de Chefs requeridos} - \text{Número de Nuevos Chefs}}{\text{Número de Chefs requeridos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	4.5	Reducir la demanda insatisfecha de jefes de cocina a 6,500 para el 2017, 5,000 para el 2019, 3,500 para el 2021, 2,000 para el 2023 y 1,450 para el 2025.	Número de jefes de cocina	$\frac{\text{Número de Jefes de cocina requeridos} - \text{Número de Nuevos Jefes de cocina}}{\text{Número de Jefes de cocina requeridos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	4.6	Reducir la demanda insatisfecha de ayudantes de cocina a 50,000 para el 2017, 40,000 para el 2019, 30,000 para el 2021, 20,000 para el 2023 y 11,000 para el 2025.	Número de ayudantes de cocina	$\frac{\text{Número de ayudantes de cocina requeridos} - \text{Número de Nuevos ayudantes de cocina}}{\text{Número de ayudantes de cocina requeridos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	4.7	Reducir la demanda insatisfecha de administradores a 10,500 para el 2017, 8,500 para el 2019, 6,500 para el 2021, 4,500 para el 2023 y 2,500 para el 2025.	Número de administradores	$\frac{\text{Número de administradores requeridos} - \text{Número de Nuevos administradores}}{\text{Número de administradores requeridos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	5.2	En el 2017 brindar servicios de consultoría sobre estudio de costos al 20% de los restaurantes peruanos, 30% al 2019, 50% al 2021, 70% al 2023 y 90% al 2025. En el 2015 no se brinda este tipo de consultorías.	Porcentaje de restaurantes asesorados	$\frac{\text{Número de restaurantes asesorados}}{\text{Número de restaurantes total}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	6.1	Participar en cinco de las 10 mejores ferias gastronómicas del mundo al 2017, ocho en el 2019, 10 en el 2021, y seguir participando en todas ellas hasta el 2025. Al 2015 no se tiene estadística de la participación.	Número de participaciones en ferias gastronómicas	$\frac{\text{Número de participaciones en ferias gastronómicas}}{\text{Número de participaciones en ferias gastronómicas}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	6.2	Incrementar el porcentaje de participación del número de turistas que visitan el Perú motivados por la gastronomía, 3% al 2017, 5% al 2019, 7% al 2021, 9% al 2023 y 11% al 2025. Al 2014 solo el 2% de turistas extranjeros visitan el Perú motivados por la gastronomía.	Porcentaje de participación de turistas que visitan el Perú motivados por la gastronomía	$\frac{\text{Número de turistas año actual} - \text{Número de turistas año pasado}}{\text{Número de turistas año pasado}}$	Porcentaje	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	6.4	Formalizar dos rutas gastronómicas por año, hasta el 2025. En el 2015 no existen rutas gastronómicas formales.	Número de rutas gastronómicas	$\frac{\text{Número de nuevos circuitos gastronómicos}}{\text{Número de nuevos circuitos gastronómicos}}$	Unidad	Instituto Gastronómico Peruano, PROMPERU, APEGA
Procesos	OCP	6.5	Al cierre del primer semestre del 2016 se culminará con la conformación del Instituto Gastronómico Peruano, el cual agrupará instituciones públicas y privadas de la gastronomía.	Porcentaje de Avance	Ejecución / Proyectado	Unidad	PROMPERU

## Capítulo IX: Competitividad de la Gastronomía

### 9.1. Análisis Competitivo de la Gastronomía.

La competitividad fue definida por Porter (2005), como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p.2). Se conoce que los principales competidores de la gastronomía incluidos en el punto 3.7 matriz del perfil competitivo y matriz del perfil referencial son: (a) México, (b) Colombia, (c) Brasil, y (d) Francia. De acuerdo la *ranking* IMD (2014), el Perú descendió siete posiciones con respecto al año 2013 ocupando es escaño 50. Francia y México obtuvieron posiciones mucho más favorables que Perú ubicándose en las posiciones 27 y 41 respectivamente. Mientras para el caso de Colombia y Brasil se ubicaron por detrás de Perú en las posiciones 51 y 54 respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

*IMD Ranking 2014 - Perú y sus principales Competidores de la Gastronomía*

País	Posición Ranking IMD 2014	Desarrollo Económico	Sub-Factores		
			Eficiencia Gubernamental	Eficiencia de las Empresas	Infraestructura
Brasil	54	43	58	46	52
Colombia	51	40	49	48	56
México	41	18	41	41	51
Francia	27	22	50	37	9
Perú	50	46	33	43	60

Adaptado de IMD 2014 World Competitiveness Yearbook 2014, por el Institute for Management Development, 2014. Recuperado de [http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/IMD\\_WCY-2014.pdf](http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/IMD_WCY-2014.pdf).

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Gastronomía.

El sector gastronómico peruano cuenta con muchas ventajas competitivas en relación con sus competidores e incluso características que superan a los líderes del sector. Las ventajas comparativas relevantes son:

- El sabor único e incomparable de los diferentes potajes peruanos hace que los mismos sean los preferidos por los comensales. De acuerdo a El Comercio (2013b, 03 de junio) precisó que aproximadamente 80,000 turistas visitan el Perú motivados sólo por la gastronomía, gastando entre 1,000 y 1,500 dólares de EUA por concepto de alimentación durante cuatro días de estadía.
- Ingredientes únicos en el mundo, por la cantidad y variedad de ingredientes utilizados le dan a la gastronomía una ventaja competitiva con respecto a las principales gastronomías del mundo. Uno de los principales ingredientes que resalta entre un sin número de posibilidades es el ají, el cual representa en gran medida a la gastronomía.
- La oferta culinaria es diversa debido a los 500 años de fusión e historia gastronómica, la influencia de diferentes culturas en el Perú ha dado una pluriculturalidad bastante interesante y potente, resaltan la influencia de comidas tales como la: (a) africana, (b) japonesa, (c) china, (d) italiana, (e) española, e (f) incaica. Por tal motivo, esta gran cantidad y variedad de platos permite la generación de marcas gastronómicas.
- La cercanía a los principales mercados americanos debido a la ubicación geográfica del Perú. Estados Unidos y México en América del Norte y por otro lado, en América del Sur destacan grandes mercados como: (a) Argentina, (b) Brasil, (c) Colombia, y (d) Chile donde ya se cuenta con un gran número de cadenas de restaurantes y franquicias peruanas.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Gastronomía.**

El término de clúster se refiere a una agrupación de empresas que están especializadas en cierta actividad productiva, y de cuya unión surge una ventaja competitiva. (Mitxeo, Idigoras, & Molina, 2003). Mientras que para Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. A pesar de las múltiples

definiciones que existen de clúster, hay tres elementos o dimensiones que son comunes a ellas

El caso de la gastronomía es un caso muy peculiar por su biodiversidad y complejidad; sin embargo, se pueden definir un clúster de restaurantes que podrían agruparse por tipo de comida y por región geográfica. Asimismo, es necesario que existan clústeres para las empresas de logística que permitan un adecuado transporte y conservación de los insumos para la gastronomía. Además de los proveedores de insumos agrícolas, pecuarios, marinos.

Para la formación de clústeres regionales se debe aprovechar la idiosincrasia, cultura y costumbres propias de cada una de las regiones del Perú. Debido a su pluriculturalidad, ingredientes nativos y platos típicos de la zona, incidiendo especialmente en regiones donde la población demográfica y el poder adquisitivo son superlativos comparados con otras regiones del Perú, tales como Lima, donde se concentra un poco más de 9 millones de habitantes, Arequipa, Piura y Trujillo.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.**

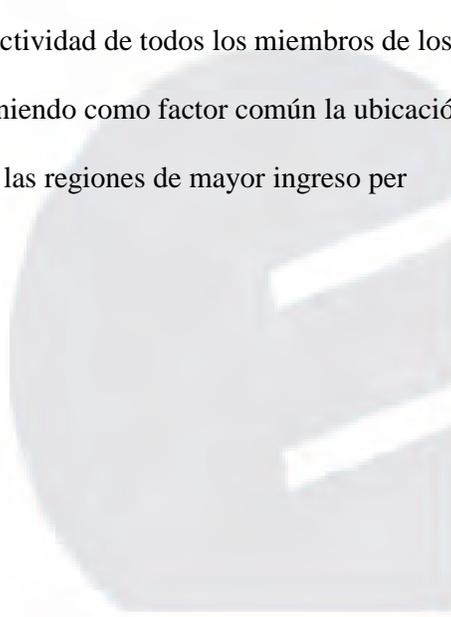
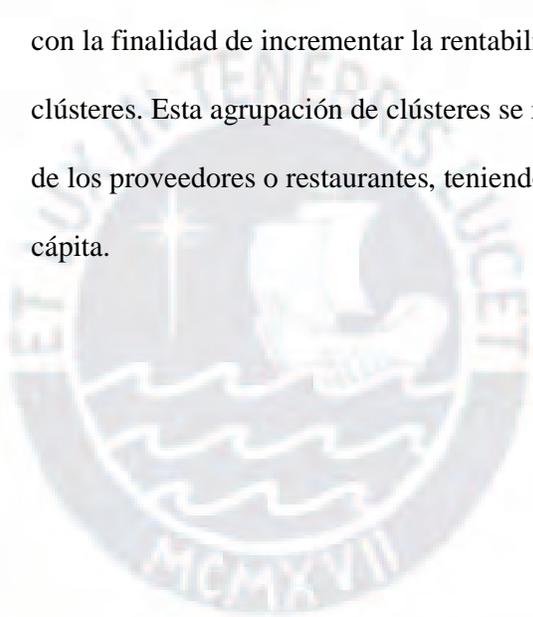
La posibilidad de éxito de los clústeres se basa en los aspectos estratégicos. Resaltando que la gastronomía posee una serie de limitaciones que le impiden aprovechar las ventajas competitivas que posee. La conformación de clústeres permitirá un mayor acceso a la información, incrementar la productividad y rentabilidad de todos los que integren dicho clúster. Además, permitirá desarrollar las ventajas competitivas de la industria. Los miembros del clúster tendrán acceso a capacitación especializada impactando de forma significativa en el mejoramiento de la estructura de costos e incremento del margen, generando valor compartido.

