

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Tabla 37

Matriz de Rumelt

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

6.9 Matriz de Ética (ME)

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

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

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

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

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

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

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

Tabla 38

Matriz de Ética

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

Tabla 39

Estrategias Retenidas y de Contingencia

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

Tabla 40

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

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

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

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

6.13 Conclusiones

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

Capítulo VII: Implementación Estratégica

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

7.1 Objetivos a Corto Plazo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

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

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

7.3 Políticas de cada Estrategia

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

Tabla 42

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo



Tabla 43

Políticas de cada Estrategia

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

7.4 Estructura del Sector Gastronómico en Colombia

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

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

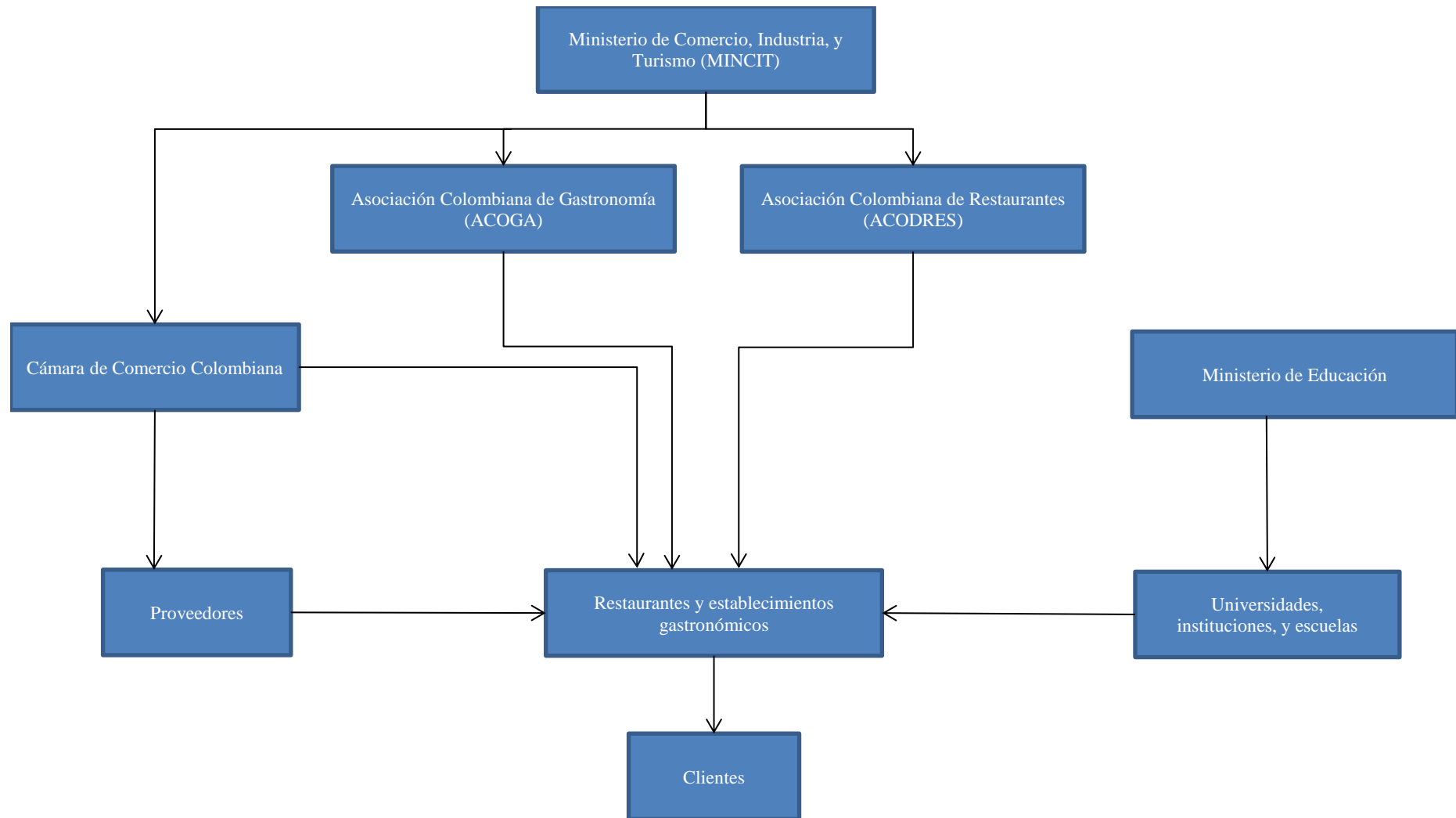


Figura 33. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia a 2015.

