

2017

## Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante

Cindy Lorena Pacheco Bernal  
*Universidad de La Salle, Bogotá, cindylpachecob@gmail.com*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Pacheco Bernal, C. L. (2017). Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/237](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/237)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante

Cindy Lorena Pacheco Bernal<sup>1</sup>

*Que tu medicina sea tu alimento y el alimento tu medicina.*

*Hipócrates*

## Resumen

La informalidad en el sector gastronómico, los elevados costos de operación, el desconocimiento de los procesos claves para la adecuada gestión administrativa y gerencial de un restaurante, y la ignorancia de las normas que lo rigen, originan esta propuesta. Se busca analizar los restaurantes desde su raíz para ampliar el panorama, evidenciando las causas comunes por las cuales los restaurantes no tienen éxito al no estructurar sus procesos y resaltar la importancia del diseño, documentación e implementación de los mismos, su seguimiento y diagnóstico periódico como el medio para controlar los costos de operación y garantizar una correcta gestión integral del restaurante. La experiencia de la autora en el sector, conduce al desarrollo de la temática que en materia de gestión afecta a los dueños de los restaurantes.

**Palabras clave:** Gestión, gastronomía, estrategias, procesos, calidad, auditoría.

## Abstract

According to the latent informality in the gastronomic sector, the high operating costs due to the lack of knowledge of the key processes for the correct administrative and managerial management of a restaurant, as well as the normativity that govern it; the present document seeks to take the restaurants from its root to expand the horizon, showing the common causes by which the restaurants aren't successful in not having the structured processes and highlight the importance of the design, documentation and implementation, monitoring and periodic diagnosis as the medium to control the operation costs and ensure a correct management of the restaurant. The author's experience in the sector leads to the development of the management theme that impacts restaurant owners.

**Keywords:** Administrative management, gastronomy, strategies, processes, control, quality, audit, standards, restaurant.

---

<sup>1</sup> Cindy Lorena Pacheco Bernal, egresada de Administración de Empresas, trabajo de grado de la modalidad de producción intelectual relevante, [cindylpachecob@gmail.com](mailto:cindylpachecob@gmail.com)

## Introducción

Emprender es acometer y comenzar una obra, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Emprendedor es quien en un lugar y condiciones específicas, gesta y pone en marcha las nuevas empresas que renuevan el tejido empresarial de una sociedad con los efectos positivos que ello implica. El emprendedor que crea empresa aprovecha un hueco en un mercado, se beneficia de los resultados de una investigación, utiliza I+D como ventaja competitiva y tiene capacidad de acción (Gàmez, 2015).

El emprendedor que crea empresas en el sector gastronómico es quien tiene un conocimiento práctico en el sector, decide por convicción o necesidad poner en marcha su idea de negocio de la cual busca obtener rentabilidad, reconocimiento y perdurabilidad. Crear empresas en el sector de restaurantes es una de las opciones para los emprendedores colombianos (Linkers, 2017); para muchos es un negocio fácil y rentable. De acuerdo con cifras de la Asociación Colombiana de Restaurantes (Acodres, 2015), cuatro (4) de cada diez (10) restaurantes se cierran en los primeros seis meses de operación y algunos alcanzan a llegar al año de funcionamiento.

Al parecer las razones incluyen falta de planeación, desconocimiento de cómo funcionan los restaurantes y no se acude a asesores expertos del sector gastronómico. Los errores de estos emprendedores pasan además por las deficiencias de estructura, altos costos de operación y baja rentabilidad, que los conducen al cierre del restaurante<sup>2</sup>. Esta situación es semejante a las demás empresas de los nuevos emprendedores, según el informe presentado por la Cámara de Comercio sobre las causas de liquidación de empresas entre los años 2004 a 2008 la cifra general se situó en 17956 establecimientos cerrados durante ese periodo; para el caso del sector servicios, en la categoría de hoteles y restaurantes se registraron 1582 liquidaciones de este tipo de modelo de negocio. Entre los factores que se destacaron para su limitada permanencia, se caracterizaron la falta de formación en gestión empresarial y experiencia previa en el sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009). El riesgo de inversión en un establecimiento del sector gastronómico tiende a ser elevado en comparación con negocios de otros sectores de la economía, ya que generalmente el origen de los recursos para su financiación proviene de los ahorros personales de los fundadores (Global Entrepreneurship Monitor, 2013).