#### **9.5 Conclusiones.**

De acuerdo a la información obtenida del anuario de competitividad mundial el Perú ocupa la segunda posición, detrás de México, pero por encima de Colombia y Brasil. Sin

embargo, el país ha perdido competitividad si se lo compara con los resultados que se obtuvieron el año 2013. Cabe resaltar, que el sub factor en el que el Perú presenta una mayor debilidad es en infraestructura donde figura en el puesto 60 muy por debajo de todos los competidores. Mientras que el sub factor más fuerte del país es la eficiencia gubernamental.

Finalmente, se precisa que no existen clústeres consolidados en la gastronomía, es allí donde radica una de sus principales limitaciones. Es por ello que se propone la formación de clústeres de industrias logísticas, proveedoras de insumos agrícolas, pecuarios y marinos con la finalidad de incrementar la rentabilidad, productividad de todos los miembros de los clústeres. Esta agrupación de clústeres se realizará teniendo como factor común la ubicación de los proveedores o restaurantes, teniendo prioridad las regiones de mayor ingreso per cápita.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).

El plan estratégico integral resume en una sola tabla el planeamiento estratégico realizado para la gastronomía. En la Tabla 34 se presenta el resumen del planeamiento estratégico que servirá para alcanzar la visión propuesta.

### 10.2. Conclusiones Finales

Del análisis interno se derivan las siguientes fortalezas para la gastronomía, gran número de insumos de alta calidad, diferenciación por la gran variedad culinaria, creatividad e innovación gastronómica, chefs y cocineros reconocidos internacionalmente, alta rentabilidad y una vasta historia de fusión de sabores que data de más de 500 años.

Además del mismo análisis interno de la gastronomía también se desprenden las siguientes debilidades: alta informalidad e incumplimiento de la normatividad de inocuidad alimentaria, recurso humano poco capacitado en temas de inocuidad, gestión y servicio, poco uso de la tecnología e infraestructura no adecuada, sector fragmentado sin institucionalización, baja internacionalización, no se cuenta con un listado de platos ni su referencia histórica, ausencia de una marca sólida y reconocida para la gastronomía, pocos chefs y cocineros profesionales.

Los factores claves de éxito para la gastronomía son rentabilidad, la institucionalización del sector, inocuidad alimentaria, calidad y nivel de servicio, diversidad de insumos y platos, cadena de suministro consolidada, infraestructura adecuada, diferenciación, cercanía a los principales mercados, chefs y cocineros profesionales y desarrollo de la marca.

Las ventajas competitivas que posee la gastronomía están asociadas con el sabor único e incomparable de la comida peruana. Asimismo, la variedad de ingredientes únicos en

el mundo, siendo el ají uno de los más representativos y una vasta y rica historia de fusión gastronómica influenciada por las de diferentes culturas en el Perú y el mundo.

A pesar de la desaceleración de la economía mundial, el Perú goza de estabilidad política y registra un crecimiento sostenido de su economía. Dicho crecimiento viene impulsado por un mayor dinamismo del consumo interno del país, donde destaca la gastronomía. La misma que está siendo reconocida en todo el mundo; incluso, uno de los motivos del incremento del turismo se debe a la gastronomía peruana

La gran cantidad de acuerdos y tratados de libre comercio con los que cuenta el país y el incremento del financiamiento al sector, abren oportunidades hacia nuevos mercados.

Debido a su excelente ubicación geográfica y privilegiada geografía, el Perú cuenta con una gran biodiversidad y ecosistemas únicos en el mundo, lo cual le permite contar con insumos únicos y variados. Por otro lado, el país es propenso a sufrir desastres naturales y verse afectado por cambios climáticos.

Se evidencia poca protección hacia los productos y marcas peruanas. Existen países como Chile que están en constante búsqueda de apropiarse de marcas peruanas.

Debido a las leyes de protección contra el ingreso de semillas y alimentos transgénicos, existe un mercado negro creciente de este tipo de alimentos.

Debido a la infraestructura vial inadecuada, el Perú no desarrolla aún sistemas logísticos que permitan garantizar el suministro continuo de insumos a la industria, queda mucho por hacer en este aspecto.

Existen legislaciones que exigen la certificación de restaurantes saludables, pero debido a que la tarea fiscalizadora se encuentra en los municipios, son muy pocos los restaurantes que cuentan con dichas certificaciones.

Las gastronomías que han triunfado en el mundo, basan su éxito en la búsqueda permanente de la diferenciación, ya sea a través de la diversidad de sus insumos o la variedad

y exquisitez de su cocina, el desarrollo y consolidación de una marca o en el mejor de los casos una fusión de todos estos factores; y de hecho, sin descuidar en ningún momento el nivel de servicio.

Para poder penetrar mercados internacionales, es vital mantener cercanía a estos, ello hace más sencillo garantizar y consolidar la cadena de suministro, ya que ésta es la columna vertebral para la internacionalización de cualquier gastronomía. Existe una gran oportunidad de penetrar mercados como: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.

Para que la gastronomía de un país sea reconocida en el mundo, debe contar con chefs y cocineros profesionales, que hayan logrado un alto grado de reconocimiento mundial, ya que ellos son los principales actores para la promoción de la gastronomía de su país.

Los negocios de restaurantes son muy atractivos para los inversionistas, ya que registran altos niveles de rentabilidad. Debido a estos el crecimiento de la industria, puede aportar al crecimiento económico del país.

Los altos niveles de informalidad que registra la gastronomía, impactan directamente sobre la sostenibilidad y rentabilidad, es necesario invertir esfuerzos en lograr la formalización de la industria.

La gastronomía tiene un alto déficit de recurso humano capacitado, especialmente en temas de inocuidad y servicio al cliente.

El uso de la tecnología en la gastronomía en el país aún es insipiente, restándole competitividad en comparación a otras gastronomías del mundo, que utilizan intensivamente la tecnología ya sea para gestionar mejor sus insumos, mejorar su preparación y refinación de sus platos.

La administración y gestión de la gastronomía no cuenta con un ente único que delimite la estrategia de la industria; actualmente, el sector se encuentra totalmente

fragmentado, sin institucionalización. Hace falta tener un gremio de gremios que agrupe tanto instituciones del sector público como del privado.

A pesar del boom que ha presentado la gastronomía, tiene una baja internacionalización, existen pocos restaurantes en el extranjero en comparación a otras gastronomías ya consolidadas como: la francesa o la mexicana.

El Perú intenta desarrollar la marca llamada Cocina Peruana, pero aún no es una marca sólida que permita servir de base para el crecimiento internacional de la industria.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar inmediatamente el plan estratégico propuesto, el cual debe ser llevado a cabo por el MINCETUR a través de PROMPERU, alineando este con los dos planes estratégicos desarrollados por el CEPLAN, en líneas generales con el plan desarrollado para la celebración del bicentenario de país y en específico con el desarrollado para la gastronomía.
2. Adoptar la organización propuesta y que sea posteriormente está la que se encargue de darle continuidad a la ejecución y gestión del plan estratégico.
3. El Instituto Gastronómico Peruano en conjunto con PROMPERU, deben ser los responsables de generar las condiciones idóneas, para lograr incrementar la internacionalización de la gastronomía a través del fomento de la inversión en restaurantes y franquicias en el extranjero.
4. El Instituto Gastronómico Peruano en conjunto con DIGESA, deben convocar a un organismo certificador externo, para que sea este quien lleve a cabo la certificación en HACCP de los establecimientos gastronómicos peruanos.
5. El Instituto Gastronómico Peruano en conjunto con el PRODUCE, debe llevar a cabo una campaña para que la ley contra la importación de semillas y productos

transgénicos sea vitalicia, con la finalidad de conservar la riqueza varietal de los insumos agrícolas utilizados como insumos en la gastronomía.