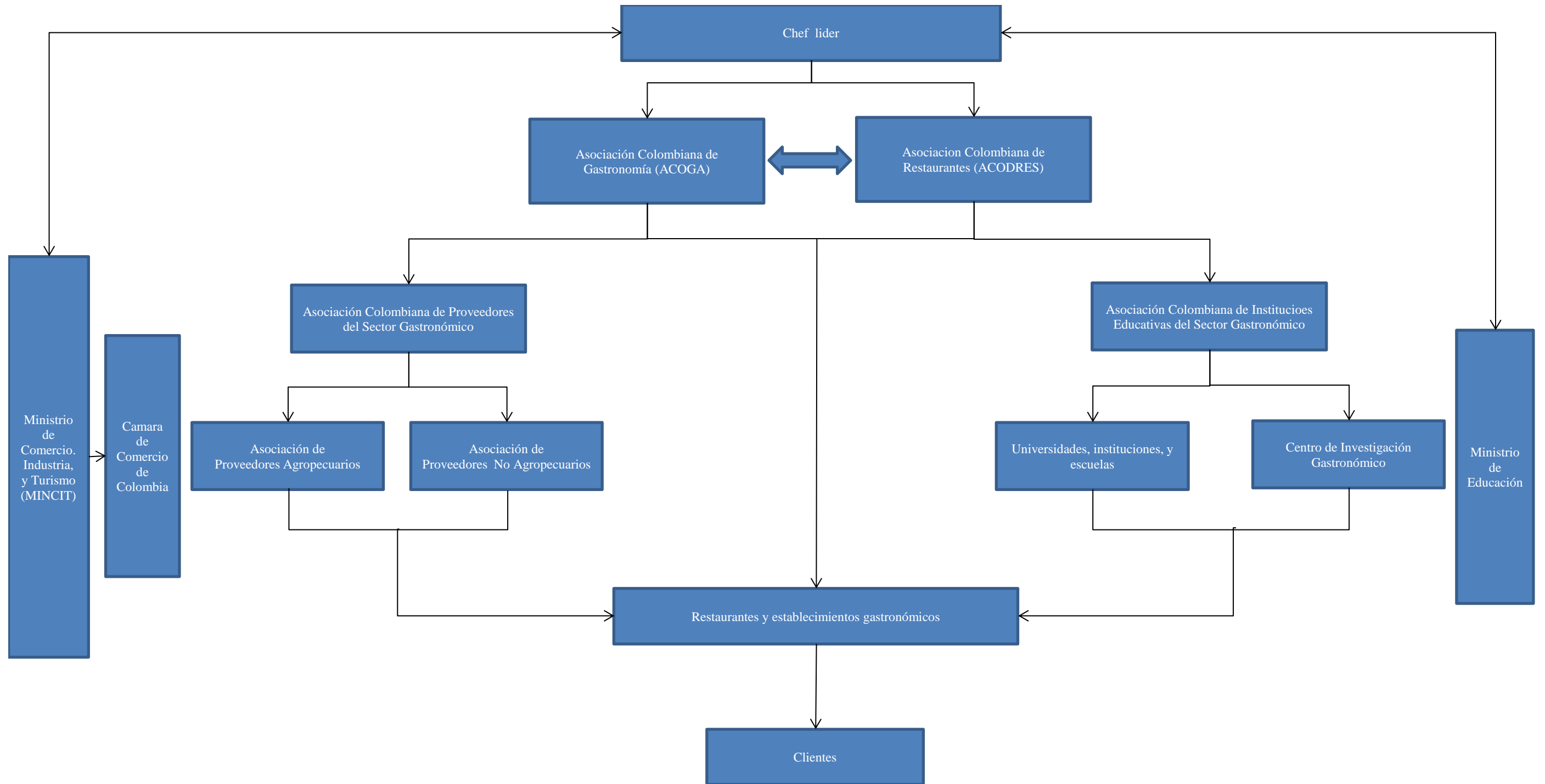


Figura 34. Estructura del Sector Gastronómico en Colombia propuesta.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