---

<sup>2</sup> Felipe Cuadros gerente de Umami Cocina Estudio, considera que *“para que un restaurante tenga éxito no debe perder de vista su objetivo fundamental que es vender mucho y gastar poco, y ¿cómo logra esto un restaurante? la respuesta es sencilla y es teniendo una propuesta gastronómica, arquitectónica, de servicio y de comunicaciones sólidas; para lo cual se deben establecer alianzas con una lista de profesionales idóneos para el desarrollo de cada una de estas propuestas; pues en ocasiones se parte de la premisa que si cocinamos bien podemos desarrollar todas las etapas que deben abordarse para el montaje de un restaurante y no es así y esto tiende a sesgar los modelos de negocio”* (Cuadros, 2016).

Ser emprendedor en el sector gastronómico no es tarea fácil. De forma constante se enfrentan a situaciones que son inmanejables porque al estar sumergido en el día a día del restaurante pocas veces se tiene el tiempo para planear la empresa, esto es, visualizar el campo de acción y las oportunidades para potenciar el proyecto y dedicar tiempo a lo que es realmente importante; teniendo estructurados y controlados cada uno de los procesos para la gestión administrativa y gerencial del restaurante se pueden implementar nuevas estrategias a fin de mantener el modelo de negocio rentable y longevo (Cuadros, 2016).

El sector gastronómico es rentable siempre que se tengan correctamente definidas las políticas y los procedimientos para el control de sus procesos. Es necesario capacitarse y buscar asesoría para identificar los puntos críticos del modelo de negocio con el propósito de hacer frente a las contingencias y ser competitivos. Ser empresario es una opción de vida para las personas que se debe asumir como respuesta a un proyecto y no como coyuntura. La creación de empresa necesita planeación y capacitación en los temas críticos para administrar y gestionar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009).

El objetivo de esta investigación es diseñar y proponer una guía para estructurar de manera profesional los procesos de un restaurante con el fin de aumentar su productividad, facilitar el seguimiento y control para optimizar su operación, y propender por su perdurabilidad.

Se estima que hay 99000 locales que son formales y la informalidad puede rondar el 30%, lo que puede superar los 120 000 restaurantes en el país, además que *“mucha gente considera que con el gusto por la gastronomía es suficiente y resulta que es mucho más complejo. El tema operacional es tan (sic) o más importante, que el arte de la cocina”* (Barreto, 2015). Desde el observatorio de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica- Acodres, se resalta que, por falta de estudios sustentados sobre el costo del restaurante, su plan financiero no llega al punto de equilibrio esperado lo cual conduce al cierre inminente de los restaurantes. En el extranjero, hicieron un llamado a los restauranteros colombianos a concentrar sus esfuerzos en el costo del menú durante la etapa de montaje del restaurante, ya que lo han descuidado por enfocarse en la propuesta arquitectónica y gastronómica, lo que no permite que se haga una planeación financiera eficiente (Barreto, 2015). De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), clúster de Gastronomía, el sector maneja altos niveles de informalidad, los restaurantes no se registran como establecimientos bajo esta actividad económica sino con otras actividades, lo cual dificulta su trazabilidad y evidencia no sólo el desconocimiento del sector, el registro y constitución de empresas.

En este documento se hace un recorrido desde la esencia de la gastronomía para comprender la dinámica del sector, pasando por el surgimiento de los restaurantes como establecimientos

formales de expendio de comidas preparadas y servidas a la mesa, el panorama actual en el mundo, los desafíos de competitividad propios de la cultura de cada país y su desempeño como parte activa de la comunidad empresarial a partir de la correcta gestión administrativa de cada uno de los procesos, así como las maneras óptimas de seguimiento y control.

## **Marco teórico**

En este apartado se presenta una aproximación al emprendimiento, el sector gastronómico, las particularidades que lo caracterizan como modelo de negocio, los desafíos en materia de competitividad de acuerdo con las exigencias actuales del comensal a causa de la globalización y la interrelación con el proceso administrativo implícito para cualquier tipo de organización.