6. Buscar la formalización de la gastronomía en todo el territorio peruano con la finalidad de aportar en mayor medida al crecimiento del Perú.
7. Reducir la demanda insatisfecha de profesionales en gastronomía, a través de la creación de Universidades e Institutos estatales enfocados en la gastronomía, esto será coordinado por el Instituto Gastronómico Peruano.
8. Involucrar al MINCETUR, al CANATUR y al Ministerio de Cultura, para desarrollar una campaña de promoción intensiva de la gastronomía peruana en países como Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina y Chile.
9. Trabajar en conjunto con el MINCETUR, el Ministerio de Cultura, CANATUR y APEGA, buscando incrementar la participación en ferias internacionales relacionadas en gastronomía, con el fin de consolidar marcas para la gastronomía.

#### **10.4. Futuro de la Gastronomía.**

En el año 2025 la gastronomía es conocida y reconocida por su calidad, sabor, exquisitez y variedad por ocho de cada 10 habitantes de América, las franquicias facturan 2,179 millones de dólares de EUA, llegando a 35% de rentabilidad. La gastronomía ha logrado incrementar su presencia en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Chile, Colombia y Argentina.

Se ha logrado la consolidación gremial mediante el Instituto Gastronómico Peruano, debido a ello la informalidad representa solo el 10% de la gastronomía, mientras que el 85% de los restaurantes cuentan con certificación HACCP. Además de haber consolidado la Por otro lado el importante crecimiento de la industria ha permitido que la demanda de carreras universitarias y técnicas de gastronomía y servicios relacionados se duplique..



## Referencias

- Acuerdo Nacional [AN]. (2002). *Acuerdo Nacional*. Recuperado de [http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/2002\\_0140.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/2002_0140.pdf)
- Agencia Peruana de Noticias [ANDINA]. (2012, 12 de julio). Economía peruana pierde US\$73 millones cada año por desastres naturales. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-economia-peruana-pierde-73-millones-cada-ano-desastres-naturales-465902.aspx>
- América Economía (2013a, 17 de julio). Gastronomía peruana generará ingresos por US\$7.000M. *Negocios & Industrias*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/multimedia/video/gastronomia-peruana-genera-ingresos-por-us7000m>
- América Economía (2013b, 29 de agosto) ¿Por qué la gastronomía mexicana se metió entre las primeras cinco más prestigiosas del mundo. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/por-que-la-cocina-mexicana-se-metio-entre-las-primeras-cinco-gastronomias-mas-pr>
- América Retail (2014, 17 de noviembre). Franquicias argentinas se abren paso en el mercado peruano, recuperado de <http://america-retail.com/industria-y-mercado/franquicias-argentinas-se-abren-paso-en-el-mercado-peruano>
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Recuperado de [http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte\\_de\\_la\\_gastronoma\\_en\\_el\\_per.pdf](http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronoma_en_el_per.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Biznews (2013). Entrevista a Diego Herrera Chappers, presidente de la CPF: “Franquicias peruanas facturarán US\$450 millones en 2013”. Recuperado de <http://biznews.pe/entrevistas/entrevista-diego-herrera-chappers-presidente-cpf-franquicias-peruanas-facturaran-us450-m>

BNamericas. (2015). *Perú destrona a Chile como mejor país de A. Latina para invertir en minería*. Recuperado de <http://www.bnamericas.com/news/mineria/peru-destrona-a-chile-como-mejor-pais-de-a-latina-para-invertir-en-mineria>

Brack, A. (1986). *Ecología de un país complejo: La Gran Geografía del Perú*. Lima, Perú: Manfer-Mejía Baca.

Cámara de Comercio de La Libertad (s.f.) Solo 2 de cada 10 restaurantes capacitan a su personal en atención al cliente. Recuperado de [http://www.camaratru.org.pe/web.pag/camaratru/web1.5/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4445:solo-2-de-cada-10-restaurantes-capacitan-a-su-personal-en-atencion-cliente&catid=9:noticias-camaratru&Itemid=59](http://www.camaratru.org.pe/web.pag/camaratru/web1.5/index.php?option=com_content&view=article&id=4445:solo-2-de-cada-10-restaurantes-capacitan-a-su-personal-en-atencion-cliente&catid=9:noticias-camaratru&Itemid=59)

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*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/gastronomiaperuana.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Documentos de Trabajo: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/documentodetrabajo5.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú al 2021*. Recuperado de

[http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan\\_bicentenario/PLAN\\_BICENTENARIO\\_CEPLAN.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014).

*Ministra Magali Silva: Perú apuesta por la exportación de su gastronomía a través de franquicias*. Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf\\_novedades/2752014144016\\_434.pdf](http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/2752014144016_434.pdf)

Consulado General del Perú en Sao Pablo. (2008). *Ubicación Geográfica Estratégica*.

Recuperado de

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

D'Alessio, F.A. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2012). *Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica

El Comercio (2011a, 21 de febrero). Cuáles son los cuellos de botella que frenan el boom de la gastronomía. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cuales-son-cuellos-botella-que-frenan-boom-gastronomia-noticia-716909>

El Comercio (2011b, 19 de mayo). Los mejores platos de nuestra gastronomía también se venden enlatados. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/mejores-platos-nuestra-gastronomia-tambien-se-venden-enlatados-noticia-759561>

El Comercio (2011c, 25 de julio). ¿Qué falta para que el boom peruano gastronómico llegue al punto ideal de cocción. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-falta-que-boom-gastronomico-llegue-al-punto-ideal-coccion-noticia-945071>

- El Comercio (2013a, 24 de mayo). Restaurante número 1 del mundo será latinoamericano vaticinan los mejores chefs. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/proximo-restaurante-numero-mundo-latinoamericano-vaticinan-mejores-chefs-noticia-1580653>
- El Comercio (2013b, 03 de junio). Unos 80.000 turistas visitan el Perú motivados solo por la gastronomía. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/80000-turistas-visitarnuestro-pais-motivados-exclusivamente-gastronomia-noticia-1584670>
- El Comercio (2013c, 08 de julio). Peruanos gastan más de US\$600 millones al año en comida enlatada. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peruanos-gastan-mas-us600-millones-al-ano-comida-enlatada-noticia-1601043>
- El Comercio (2014a, 20 de enero). El 89% de peruanos se siente inseguro en las calles. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/indices-inseguridad-se-mantienen-niveles-mas-altos-noticia-1703852>
- El Comercio (2014b, 04 de abril). El 65% de todas las empresas en el Perú son informales. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>
- El Comercio (2014c, 20 de junio). La experiencia gastronómica es más exquisita con la gastronomía. Recuperado de <http://elcomercio.pe/paginas/smartphones-tablets/experiencia-gastronomica-mas-exquisita-tecnologia-noticia-1736803>
- El Comercio (2014d, 07 de agosto). San Fernando competirá en el mercado de alimentos congelados. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/san-fernando-competira-mercado-alimentos-congelados-noticia-1748030>
- El Comercio (2014e, 02 de setiembre). Congreso evaluará volver a permitir el ingreso de transgénicos. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-evaluara-volver-permitir-ingreso-transgenicos-noticia-1754191>

- El Comercio (2014f, 13 de noviembre). Defensoría registró 171 conflictos sociales activos en octubre. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/defensoria-registro-171-conflictos-sociales-activos-octubre-noticia-1771124>
- El Comercio (2014g, 08 de diciembre). Perú es reconocido como “Mejor destino culinario del Mundo” Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-reconocido-como-mejor-destino-culinario-mundo-noticia-1777025>
- El comercio (2015, 06 de marzo). El 75% de los restaurantes opera bajo la informalidad. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-bajo-informalidad-noticia-1795740?ref=flujo\\_tags\\_83655&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-bajo-informalidad-noticia-1795740?ref=flujo_tags_83655&ft=nota_1&e=titulo)
- El Diario (2015, 02 de febrero). *La estrella de la cocina francesa se rinde la restaurante de Quispe Dacosta en Dénia*. Recuperado de [http://www.eldiario.es/cv/estrella-cocina-francesa-Quispe-Dacosta\\_0\\_354864543.html](http://www.eldiario.es/cv/estrella-cocina-francesa-Quispe-Dacosta_0_354864543.html)
- El Peruano (2013, 22 de noviembre). Potencial económico de una gastronomía en pleno auge. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-potencial-economico-una-gastronomia-pleno-auge-12582.aspx#.VMIH2GiUcms>
- ESAN (2014, 05, marzo) Una estrategia empresarial ganadora: el caso Gastón Acurio. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/05/estrategia-empresarial-ganadora-caso-gaston-acurio/>
- European Commission [EC]. (2010). *Geographical indications and traditional specialities*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2012/value-gi/agricultural-products-fr\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/2012/value-gi/agricultural-products-fr_en.pdf)
- Exalmar (s.f.). La Industria Pesquera en el Perú. Recuperado de <http://www.exalmar.com.pe/index.php/la-industria-pesquera-en-el-peru>
- France.fr (2010). *La gastronomía francesa entra a formar parte del Patrimonio mundial Inmaterial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.france.fr/es/arte-y-cultura/la->

gastronomia-francesa-entra-formar-parte-del-patrimonio-mundial-inmaterial-de-la-unesco.html