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

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

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

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

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

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

7.6 Recursos Humanos y Motivación

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

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

7.7 Gestión del Cambio

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

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

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

7.8 Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

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



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

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

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

8.1 Perspectivas de Control

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

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

8.1.1 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización

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

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

8.1.2 Perspectiva de los procesos internos

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

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

8.1.3 Perspectiva del cliente

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

8.1.4 Perspectiva financiera

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

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

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

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

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

8.3 Conclusiones

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

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado



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

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

Capítulo IX: Competitividad del Sector Gastronómico en Colombia

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

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

9.1 Análisis Competitivo del Sector Gastronómico en Colombia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Gastronómico en Colombia

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

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

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

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

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

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

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

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

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

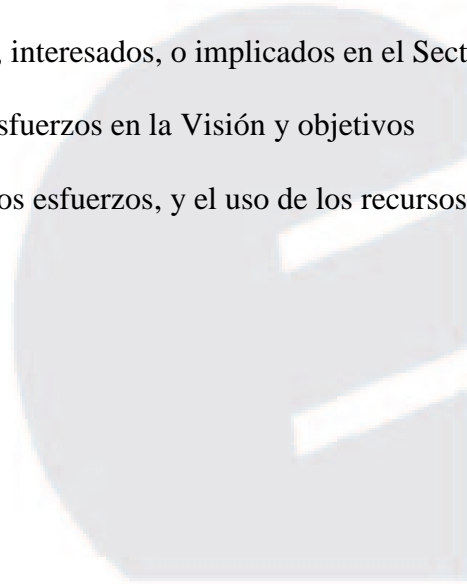
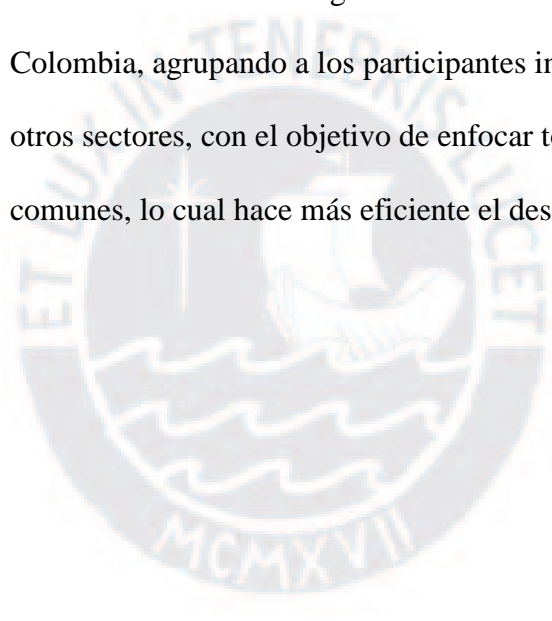
1. En el ámbito metaeconómico: A través de las asociaciones existentes y las nuevas que puedan crearse, es indispensable la toma de decisiones por consenso a través de una cultura de cooperación que potencialice las herramientas de aprendizaje para tener una mayor cobertura de los participantes interesados;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

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

9.5 Conclusiones

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

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



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

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

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

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

10.2 Conclusiones Finales

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

Tabla 45

Plan Estratégico Integral



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

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

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

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

10.3 Recomendaciones Finales

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

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

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

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

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

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

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

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

10.4 Futuro del Sector Gastronómico en Colombia

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

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

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

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

Referencias

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

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

Recuperado de

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

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

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

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

Recuperado de

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[Documento interno]. Bogotá, Colombia: Autor.

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

Colombia: Autor.

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

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

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

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2012). *Gastronomía peruana: Al 2021: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del Plan Bicentenario* (2a ed.). Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf

Ciclo de vida del producto. (2007, 24 de abril). *Mercadeoypublicidad.com*. Recuperado de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6410>

Cinco mil empresas: Ranking. (2014, 13 de junio). *Dinero*, 2014(447), 172-258.

Colombia avanza en uso de tecnologías de la información. (2012, 13 de febrero). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/colombia-avanza-uso-tecnologias-la-informacion>

Colombia perdió ocho puestos en Índice Global de Innovación. (2014, 29 de julio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-le-va-a-colombia-en-el-ndice-global-de-innovacion-/14314535>

Colombia.com. (s.f.-a). *Información general: Geografía*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/>

Colombia.com. (s.f.-b). *Información general: Geografía: Regiones*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/geografia/regiones/>

Colombia.com. (s.f.-c). *Nuestra historia: Conflicto armado*. Recuperado de <http://www.colombia.com/colombiainfo/nuestrahistoria/conflicto.asp>