**Emprendimiento.** El emprendedor ve oportunidades de negocio donde otros no las ven, y a partir de ese hueco en el mercado visualiza e implementa las estrategias para suplir dichas necesidades. Un emprendedor es creativo e innova a partir de la detección de una necesidad latente en un nicho de mercado (Gámez, 2008). El emprendimiento es integral por tener un componente de creatividad e innovación con relación al tipo de producto o servicio con el que cubrirá la demanda del mercado objetivo. La creación de empresa supone la aparición y desarrollo de nuevas posibilidades en el entorno económico, por ello el emprendedor es el corazón del proceso de innovación y si la creación de empresa no desemboca en innovación en ella no se ejerce la actividad del emprendedor (Rodríguez & Jiménez). La verdadera función del emprendedor es la de tomar iniciativas y crear, más que ejercer, la gestión o reunir factores de producción para obtener productos. Pese a esto, los emprendedores tienen dificultades para diferenciar la idea del concepto de negocio, lo que imposibilita que se tenga una clara orientación de las estrategias hacia el mercado objetivo que debilita la formulación del plan de negocios basándose sobre supuestos y no en información del sector real; lo que conlleva a operar con incertidumbre el modelo de negocio. No se trata de crear pequeños negocios de subsistencia (Gàmez, 2015). De aquí la importancia y la responsabilidad para el emprendedor en el sector gastronómico en formarse y buscar asesoría para aterrizar y hacer coherente el concepto de su negocio con la propuesta gastronómica y la filosofía que transmitirá a sus comensales, de esta manera la estructuración del plan de negocios se hace consciente y minimiza el grado del riesgo.

**La empresa.** Es la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. La empresa es vista como un individuo con una legislación limitada que ha adquirido poder e influencia en la sociedad, donde esta última determina su éxito o fracaso; y que de acuerdo a su operación puede tener efectos positivos o negativos sobre el consumidor. Las organizaciones son “*unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos*” (Chiavenato, 2001) (Gàmez, 2015). Significa que las organizaciones se proponen y

construyen con planeación y se forman para conseguir objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren mejores alternativas para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. Las empresas desde su creación tienen el riesgo implícito por actuar en ambientes turbulentos que les exigirán modificaciones y ajustes continuos: el cambio (Chiavenato, 2001).

Sacar adelante una empresa requiere adaptarse a las condiciones económicas complejas, enfrentar la escasez de recursos, adaptarse a las conductas corruptas del entorno y trabajar en medio de la competencia que en muchos casos es desleal (Gàmez, 2015).

**Aproximación a la gastronomía.** La gastronomía es un factor cultural de cada país, lo representa y lo da a conocer en el mundo. Supone cocinar para otras personas y servir estos alimentos conservando la estética y utilizando el mejor menaje<sup>3</sup> disponible en el mercado. Además, la gastronomía es una filosofía de vida que ha caracterizado al ser humano desde su origen. Por medio del uso de técnicas específicas para la elaboración de sus alimentos satisface una de sus necesidades básicas de acuerdo a la escala de Maslow y que en esencia lo diferencia de los demás seres vivos en el planeta (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016).

Es un arte multidisciplinar que engloba varios elementos que hacen parte de la experiencia y de ir más allá de consumir un plato delicioso y revolucionario. Estos elementos están relacionados con la danza, teatro, pintura, música, escultura, arquitectura, ciencias exactas y ciencias sociales. Al remontarse a periodos antiguos como el barroco, hubo banquetes estrafalarios que hacían los máximos representantes del poder, en dónde pedían a sus cocineros preparar para los invitados los mejores cortes de carne acompañados con las cosechas de la época, maridados con los vinos más representativos de la región, servidos en menajes lujosos bañados en oro; sólo para demostrar su supremacía ante los demás, para ello organizaban muestras artísticas y hacían adecuaciones que complementaban la propuesta gastronómica las cuales estaban diseñadas y organizadas por importantes artistas. Sin duda, los pintores, músicos y cocineros desempeñaron un papel importante durante esta época que se caracterizó por el exceso en estas disciplinas (Alba, 2012).

**Importancia de la cocina en la vida del hombre.** Desde su origen el hombre ha tomado de la naturaleza aquello que necesita para sobrevivir. Antes se ingerían frutos, plantas, semillas y proteínas sin adicionarles especias o someterlos a procesos de cocción; todo se consumía en su estado natural (Cordero-Bueso, 2013). En su proceso evolutivo el hombre llegó a ser cazador a partir de la observación: veía cómo los animales asechaban y cazaban a otros para devorarlos; así lo hizo él para luego consumirlos crudos. Luego descubrió el fuego donde sometía los alimentos

---

<sup>3</sup> En algunos cuerpos militares, vajilla y cubertería, servicio de mesa en general (Real Academia Española, s.f.).

que cazaba en sus brazas y experimentaba sensaciones en su paladar, el sabor era diferente y un tanto adictivo; después mezclaba algunas ramas, hojas y frutos que encontraba a su paso para acompañar sus comidas; y de esta manera fue adoptando costumbres para alimentarse, haciendo más complejas sus preparaciones (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016).