Gestión (2013, 03 de junio). Gastronomía peruana atrae entre 70,000 y 80,000 turistas extranjeros al año. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gastronomia-atrae-entre-70000-y-80000-turistas-extranjeros-al-ano-2067677>

Gestión (2014a, 04 de junio). INEI: El 74.3% de empleados en el Perú es informal. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/empleo-informal-peru-pea-743-2099331>

Gestión. (2014b, 22 de agosto). Summun 2014: Central es elegido como el mejor restaurante del Perú. *Tendencias*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/summum-2014-central-elegido-como-mejor-restaurante-peru-2106426>

Gestión (2014c, 28 de agosto). Central Restaurante: "Hemos llegado a tener un trabajador para cada comensal". *Tendencias*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/central-hemos-llegado-tener-trabajador-cada-comensal-2106849>

Gestión. (2014d, 23 de setiembre). BID apoyará en modernización de sistema de información agropecuaria del Perú. *Economía*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bid-apoyara-modernizacion-sistema-informacion-agropecuaria-peru-2109335>

Gestión (2014e, 27 de octubre). Créditos a empresas crecieron 12.4% a setiembre, según Asbanc. *Mercados*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/creditos-empresas-crecieron-124-respecto-al-ano-pasado-segun-asbanc-2112149>

Gestión. (2014f, 15 de diciembre). *Las cadenas de "fast food" ya pueden alcanzar ventas de US\$ 570 mlls. al año*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresacadenas-fast-food-ya-pueden-alcanzar-ventas-us-570-mlls-al-ano-2116733>

Guía Peruana de Servicios [GPS]. Guía de restaurantes en Perú. Recuperado de <http://guiagps.clasificados.pe/restaurantes>

Hartman, F. H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY:Macmillan.

Hartman, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York, NY:Macmillan.

Hartman, F. H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.

(original work published 1957).

Hill, C. W. & Jones, G. R (2009). *Administración Estratégica*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Institute for Management Development [IMD]. (2014). *IMD World Competitiveness Year Book 2014*. Lausanne, Switzerland: World Competitiveness Center.

Instituto de Ingenieros de Minas del Perú [IIMP] (s.f.). *Perú: Un país multilingüe y pluricultural*. Recuperado de

<http://www.mineriaonline.com.pe/pagedeta.asp?idtipo=3&idpage=1436>Instituto

Nacional de Cultura [INC]. (2008). *Peruanos en su punto: nuestra gastronomía a la conquista del mundo*. Recuperado de

[http://www.mcultura.gob.pe/documentosweb/c33f21060d2e664f5af5c231d046c21a/Gaceta\\_32.pdf](http://www.mcultura.gob.pe/documentosweb/c33f21060d2e664f5af5c231d046c21a/Gaceta_32.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). Informe Nacional. Perú: Situación de las tecnologías de información y comunicaciones TIC's.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f.). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014a). *Biblioteca Virtual*.

Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-iii.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Estado de la población Peruana 2014*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Principales Indicadores*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014d). La economía informal genera el 19% del producto bruto interno y el 61% del empleo. *Notas de prensa*. Recuperado de Nota de prensa 4-6-14 <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-economia-informal-genera-el-19-del-producto-bruto-interno-y-el-61-del-empleo-7585/>

Juliarena, P., & Gratton, R (s.f.). *Tecnología ambiente y sociedad*. Recuperado de

<http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/tecnoambiente/CAP03.pdf>

Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.).

México D.F., México: Pearson.

Kaplan, R., & Norton, D (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral: Para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

La Republica (2014, 05 de noviembre). Comida peruana y mexicana en encuentro gastronómico en Nueva York. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/05-11-2014/comida-peruana-y-mexicana-en-encuentro-gastronomico-en-nueva-york>

La Republica (2015, 09 de febrero). APEGA saluda fiscalización de Digesa y de municipios a establecimientos gastronómicos. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/09-02-2015/apega-saluda-fiscalizacion-de-digesa-y-municipios-a-establecimientos-gastronomicos>.

Lucha Indígena (2015). ¿Transgénicos en Lambayeque? Recuperado de

<http://www.luchaindigena.com/2015/02/transgenicos-en-lambayeque/>

Méndez, E. (1998). *Diccionario del gourmet: prontuario histórico-gastronómico*. Barcelona,

España: Alba Editorial S.L.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAG] (s.f.). *Diversidad de ecosistemas*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/recursos-naturales/recurso-biodiversidad/diversidad-de-ecosistemas>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (s.f.). *Diversidad de Ecosistemas*. Recuperado de [http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/sectoriales/externo\\_turismo/PENTUR-2021.pdf](http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/sectoriales/externo_turismo/PENTUR-2021.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014a). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014b). *Ubicación, Geografía y Clima del Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Mitxero, J., Idigoras, I., & Molina, A. (2003). *Los clusters como fuente de competitividad: El caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. España: Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Plan operativo institucional 2012*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/POI\\_2012.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/POI_2012.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Plan estratégico nacional de turismo 2012 -2021: Consolidando un turismo sostenible*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof\\_Putjorn/PENTUR\\_2021.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof_Putjorn/PENTUR_2021.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Energía y Minas [MINEN]. (2014). *2014 Diciembre: Boletín estadístico del subsector minero*. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Boletin-Diciembre-2014.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEN]. (s.f). *Perú: país minero*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149)

Ministerio de Trabajo y Promoción para el Empleo [MINTRA]. (2014a). II Trimestre 2013: Indicadores laborales. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/BOLETIN\\_SINTESIS\\_INDICADORES\\_LABORALES\\_II\\_TRIMESTRE\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/BOLETIN_SINTESIS_INDICADORES_LABORALES_II_TRIMESTRE_2013.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción para el Empleo [MINTRA]. (2014b). Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes). Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)

Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2010). *Emergencia de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/EmergenciaDeCtiEnPeru.pdf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2013). *Perú: Tercer informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014). *Análisis de la Implementación de la Gestión del Riesgo de Desastres en el Perú*. Recuperado de <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2014/08/An%C3%A1lisis-de-la-implementaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-del-Riesgo-de-Desastres-en-el-Per%C3%BA.pdf>

Panel Intergubernamental del Cambio Climático [IPCC]. (2007). Informe Gubernamental de Expertos sobre el cambio climático.

Perú Retail (2013, 17 de abril). En el Perú existen 482 locales de cadenas fast food.

Recuperado de <http://www.peru-retail.com/noticias/en-el-peru-existen-482-locales-de-cadenas-de-fast-food.html>

Perú 21. (2015, 31 de enero). Hoy los peruanos son bien vistos en Chile. Recuperado de

<http://peru21.pe/opinion/hoy-peruanos-son-bien-vistos-chile-2210734>

Porter, M. E. (2005). ¿Qué es la competitividad? *Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-3.

Recuperado de

[http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html)

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones

Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de Educación

[PRONABEC]. (2014) .Memoria institucional del 2012 al 2014. Recuperado de

[http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/memoria\\_2014.pdf](http://www.pronabec.gob.pe/inicio/publicaciones/documentos/memoria_2014.pdf)

Quinzaños M. (2015). *Comida francesa en la voz del chef de Au Pied de Cochon*. Recuperado

de <http://www.altonivel.com.mx/48817-cocina-francesa-gastronomia-de-reyes.html>

RPP (2014, 07 de agosto). Mercado de comidas congeladas está valorizado en S/. 196

millones. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2014-08-07-mercado-de-comidas-](http://www.rpp.com.pe/2014-08-07-mercado-de-comidas-congeladas-esta-valorizado-en-s--196-millones-noticia_714443.html)

[congeladas-esta-valorizado-en-s--196-millones-noticia\\_714443.html](http://www.rpp.com.pe/2014-08-07-mercado-de-comidas-congeladas-esta-valorizado-en-s--196-millones-noticia_714443.html)

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2004). *I Taller*

*Competitividad del Sector Ecoturismo en Madre de Dios*. Recuperado de

[http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Marco\\_Teorico%20congr](http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Marco_Teorico%20congreso.pdf)  
[eso.pdf](http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Marco_Teorico%20congr)

- Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres [SINAGERD]. (2014). *Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres PLANAGERD 2014-2021*. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/05/PLANAGERD\\_2014-2021\\_.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/05/PLANAGERD_2014-2021_.pdf)
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2012). *Gastronomía Peruana al 2021: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del plan bicentenario*. Recuperado de [http://www.apega.pe/descargas/contenido/33\\_apega\\_cocina\\_peruana.pdf](http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf)
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013a). *El boom gastronómico peruano al 2013*. [http://apega.pe/descargas/contenido/boom\\_gastronomico\\_peruano\\_al\\_2013\\_web.pdf](http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf)
- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013b). *El boom de la gastronomía peruana: Su impacto económico y social*. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>
- Tafur, R. (2007). *El Perú: Partida de nacimiento como país gastronómico*. Lima, Perú.
- The Wall Street Journal (2011, 13 de setiembre), Comida peruana es la próxima gran sensación. *Economía*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/the-wall-street-journal-comida-peruana-es-proxima-gran-sensacion-528317/>
- The World Bank. (2013). *Data: Military expenditure (% of GDP)*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- The World Bank Group [WBG]. (2014). *Global Economic Prospect: Country and region specific forecasts and data*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?region=LAC>
- Umaña, E. (s.f.). *Conservación de alimentos por frío: Refrigeración/Congelamiento*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/FUSADESORG/conservacion-af-1>

Universidad Autónoma San Francisco [UASF]. (2005). Historia de la cocina Peruana.