- Comercio jugó papel clave en el crecimiento de la economía en Colombia. (2015, 13 de junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-en-colombia-aporto-a-desaceleracion-economica/15944435>
- Comida. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=comida>
- Compare Infobase. (2015). *Mapa de latitud y longitud de Colombia*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/colombia/latitud-y-longitud-de-colombia.html>
- Concha, J. R. (s.f.). La política de comercio exterior en el cuatrienio de Santos. En *Universidad ICESI*. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/icecomex/politica_comex_santos.php
- Congote, N. (2015, 28 de mayo). En ciencia, Colombia debe pisar el acelerador. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/entretenimiento/gastronomia/en-ciencia-colombia-debe-pisar-el-acelerador/15846095>
- Conoce cuál es el tipo de comida que prefieren los turistas alrededor del mundo. (2012, 1 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/conoce-cual-tipo-comida-que-prefieren-turistas-noticia-1449683>
- Consejo Privado de Competitividad [CPC]. (2013). *Informe nacional de competitividad 2013-2014*. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (s.f.). *El censo 2005 deja ver una nueva realidad demográfica (Comunicado de prensa)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2005). *Censo general 2005: Perfil nacional*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/00000T7T000.PDF
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2008). *Censo general 2005 (Nivel nacional)*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010a). *Proyección municipios 2005-2020*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010b). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020 (Estudios postcensales N°7)*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014, Cuarto trimestre). *Producto interno bruto 2005-2014* [Presentación]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim14.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2014b, 5 de diciembre). *Economía colombiana creció 4.2% en el tercer trimestre de 2014* (Comunicado de prensa). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Cuentas trimestrales: Colombia PIB (cuarto trimestre de 2014)*. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrim14_2.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015b). *Economía colombiana creció 4.6% en 2014* (Comunicado de prensa). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim14.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015c). *Índice de precios al consumidor* (Boletín técnico). Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic14.pdf

Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad [DDEC]. (s.f.). *Formación y cualificación de los recursos humanos*. Recuperado de http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44-tu0014/es/contenidos/informacion/8013/es_2598/adjuntos/tb4_08.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013a). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018 (Versión para el Congreso)*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013b). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018* (Versión preliminar para discusión del Consejo Nacional de Planeación). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Reporte global de competitividad 2014-2015 (Síntesis de resultados para Colombia)*. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014b). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018* (Versión para el Congreso). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20PND%202014-2018F.pdf>
- Diez avances tecnológicos que cambiarán la gastronomía. (2013, 5 de enero). *Diario de Gastronomía*. Recuperado de <http://diariodegastronomia.com/diez-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-gastronomia-en-2013/>
- Echeverry, J. C., Suescun, R., & Alonso, G. (2011, enero). *Estrategia económica y fiscal 2010-2014 (Notas fiscales N°1)*. Recuperado de [http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%201%20Estrategia%20economica%20y%20fiscal%202010-2014%20\(2\).pdf](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%201%20Estrategia%20economica%20y%20fiscal%202010-2014%20(2).pdf)
- El 74% de la población colombiana habita en zonas urbanas. (2012, 25 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-74-poblacion-colombiana-habita-zonas-urbanas/147272>
- El crecimiento económico de Colombia en el 2014 se perfila hacia 4.7%. (2014, 15 de diciembre). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-economico-de-colombia-en-el-ano-2014/14980966>
- El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. (2013, 25 de enero). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- El negocio gastronómico está en su punto. (2015, 20 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- El pacto de los chefs. (2015, 22 de agosto). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/enfoque/articulo/el-pacto-de-los-chefs/439616-3>

El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90,000 restaurantes. (2015, 16 de junio). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206

Empleos del futuro serán más temporales y muy especializados. (2015, 17 de junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/empleos-del-futuro-sern-las-especializados/15951185>

En 2014, las importaciones crecieron 7,8 por ciento. (2015, 19 de febrero). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/importaciones-colombia-2014-crecen-78>

En busca de un futuro sostenible para la industria alimenticia. (2013, 2 de mayo). *Colombia.com*. Recuperado de <http://www.colombia.com/61360/en-busca-de-un-futuro-sostenible-para-la-industria-alimenticia>

Federación Colombiana de Ganaderos [FEDEGAN]. (2015). *Tratados de libre comercio firmados por Colombia*. Recuperado de <http://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

Financiera del Desarrollo [FINDETER]. (2014). *Resumen de resultados del anuario de mundial de competitividad*. Recuperado de <http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=212823>