Recuperado de

[http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos\\_pre/20141/1035\\_370502\\_20141\\_0\\_20131\\_0\\_HISTORIA\\_DE\\_LA\\_COCINA\\_PERUANA.docx](http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20141/1035_370502_20141_0_20131_0_HISTORIA_DE_LA_COCINA_PERUANA.docx)

USDA Foreign Agricultural Services. (2014). Peru food service – Hotel and restaurant institutional: Peru, a gastronomic powerhouse. Recuperado de

<http://www.calwinexport.com/files/Peru%20-%20Hotel%20restaurant%20Report%202014.pdf>

Valderrama, M (2008). *Gastronomía, desarrollo e identidad cultural: El caso peruano.*

Recuperado de

[http://www.culturande.org/Upload/2010721161434gastronomia\\_cultura.pdf](http://www.culturande.org/Upload/2010721161434gastronomia_cultura.pdf)

Vargas, P. (2009). *El cambio climático y sus efectos en el Perú.* Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2014). Global Competitiveness Report 2014-2015.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

## Apéndice A: Entrevista a Leonardo Kuan

Nombre: Leonardo Kuan

Cargo: Gerente General

Organización: Sociedad Peruana de Gastronomía, APEGA

Fecha: 19 de Marzo del 2015

### 1. ¿Qué es APEGA?

Nacimos a fines de 2007 con el nombre de Sociedad Peruana de Gastronomía y en pocos meses logramos lo que pocos creían posible, reunir a los principales actores de la gastronomía peruana y cocinar un menú de actividades que promueva nuestra gastronomía y refuerce nuestra identidad cultural.

### 2. ¿Cómo ve a la industria gastronómica peruana en el mediano y largo plazo?

APEGA tiene un Proyecto a largo plazo llamado “Lima capital gastronómica”, para el año 2021, el año del bicentenario de la independencia de Perú. El cual consiste en que se logró reconocer a Lima como la capital gastronómica de Sudamérica, esto a mediano plazo. Sin embargo, para que esto ocurra tiene que suceder una serie de factores adicionales, dado que se ha logrado poner en vitrina a la gastronomía a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, para dar un salto cuantitativo importante y afianzar lo que hemos logrado, falta por el lado técnico, mejorar los procesos internos de los restaurantes en toda la cadena de distribución de alimentos, en los que están involucrados los municipios, gobiernos locales y en algunos casos el gobierno central.

La gastronomía no a crecer mientras los restaurantes mantengan estándares bajos de trabajo, que no corresponden a la actualidad y que no están a la par de países como: Chile, Brasil, y Argentina. Y la brecha es aún mucho más grande si se compara con Estados Unidos y Europa. Asimismo, en términos de inocuidad alimentaria, manejo de buenas prácticas dentro de las cocinas, conservaciones de cadena de enfriamiento, transporte de los insumos

de los terminales de pesca hacia los restaurantes. Todos estos aspectos son los que faltan desarrollar y para lograrlo se requiere inversión en infraestructura, y en educación al consumidor, para que sea mucho más exigente en los restaurantes.

3. Desde su punto de vista ¿Cuál debe ser la visión de la industria gastronómica peruana?

A través de diversas acciones queremos poner en vitrina a este fenómeno de la gastronomía peruana para que la gente o el público local e internacional nos declaren capital gastronómica. A donde vamos o a donde van las tendencias eso no está dado localmente sino por lo que pasa internacionalmente. La gastronomía como cualquier industria, es una cuestión de moda, influenciada en algún momento por un tema económico o político, en este caso más económico. Más que dirigirlos esfuerzos y llevar la gastronomía hasta cierto lugar en términos de calidad o propuesta gastronómica. Nuestra preocupación va por que los restaurantes tengan aquellas herramientas que hablábamos en la pregunta anterior y las pongan en marcha. Sino la gastronomía se va estancar y no se avanzará.

4. ¿Cuáles son los mercados internacionales con mayor potencial para la gastronomía peruana?

Los mercados naturales para crecer son: Chile, Colombia y en menor medida Argentina. Ahora hablar de un crecimiento es muy relativo porque no existe un ente promotor de la gastronomía como lo tiene Tailandia. El cual depende del gobierno y tiene la misión de crear clústeres en los países donde quiere crecer, donde haya clústeres de restaurantes que son provisionados directamente por las empresas del estado o por las empresas privadas, que permiten el crecimiento y esa explosión de la gastronomía tailandesa. Nosotros no tenemos esas ventajas y a mediano plazo tampoco creo vamos a contar por la política de estado.

Entonces no puedes hablar de un crecimiento, si no hay un compromiso por parte del estado. Los esfuerzos que puedan hacer la inversión privada son pequeños con respecto a lo que se va a lograr. Por otro lado, a mi parecer necesitas una cantidad mínima de emigrantes

peruanos en ciertos países para que se de este boom. Hablar de comida peruana en Honduras, donde la colonia peruana es ínfima, en realidad no tiene ningún sentido, el crecimiento se va a dar donde el número de residentes peruanos sea amplio. Colombia y Argentina en Sudamérica; Nueva Jersey y Miami en Estados Unidos son lugares propicios para que esto ocurra.

5. ¿En cuántos años considera que podemos estar al nivel de la gastronomía Mexicana?

Es una pregunta que nadie puede responder. Para comparar algo, tienen que tener medido algo. No existe un patrón o un indicador que te diga o mida el avance del boom de la gastronomía peruana. ¿Cómo lo mides? Por la cantidad de restaurantes, por la cantidad de dinero que se mueve en el mercado, el PBI y gasto diario de un mexicano en temas gastronómicos en realidad no se puede comparar.

6. ¿Cuáles cree usted que sean las principales fortalezas que tiene la gastronomía?

Es un tema subjetivo. En primer lugar existe una cultura milenaria de los peruanos de comer bien. Además tienes a un público habido y bien acostumbrado a comer bien, y es el que genera la demanda. En otros países cercanos o vecinos no existe esa cultura, por ejemplo en Colombia la gente va hacer negocios o vas al medio día a comer a los restaurantes o a cualquier centro comercial, no ves en la cara de los colombianos el disfrute del comer bien, como el que nosotros tenemos.

El comer no es un acto social para ellos como para nosotros y nos caracterizamos por ello, sino es parte de su rutina del día. Esta es una gran fortaleza, estamos tan acostumbrados a comer bien que la demanda está allí.

Por otro lado, el crecimiento exponencial de las escuelas y universidades de alta cocina ha ayudado que haya muchos más profesionales en el rubro y se permitan mostrar más técnicas y preparaciones de todo tipo y alto nivel. No solo en cocina sino ves a jóvenes emprendedores que están haciendo en restaurantes con menús cosas innovadoras,

permitiendo que la gastronomía se renueve y haya un cambio. Estas fortalezas nos ayudarán a que nuestra gastronomía en general siga progresando.

7. Sabe usted, ¿Cuántos restaurantes existe actualmente en el Perú y cuántos de ellos son formales e informales?

Se estima que en el Perú hay cerca de 55 mil restaurantes; sin embargo, no hay ningún censo que nos permita conocer el número exacto. En cuanto al número de restaurantes formales e informales esta información no la recopila nadie.

8. ¿Cuál es el número de restaurantes y/o franquicias en USA?

Para ser sincero el trabajo que hacen las franquicias está muy distanciado de lo que hacemos nosotros, el trabajo de las franquicias está muy ligado a los trabajos de *fast food*. APEGA en todo momento lo que ha pretendido es fomentar o desarrollar el consumo de comida local o regional autóctona con raíces muy peruanas, que es todo lo opuesto a *fast food*. En tal sentido ninguno de los socios de APEGA pertenece a una franquicia de esta naturaleza, quien podría darte esta información es la cámara peruana de franquicias <http://www.cpfranquicias.com/>

9. ¿Cuántos restaurantes con certificación saludable hay en Perú?

Los gobiernos locales por ley son obligados a fiscalizar y controlar la salubridad de los restaurantes bajo patrones dictados por DIGESA; sin embargo, como suele suceder en el gobierno, no hay presupuesto suficiente para que esa fiscalización sea efectiva y regulable. Tenemos los ejemplos de los últimos meses donde se encontraron cucarachas en varios restaurantes, debido a ello se cerraron cadenas de *fast food*, debido a que no hay esa cultura en muchos restaurantes de invertir en temas de salubridad.

Por otro lado, la contraparte es que no existe un ente fiscalizador que este monitoreando y vigilando a los restaurantes. Para que en verdad funcione y se implante esa

cultura de salubridad se necesita que el gobierno se comprometa de lleno y aporte con un presupuesto mucho más grande del que tiene en este momento.

10. ¿Cuáles considera usted que son los cinco factores claves de éxito para franquiciar?

En general la comunidad peruana es muy apreciada por su sabor y diversidad de sabores. Entonces, tal y como sucede en cualquier negocio, un factor clave son reglas básicas de marketing como el tener un buen producto, de buena calidad, estar bien ubicado, y hacer promociones, todo ello bajo el concepto que tengas los insumos en cada país.

Sin embargo, la situación es diferente de país en país. Por ejemplo es mucho más difícil llevar ciertos insumos a Chile que llevarlos a Colombia por las reglas fitosanitarias que tiene Chile o incluso hasta Estados Unidos. Debido a ello yo creo que vaya a ver ninguna explosión del crecimiento de las franquicias afuera, mientras haya controles a la exportación de ciertos insumos. Por ilógico que parezca nosotros no podemos exportar papa a Estados Unidos y si tú has consumido las papas que vienen de estados unidos como papas en los *fast food*, no es papa ideal para la comida peruana, entonces encontramos ciertas limitaciones.

Mientras el gobierno no tenga una política de crecimiento de esta industria hacia afuera, vamos a estar limitados a lo que podamos hacer. Aunque se haga esfuerzos particulares o de grupos empresariales que van a empujar mucho para lograr cosas pequeñas. Para dar saltos cuánticos el gobierno debe asumir su rol y comprometerse de lleno con la gastronomía peruana.

11. ¿Cuáles son las principales estrategias que ha delineado APEGA para posicionar en un mejor lugar a la gastronomía Peruana?

APEGA tiene varias iniciativas, la primera y la más más visible es Mistura. Mistura se convirtió en la vitrina del Perú hacia el mundo e inclusive de manera local para mostrar la diversidad y la riqueza, no solo de los platos que tenemos en todas las regiones del Perú, sino

también de los productos a través del gran mercado que tenemos. Durante estos últimos años, mistura es el epicentro, el corazón de la feria, como evento es el número uno.

Por lado, tenemos “Lima Capital gastronómica de Sudamérica 2021”, lo que se va intentar en los siguientes años es promover y dar información al público general respecto a todas las bondades y riquezas de nuestra gastronomía; a través, de diferentes medios: digitales, campañas, acciones, *happy day*, de la mano de empresas privadas y de la mano del gobierno.

Adicionalmente, tenemos un proyecto que venimos trabajando con el Banco Interamericano de Desarrollo que se llama “cadenas agroalimentarias inclusivas”, uno de los componentes de este proyecto es desarrollar ferias de agro productores, que se desarrolle en todos los distritos de Lima; de tal manera, que los mismo agricultores sean los que presentan sus productos sin intermediario alguno. Con ello se consigue acercar directamente al productor y al consumidor, para que el margen de ganancia sea mayor para el productor y el consumidor tenga la oportunidad de conocer directamente a quien le provee el insumo y que le cuente su historia.

Estos insumos fueron probablemente cosechados 24 horas antes y se los van entregar en la misma mano del consumidor. Eso nos sirve para luchar contra la estatización de los productos que aparecen en los supermercados. Por ejemplo si van a los supermercados solo encontrarán de dos a tres variedades de productos. Nuestro objetivo es que la gente observe que la despensa que tenemos es riquísima, y recuerde la gran variedad que tenemos y exija esa variedad. El consumidor no puede exigir cuando no conoce, la idea es promocionar los productos que tenemos a través de estas cadenas.

12. ¿Cuáles son los principales competidores de la gastronomía peruana en América?

A nivel competitivo, el Perú está súper posicionado. Tal es así, que los restaurantes número uno y dos de Latinoamérica son peruanos. Dentro del ranking de los 50 mundiales,

hay dos peruanos; Central y Astrid & Gastón. Si se comparan por posición con otros latinoamericanos vemos que se está muchos puestos más arriba. Eso demuestra que a nivel latinoamericano se ha consolidado la gastronomía peruana. El hecho que existan más restaurantes europeos y americanos en esos rankings, tal vez por un tema económico.

Latinoamérica sigue siendo un continente con ingresos muy bajos a diferencia de Estados Unidos y Europa, donde el ingreso per cápita es muchísimo más alto, sumado a que cuentan con una masa crítica mucho más amplia que sale a comer y una gran parte de sus ingresos los destina a la comida. A diferencia de Estados Unidos donde se abren entre 100 a 200 restaurantes mensuales, en Lima se abren uno o dos nuevos restaurantes de buena calidad. Por ejemplo, este año que yo sepa, no hay un solo restaurante top que se abrirá, salvo el del señor Virgilio Martínez. Finalmente, es un tema de economía donde haya plata hay oportunidades y posibilidades de aperturar nuevos restaurantes.

13. De 10 personas en América, ¿Cuántas personas conocen de la gastronomía Peruana?

No sabría decirte, depende de qué mercado, todos son diferentes.

14. ¿Cuáles son las principales funciones de APEGA?

La labor principal de APEGA a diferencia de ADEX, es que no somos un gremio, sino representamos a un grupo más amplio; es decir, no solo restaurantes, sino que promovemos toda la cadena en general. Velamos por toda la industria, contamos con programas de capacitación, generamos nuevos proyectos, contribuimos para que la industria mejore en las buenas prácticas. Mistura es una vitrina para dar a conocer nuevos restaurantes.

Finalmente; la labor de APEGA es promover y difundir que existan buenas prácticas, brindando nuevas propuestas y ayudarlos a crecer a los nuevos restaurantes, dado que si crecen ellos crece toda la industria.

## Apéndice B: Entrevista a Renzo Gianella Merino

Nombre: Renzo Gianella Merino

Cargo: Director del Instituto de Alta Cocina

Organización: Universidad San Martín de Porres

Fecha: 20 de Marzo del 2015

### 1. ¿Cuál es su opinión, acerca de la base educativa de la gastronomía peruana?

Debemos partir pensando que la gastronomía merece una educación especial, por lo cual deben contextualizarse ciertas pautas o criterios. Es por ello, que creo que el cocinero y todos los involucrados en gastronomía peruana deben estar debidamente educados, en base a profundos valores, sin descuidar el fortaleciendo las cuestiones técnicas y habilidades profesionales en cocina. Todos estos aspectos deben eslabonarse perfectamente, para obtener un profesional con capacidades técnicas y conocimientos de cultura general, geografía del país, manejo de productos ganaderos, entre otros.

Actualmente las entidades que enseñan gastronomía no son otra cosa que entidades recaudadoras de dinero mas no generan valor agregado para los estudiantes. Se sabe que el 60% instituciones que educan en gastronomía, están dirigidos principalmente a segmentos C, D y E. Estas instituciones están dedicadas a recolectar dinero, más de ninguna manera te educan adecuadamente, por ejemplo si mañana vas a un crucero y tienes la oportunidad de cruzarte con otros chefs de otros países, es imposible que no compitas en las mismas condiciones, porque es muy seguro que sean chefs más preparados en todos los aspectos.

### 2. ¿Qué cambios haría usted sobre las bases de la gastronomía?

Aquí es importantísimo un ente regulador imparcial, como se hace en otros países donde la gastronomía representa gran parte de su economía, donde el estado es quien lidera toda iniciativa. Aquí, no podemos permitir que organizaciones autoproclamadas pretendan

governar la gastronomía, y que sean ellos los que dicten las políticas y tendencias de manera arbitraria, a favor de su conveniencia.

3. ¿En algún momento se habló de un colegio gastronómico peruano, estaría alineado ello con lo que usted plantea?

El año 2004, en el gobierno de Toledo, se presentó un proyecto similar y la respuesta por parte de este, fue un rotundo no! Basándose en que nosotros éramos técnicos y que lo nuestro era un simple oficio y no una profesión, la cual carecía de un marco legal. Nuestra respuesta fue, pues cambien el marco legal, de manera que podamos tener una asociación que nos permita homologar o certificar a los diferentes actores de la cadena productiva, al igual que hacen otros países y por ende estar a la altura de ellos. Por otro lado cuando trabajé en Francia era el presidente de la república francesa era quien condecoraba todo los años al mejor obrero gastronómico de Francia y le imponía una orden de la República Francesa al mejor cocinero y mejor pastelero, esto en ceremonia pública.