Firavitoba, L. (2015). *Visión 2020 del sector turístico*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/105045409/VISION-2020-DEL-SECTOR-TURISTICO#scribd>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014a). *The global competitiveness index historical dataset © 2005-2014* [El índice de competitividad global conjunto de datos históricos © 2005-2014]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCI_Dataset_2006-07-2014-15.xlsx

Foro Económico Mundial [FEM]. (2014b). *The global competitiveness report 2014–2015*

[El reporte de competitividad global 2014-2015]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Garzón, D. (2015, 16 de junio). El sector gastronómico creció 22% en el último año con

90,000 restaurantes. *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206

Gastronomía. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=gastronom%EDas>

Gastronomía, un sector para emplearse. (s.f.). *El Empleo*. Recuperado de

http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/gastronomia-sector-para-emplearse-----/14086615

Gaztelumendi, I. (2012, 12 de noviembre). *Tendencias y claves de éxito del turismo*

gastronómico [Simposio de gastronomía]. Recuperado de

http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_igaztelumendi.pdf

Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014, marzo). Innovación y emprendimiento en Colombia:

Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos*

FEDESARROLLO, 2014(50). Recuperado de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

Grupo Bancolombia. (2015). *Proyecciones económicas 2015*. Bogotá, Colombia: Autor.

Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de

Caldas [COLCIENCIAS] & Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

(CNCyT). (2008). *Colombia construye y siembra futuro: Política nacional de fomento a la investigación y la innovación*. Recuperado de

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf)

[311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ColombiaConstruyeSiembraFuturo.pdf)

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD]. (s.f.). *Methodology*

[Metodología]. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>

Jiménez, F. (2014, 22 de abril). Cocina de vanguardia: Una forma alternativa del uso de biodiversidad alimentaria. *AgroNegocios e Industria de Alimentos*. Recuperado de <http://agronegocios.uniandes.edu.co/index.php/tematicas/alimentos/168-cocina-de-vanguardia>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La strategy-focused en la organización: ¿Cómo el tablero de control balanceado prospera en el nuevo entorno empresarial]. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La calidad, un elemento fundamental en la consolidación del turismo gastronómico. (2013, 8 de junio). En *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6883&dPrint=1>

La cocina latina conquista el mundo. (2013, 23 de febrero). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/cultura/articulo/la-cocina-latina-conquista-mundo/334394-3>

La gastronomía francesa, una herencia secular. (s.f.). *Rendezvousenfrance.com*. Recuperado de <http://es.rendezvousenfrance.com/es/informaci%C3%B3n/gastronomia-francesa-una-herencia-secular>

Lluvia de hamburguesas. (2015, 31 de marzo). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/a-caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>

Lozano, R. (2015, 10 de junio). Las cadenas de restaurantes que más venden en el país: Crepes & Waffles lidera el grupo con los mayores ingresos. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/cadenas-de-comidas-rapida-en-colombia/15925855>

- Malik, O. (2015). La nueva era victoriana. *Avianca*, 2015(25), 152-154. . Recuperado de http://www.aviancaenrevista.com/ediciones/flips/Avianca_en_Revista_Ed_25/publicData/source/AVIANCA%2025.pdf
- Manktelow, J. (2015). Core competence analysis: Building sustainable competitive advantage [Análisis de competencias básicas: La construcción de ventaja competitiva sostenible]. En *MindTools*. Recuperado de http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_94.htm
- MINCIT cuenta con plan estratégico para la industria gastronómica. (2014, 25 de julio). En *Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=30948>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (s.f.). *Gobierno quiere encauzar a los restaurantes hacia la formalización*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=17984&dPrint=1>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012a). *Plan estratégico para la competitividad y la promoción de la gastronomía colombiana*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012b, 5 de setiembre). *Gastronomía colombiana, impulsora de turismo y empleos* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=4212>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2012c). *Plan estratégico: Avances: Asesoría para la competitividad y la promoción de la gastronomía colombiana*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=63657>
- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2015, enero). *Informe de importaciones colombianas y balanza comercial*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73712>

- Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo [MINCIT]. (2015b). *¿Qué es? ¿A qué se dedica? y ¿Para qué le sirve al país?* Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=69>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia [MVCT]. (2015, 9 de enero). *El 2015 es el mejor año para adquirir vivienda propia con los subsidios del Gobierno Nacional* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2015/enero/el-2015-es-el-mejor-ano-para-adquirir-vivienda-propia-con-los-subsidios-del-gobierno-nacional>
- Montes, D. F. (2014, 10 de agosto). Gobierno impulsa reforma al pago de las horas extras. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/proyecto-de-ley-sobre-reforma-de-horas-extras/14364776>
- Mullor-Sebastián, A. (1983). The product life cycle theory: Empirical evidence. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 95-105.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). Madrid, España: CEF.
- Observatorio de Procesos Electorales [OPE]. (2014). *La abstención en Colombia: Lo que se pretende prohibir*. Recuperado de <http://www.procesoselectorales.org/>
- Olvera, M. (2006). *La nouvelle cuisine: Evolución y situación actual en la cocina contemporánea* (Tesis de grado, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/olvera_p_m/capitulo3.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2013). *Washoku: Tradiciones culinarias de los japoneses, en particular para festejar el año nuevo*. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00011&RL=00869>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2012). *Panorama laboral 2012: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_195884.pdf

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Panorama laboral 2013: América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2015). *Índice Mundial de Innovación 2014: El factor humano en la innovación*. Recuperado de http://www.wipo.int/econ_stat/es/economics/gii/
- Palacios, A. I. (s.f.). Alimentos que los pacientes con cáncer de colon no deben consumir. *LiveStrong.com*. Recuperado de http://www.livestrong.com/es/alimentos-pacientes-cancer-sobre_13122/
- Perú es reconocido como “Mejor destino culinario del mundo”. (2014, 8 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-reconocido-como-mejor-destino-culinario-mundo-noticia-1777025>
- Pinzón, J. F. (2010, 13 de mayo). ¿Dónde estudiar gastronomía en Colombia? *Guiaacademica.com*. Recuperado de http://www.guiaacademica.com/educacion/personas/cms/colombia/pregrados/2010/ARTICULO-WEB-EEE_PAG-7707954.aspx
- Porter, M. E. (2010). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru* [Una estrategia para el crecimiento sostenido y prosperidad para Perú]. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (2013, 24 de agosto). *Crecimiento económico de Colombia en los últimos tres años ha sido en promedio el tercero más alto de América Latina: Presidente Santos* [Comunicado de prensa]. Recuperado de http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Agosto/Paginas/20130814_01-Crecimiento-economico-de-Colombia-en-los-ultimos-tres-a%C3%B1os-ha-sido-el-tercero-mas-alto-en-America-Latina.aspx

Programa de Gobierno pondrá a la gastronomía colombiana en boca de todos. (2011, 23 de mayo). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/actualidad-45/Programa-de-Gobierno-pondra--a-la-gastronomia-colombiana-en-boca-de-todos.htm>

Relación económica entre Colombia y Venezuela, de amores y odios. (2013, 6 de marzo). *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/relacion-economica-entre-colombia-y-venezuela-de-amores-articulo-408598>

Restaurantes: Un negocio en permanente evolución. (2012, 5 de julio). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-52/portada-28/top-100-restaurantes/restaurantes-un-negocio-en-permanente-evolucion.htm>

Restrepo, C. (s.f.). Algo de gastronomía colombiana. En *Historia de la cocina y la gastronomía*. Recuperado de <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/gastrocolombia.htm>

Restrepo, F. (2013, 13 de abril). ¡Hay que comer colombiano! *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/enfoque/enfoque-principal/articulo/hay-comer-colombiano/339705-3>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* [Gestión estratégica: Un enfoque metodológico] (4th ed.). New York, NY: Addison-Wesley.

Se pone en marcha la política nacional de gastronomía. (2011, 31 de octubre). *La Barra*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-48/actualidad-21/se-pone-en-marcha-la-politica-nacional-de-gastronomia.htm>

Sector en proyección. (2008, 8 de enero). *Dinero*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/sector-proyeccion/65957>

Turismo en Colombia: ¿Sin destino? (2014, 20 de noviembre). *La Barra*. Recuperado de

http://www.revistalabarra.com.co/Turismo_en_Colombia_%C2%BFsin_destino%3F

Tusalario.org. (2015). *Chefs: Función y salario*. Recuperado de

<http://www.tusalario.org/colombia/Portada/carrera/funcion-y-salario/chefs>

Vega, E. A. (2005). *Sistemas de información y su importancia para la empresa*. San José, Costa Rica: Autor.

Villanueva, A. (2013). *Operación de restaurante en Colombia* (5a ed.). Recuperado de

<http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

Web Japan. (2015). Cultura gastronómica japonesa: Disfrutando de lo tradicional y dando bienvenida a lo nuevo (Hoja informativa de Japón). Recuperado de http://web-japan.org/factsheet/es/pdf/es36_food.pdf