Francia es consecuencia de 300 años de trabajo sostenido serio, apoyado por el estado, reglamentado por pedagogos, recuerden que Catalina de Melchi se casó con el rey de Francia y llegó la corte de Francia y en la ceremonia los nobles se agarraban acuchilladas por los platos que estaban en el festín y es Catalina de Melchi quien civiliza la cocina Francesa, con ella llegan 600 cocineros italianos y pasteleros austriacos y civilizan a los francés, después de ellos los franceses reglamentan y hacen de la cocina un escolástico y con ello esto se aplicó en todo Europa.

4. ¿Qué estándares se maneja en Europa?

En Europa el principal estándar es la reducción de la contaminación del agua, ahí se maneja aguas con 99.9% de pureza. Es imposible compararnos con Europa en este aspecto, las tomas de agua de Madrid llega de la sierra de Guadarrama, las líneas que llegan desde la planta de tratamiento no recorren más de 15 km. Caso contrario sucede en lima, que desde la

atarjea hasta la ciudad las tuberías recorren más de 30 km. A lo largo de estas tuberías se puede apreciar presencia de moho, hongos, palafitos, líquenes, algas, se agregan grandes cantidades de cloro, pero estas cantidades llegan ya diluidas a Lima por la longitud de la tubería. Somos un país grande aprox. más de 3 veces España, por eso nuestras soluciones deben de ser peruanas. Necesitamos soluciones para un país único.

5. ¿En qué porcentaje de las condiciones de salubridad exigidas internacionalmente se encuentra la gastronomía?

Yo diría que menos del 1%. Cuando hubo la APEC se presentaron 14 mil restaurantes a nivel nacional y solo homologaron 24. Ahí está el problema, el tema de salubridad es un problema grave en el Perú, ello a pesar de que el sector gastronómico es una parte importante del crecimiento de la economía peruana. Acordémonos que si España está sobreviviendo a la crisis es porque tiene 34 MM de turistas al año, Italia tiene 38 MM y Perú solo tiene 6 MM, pero tenemos potencial para captar 10 MM, pero solo tenemos 3 MM de camas disponibles. Se da cuenta que es una problemática? Creo que se deben intensificar el sector turismo y hotelería, y lograr un crecimiento en conjunto, ya que estos están muy relacionados con la gastronomía.

6. ¿Cómo ve a la sociedad peruana, desde el punto de vista de la gastronomía?

La gastronomía es el reflejo de la sociedad, es como el fútbol, porque la gastronomía nos refleja cómo somos, nos gusta comer rico, somos un país de personas que sabemos utilizar lo nuestro, estamos orgullosos de lo nuestro. El futuro para nuestros chefs peruanos es fabuloso, lo que tenemos que hacer es crear conciencia de estar orgullosos de lo nuestro.

7. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen la carrera de gastronomía en la USMP?

Aquí en el instituto de USMP estamos formando profesionales primero con valores, con capacidad de integración y formación de juicio crítico. Desde esa plataforma, en 6 meses puedo empezar a buscar competencias técnicas en el mercado laboral (hacer prácticas en

restaurantes), después de ello en los próximos 6 meses de día trabajan y de noche estudian, los chicos vienen a la clase con sus problemas del día a día y aquí les damos alternativas de solución.

8. ¿En temas de salubridad, cuantos restaurantes con certificación de salubridad tenemos en el Perú?

Como les dije hasta la conferencia APEC solo hubo 24 restaurantes formales a nivel de gastronomía que tengan certificación. En Lima puede haber unos 20 a 25. Mientras que en Arequipa aproximadamente habrán 10 a 12, en Cuzco entre 3 a 4. Y este problema es un tema político, debemos de crear una entidad reguladora de supervisión independiente y plenipotenciaria, que esta no dependa del Ministerio de Salud o alguna municipalidad, ya que estas instituciones están corrompidas, se fiscaliza y los restaurantes corrompen a las autoridades.

9. ¿Cómo cree que se puede solucionar este problema?

Si queremos llegar a cortar de raíz este problema, debemos de crear una superintendencia plenipotenciaria con pocos miembros el cual trabaje de manera coordinada con el Ministerio de Salud, Producción o Turismo. Asimismo que esta entidad rinda cuentas a una comisión del Colegio Médico. Por ejemplo en Francia se cierran por nueve meses los establecimientos insalubres y se aplica una multa drástica; todas estas multas se pagan a la superintendencia y se les permite la apertura, solo cuando cumple si y solo si, las normas establecidas. Si en el Perú no cambian las cosas drásticamente estamos dirigidos hacia un abismo.

10. ¿Cómo ve usted la informalidad en el país?

El peruano es un tipo muy creativo pero muy informal y sin planificación, esto debemos de cambiar para poder ver la gestión de la gastronomía peruana con otra

perspectiva, este es el trabajo que tenemos que tener muy bien claro. Nos faltan embajadores propiamente dichos que sean imagen nacional.

11. ¿Sabes usted cual es el monto estimado de la facturación actual de las franquicias peruanas en el extranjero?

No tengo idea pero si me llegan informes de ex alumnos y compañeros que trabajan en franquicias en el extranjero, no son tan alentadoras las noticias, uno que otro que sí le va bien, pero la mayoría quieren regresar. No funciona, no llega el insumo.

12. ¿En qué países hay mayor número de restaurantes peruanos?

En américa latina hay bastante, en Europa no hay muchos, en USA las cosas no van bien, al que mejor le va es al “pollo inca”, en los ángeles sobre todo los domingos llega a vender cerca de 4 mil pollos, más allá de esto no hay mayor información. No se tienen esos datos.

13. ¿Cuenta el Perú con alguna ventaja competitiva frente a otras gastronomías del mundo?

Los condimentos nativos del Perú tienen que ser llevados hacia donde se inauguren nuevos restaurantes porque son únicos del Perú y no los puedes reemplazar por otros.

14. ¿En temas de salubridad existen restricciones a las exportaciones de nuestros insumos?

Con USA no hay problemas, si vas a Miami hay bastantes cebicherías que dan la hora. En cuanto al pollo a la brasa, los anticuchos, las parrillas peruanas no hay ningún problema, porque los condimentos usados lo envasan al vacío.

15. ¿Para que un restaurante tenga mayor probabilidad de éxito en el exterior que se debe tener en cuenta?

Hay que fusionar. Se tiene que dar gusto a Dios y al diablo para tener éxito a afuera.

16. ¿En qué países tenemos mayores oportunidades para penetrar con nuestra gastronomía?

Francia, España e Italia. Por otro lado en Berlín les encanta las cosas nuevas, siempre manteniendo el estándar de ellos, los mismo ingleses pueden ser potenciales clientes, ya que

la comida inglesa es comida desabrida, otro sitio potencial tremendo es en Canadá en las provincias de Quebec y Otayo.

17. ¿Sabe usted cual es la rentabilidad que genera un restaurante en USA?

Yo como idealista no voy a números de ganancias, me importa poco, no soy corto placita, yo veo a mediano plazo, como debe ser, pienso que América es un nicho muy grande, hay que elogiar a los peruanos. En Miami hay 6 peruanos serios que trabajan de manera seria y lograron incorporar clientes no peruanos.

18. ¿Estos seis restaurantes son franquicias peruanas o son propios?

Yo creo que no son franquicias, se fundaron en Miami, creo que solo una es franquicia. Son fundados por peruanos emprendedores, que son conscientes que aman su profesión.

La franquicia es un negocio que se suscribe a operaciones facilistas, la comida peruana no es una operación facilista, el único es el pollo a la brasa y el anticucho, el resto son operaciones técnicas y que involucran cuestiones artísticas en la preparación. La comida peruana es una operación de gastronomía, no es una *fast food*, existe arte detrás de todo esto, McDonald no es gastronomía.

Tenemos que ir a los países mencionados con propuestas gastronómicas, en Australia Sídney ya es una ciudad cosmopolita que espera propuestas gastronómicas. Australia es un buen potencial.

19. ¿En Miami los restaurantes son propuestas nuevas?

Propuestas gastronómica tradicional y con propuestas nuevas peruanas. Y si vamos a Canadá o Alemania. Debe de haber una mixtura entre lo peruano y el canadiense o alemán (propuesta mixta).

Ahora es cuando veo muy importante establecer el centro de operaciones o cadena de suministros sólida, si esto no funciona no existe nada de nada. Por ejemplo el dueño de

Central, tiene un restaurante Central en Londres y tiene la estrella Michelin que es un mérito espectacular, los restaurantes actuales aquí en el Perú no la tienen, y esto es porque los restaurantes dirigidos al sector A, B y +C de Lima dan gusto a los caprichos de los limeños e instruyen a sus empleados a complacer los caprichos de los clientes, cosa que no se ve en Central, ni va suceder en el extranjero. En el extranjero no se complace el capricho al cliente, se le propone algo nuevo para que luego se encapriche con ello. En el Perú se tiene otros restaurantes que son digno de mencionar que si hacen gastronomía y apuestan por el Perú como son la cocina del Club Nacional, manejada de forma impecable, Cocina del Club Arequipa es un paraíso gastronómico con una propuesta sólida, el restaurante San Isidro es una propuesta gastronómica peruana con más de 50 años, igualmente Huancahuasi es un restaurante ejemplar, Estos restaurantes son apasionados por la gastronomía, restaurantes similares a estos hicieron grande a Francia e Italia.

20. ¿Desde su óptica, para poder llevar la gastronomía al exterior con éxito que es lo que necesitamos?

Debemos tener un embajador, el cual debe sentir pasión por su país, sus insumos y sus logros. Las comidas *fast food* no es una propuesta gastronómica, tengamos en cuenta eso, si hablamos del inversionista y que estos desean un retorno por su inversión rápida, mejor que pongan un *fast food*. Vuelvo a repetirlo eso no es gastronomía, es meramente capital mas no existe nueva propuesta, la gastronomía va reeditar en un mediano plazo, por eso hay que diferenciar la gastronomía de la inversión. La gastronomía es una propuesta integral que hace conocer a su país a su cultura, insumos geografía e idiosincrasia.

Si proponemos una la apertura de nuestra gastronomía como tal, se va a dar una ganancia pero a mediano plazo y te vas a posicionar bien en el mediano y largo plazo. Este es un punto de inflexión donde se separa el concepto del que quiere su dinero de inmediato y del que desea de tu patria un verdadero resorte. Debemos colocar embajadores que promocionen

nuestra propuesta gastronómica en todos los lugares pero analizados previamente, con el soporte de consulado peruano y una sólida base logística.

21. ¿Cuál debe ser nuestra propuesta en torno a la carta ofrecida o tipo de restaurante en el exterior?

Este es un punto de discusión o de quiebre, nos están obligando ahora a dividir lo que antes era indivisible. Hoy 2015 tenemos una división muy clara como viene a ser la carta limeña, la carta fusión y las comidas regionales. Si vamos a poner un restaurante peruano debemos de conceptualizar bien los puntos, si vamos a carta limeña o vamos a una carta peruana regional específica o vamos a una gran carta peruana.

Creo que la propuesta de impulsar la gastronomía peruana, debe de pasar por una reorganización y democratización de todas las ideas, de tal manera que sea puesto en el mercado la gastronomía, donde el estado tenga normas reguladoras en todo los consulados, tenga embajadores y que sean representantes de todo el país. Deben realizar propuestas e identificar puntos en el mundo donde la gente esté habiendo por nuevas propuestas.

Los consulados peruanos deben de hacer muchos más por la gastronomía, ahí es donde deben estar los embajadores más representativos de la gastronomía local y con propuestas nuevas de todo el Perú, tanto tradicional como regional. Las embajadas deben de trabajar continuamente para poder promocionar y potencializar la representación nacional, por otro lado ellos deben de buscar los nuevos nichos de mercado.

Debemos de tener una comisión plenipotenciaria que vayan de embajada a embajada y le dicten la pautas a seguir sobre la promoción de nuestra gastronomía y en su gestión se debe desarrollar este plan de gastronomía en su plenitud y esto debe de ser política de estado mas no de gobierno.

22. ¿De 10 personas consultadas en América, cuantas cree usted que reconoce nuestra gastronomía?

El año 81 de cada 10 podríamos decir 0.5 personas conocían nuestra gastronomía, actualmente diría que llegamos a dos. Eso no quiere decir que le guste, ya que eso es muy subjetivo

23. ¿En cuánto a la relación con el Turismo, cuál es su apreciación?

Ejemplo, la mayoría de turistas franceses que vienen al Perú se van decepcionados no por Machu Picchu sino por el trato de la gente de vive en aguas calientes, la forma como todos se quieren aprovechar de ellos y por la falta de salubridad que tiene los restaurantes. La mayoría de los turistas no salen de su hotel, solo salen para ver Machu Picchu y eso es malo porque ellos deben de interactuar con la gente para conocer la cultura, su gente y su idiosincrasia. Pero el turista viene asustado por todo lo que le dicen en su país y comen en los hoteles de cinco estrellas porque saben que son de estándares internacionales, así mismo le recomiendan no alejarse del grupo, no sacar sus pertenencias, etc.

Por lo tanto hay todo una estructura para cambiar. No tenemos capacidad de hospedaje en el Perú, nuestro país debe aprender mucho de Arequipa, porque existe un buen avance. La gastronomía tiene como finalidad, la distribución de las riquezas, de manera conjunta y sobre todo equitativa.

Otra propuesta debería ser de generar una cooperativa como la del Padre Hugo en Carhuaz, te atienden los comuneros, y son personas capacitadas y entrenadas, esta capacitación se hizo con personas italianas y europeas. Estas personas ya están preparadas, por lo tanto la comunidad produce, te aloja, te alimenta y ahí se disfruta de sus costumbres, hay mucha interacción. Actualmente Lima ya es como un cáncer, debemos de descentralizar la gastronomía y como tal debemos de ir a marquetear la comida del interior.

24. ¿A qué deberíamos apuntar al 2025?

Democratización de la educación gastronómica (dos programas principales educativos unificados, 1 para técnicos de 2 años y otros para técnicos de instituciones

tecnológicas de tres años con pasantías obligatorias. Homologar el programa, es decir el alumno de Tacna y Tumbes deben de ser el mismo programa y debe de ser homologados como en la unión europea de manera que podamos exportar nuestro recurso. Así mismo incluir un idioma obligatorio. Debemos comenzar a enseñar el tema gastronómico a los 15 años.

25. ¿Qué objetivos tienen debemos plantear para la gastronomía?

Posicionamiento interno de la gastronomía en el Perú primero y deslimeñizar (no más carta limeña), busquemos las comidas del interior.



## Apéndice C: Entrevista a Marco Sánchez Schmidt

Nombre: Marco Antonio Sánchez Schmidt

Cargo: Presidente

Organización: Patronato Gastronómico del Perú

Fecha: 27 de Mayo del 2015

### 1. ¿Cómo ve a la gastronomía en el mediano y largo plazo?

En proyecciones muy positivas en cuanto a inversiones nacionales como extranjeras , uno de los puntos importantes de la tendencia es la llegada de equipos de última generación , esto permitirá mayor efectividad en los servicios y presentación de los establecimientos , también el tema de poner el valor agregado a varios productos nacionales donde se podrán hacer innovaciones en la cocina con rapidez y eficiencia , en el interior del país ya son conscientes que se necesita mayor esfuerzos en las inversiones y desarrollo de material humano.

### 2. Desde su punto de vista ¿Cuál debe ser la visión de la gastronomía?

Definitivamente al tema de la presentación de la comida saludable los indicadores nos muestran una tendencia al consumo de estas presentaciones y en el Perú no habrá mayor problema porque su base agrícola está fundamentada en los productos saludables y hasta curativos.

### 3. ¿Cuáles son las principales brechas o barreras que tenemos que superar para que la gastronomía sea una de las mejores del mundo?

Valor histórico de las bases de cada receta

Estandarización de las recetas

Cultura gastronómica desde el punto de consumo (no sabemos comer)

Políticas sobre el tema de alimentación donde involucre a todos los actores de la sociedad.

Servicios y administración en los establecimiento de expendio de comidas y bebidas  
(el Perú es uno de los que menor practica el buen servicio al cliente en Sudamérica)

4. ¿Qué hace falta hacer para posicionar la gastronomía como la mejor de América o una de las mejores del mundo?

Ya es la mejor de América y es ya la segundo después de Tailandia. Solo que el peruano se la crea y que pequeños grupos cerrados asuman que todos somos partícipes de este nueva vida culinaria si discriminar a nadie.

5. ¿Cuáles cree usted que sean las principales fortalezas que tiene la gastronomía frente a las principales gastronomías del mundo, como la china, Francesa e Italiana por ejemplo.

35 microclimas

Más de 3,000 variedades de papa

Tiene; mar, costa, sierra y selva (la mayor variedad de frutas y verduras de continente.

El 60% de los peruanos saben cocinar por los menos 7 platos.

6. ¿Cuánto está contribuyendo el gobierno al desarrollo de la gastronomía?

Muy poco porque está más enfocado al tema de alimentación contra la desnutrición y demás enfermedades no transmisibles; cosa que está muy bien, el congreso no hace nada que es el primero en propulsar esto.

7. ¿Qué instituciones gubernamentales o privadas deberían dar mayor apoyo al crecimiento de la gastronomía?

Regiones, municipalidades, empresariado.

8. ¿Cuál es el promedio o rango promedio de margen neto de un restaurante de comida peruana en el mercado interno y/o externo?

En el interno es de 30 a 35 % y para el extranjero el 60 %

9. ¿Por qué se debe invertir en la gastronomía?

Nadie deja de comer sino muere, los insumos hay en variedad y cantidad y las corrientes turísticas solo para el consumo de la cocina peruana.

10. ¿Qué puede aportar la tecnología a la gastronomía?

Mucho; mayor tecnología mejor servicio, eficiente y eficaz.

11. ¿Qué aporte podría dar la educación al fortalecimiento de la gastronomía?

Mucho por el tema de investigación, innovación, seguridad alimentaria, disciplina.