El proceso de la alimentación supone técnicas de preparación y transformación de los alimentos. De ahí la importancia de profesionalizarse, ser responsables y respetar cada alimento que pasa por sus manos; para ello se han creado programas profesionales en universidades<sup>4</sup>. La academia fusiona lo novedoso y lo tradicional que tiene lugar en diversas zonas geográficas del mundo, y buscar el punto de encuentro para lograr consumo responsable, inclusivo y de calidad (González, 2012). Con el tiempo la urbanización hizo que las personas no pudieran cocinar en sus casas, hay menos tiempo para preparar alimentos y de compartir con sus círculos sociales una comida; por tanto, comer fuera de casa ha supuesto la creación de restaurantes -unos regulares, unos no tan buenos y otros excelentes que son reconocidos en el espacio internacional por la calidad de sus preparaciones- (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016).

Más allá de satisfacer una necesidad básica se pretende rescatar y transformar la “memoria gustativa culinaria” (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016), generada al consumir un alimento. Pollan<sup>5</sup> reconoce la importancia de seguir las técnicas ancestrales donde los cuatro elementos de la materia desempeñan un papel importante en la preparación de los alimentos; inicia el recorrido desde el fuego que es la base principal para la cocción de todos los alimentos, luego el agua que al mezclarla con vegetales y especias les da una textura diferente, el aire que para el caso del pan es necesario para darle cuerpo y consistencia y por último la tierra donde tienen lugar todos los procesos de la naturaleza como la descomposición de los microorganismos que se obtienen a partir de la leche para dar lugar a los deliciosos quesos holandeses; todo con un sentido: cocinar para trabajar en el sustento propio y el de otras personas, y cubrir la necesidad del futuro de la humanidad de buscar a quien les cocine, pues con el ritmo acelerado de vida hoy el ser humano dedica de su día tan sólo 27 minutos para cocinar, cuando en 1965 se dedicaba en promedio 60 minutos al día, según Harry Balzer experto en la industria alimentaria (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016).

**Tendencias del consumidor y tipos de restaurantes.** La tendencia del consumidor por preferir comidas fuera de casa a raíz del tiempo limitado con el que cuenta para cocinar, es lo que ha

---

<sup>4</sup> Universidades prestigiosas en el mundo como el *Basque Culinary Center* donde chefs reconocidos como Ferrán Adriá, Martín Berasategui y los hermanos Roca han acompañado el proceso de aprendizaje de quienes se forman en temas culinarios, y han logrado la transformación del sector gastronómico (Robledo, 2011).

<sup>5</sup> Michael Pollan hace un recorrido profundo por estos temas en su libro y en el documental *Cooked: A Natural History of Transformation* (Pollan & Gibney, *Cooked*, 2016).

jalonado la productividad de los restaurantes existentes o la creación de nuevos que se adapten a las necesidades del comensal quien cada vez es más exigente e informado frente a lo que consume. De aquí el desafío de desarrollar modelos de negocio innovadores y creativos que cumplan y superen estas exigencias y que logren mantenerse vigentes de acuerdo al cambio de las preferencias de su comensal, sin perder de vista la calidad de su producto y servicio (Azti Tecnalia, 2016). En Colombia para el cierre del año 2016, se reportaron ventas acumuladas de \$34,9 billones, lo que se traduce en que cada colombiano gastó en promedio \$717.000 durante el año en restaurantes; una cifra importante teniendo en cuenta la coyuntura por la que estaba atrevesando el país ( Raddar Consumer Knowlegde Group, 2017).

Europa es por excelencia uno de los máximos exponentes de la gastronomía y en donde continuamente se están desarrollando nuevas metodologías para el sector de alimentos desde sus centros de formación, como el *Basque Culinary Center- BCC* que abrió sus puertas en el año 2011 donde la investigación, la ciencia, la tecnología y otras disciplinas son el pilar de este centro gastronómico (El Mundo, 2011).

Comer fuera de casa se ha convertido en todo un desafío ya que el consumidor tiende a ser influenciado por la información que tiene a su alcance, en donde en ocasiones puede poner en riesgo su salud y la de su círculo social y resalta el compromiso que tienen los establecimientos dedicados al expendio de alimentos de suministrar productos de calidad, frescos, que no hayan sido sometidos a procesos industriales lo cual afecta la salud de los consumidores y en efecto a toda la cadena productiva; recuerda las interconexiones de cada decisión que el ser humano toma a la hora de alimentarse, lo que esto implica y el impacto que deja al final de la cadena (Pollan, 2017).

Azti Tecnalia en su informe *Eatendencias* da a conocer las nueve tendencias de alimentación las cuales apuntan hacia los estilos de vida del consumidor, exponen qué es lo que buscan los comensales de acuerdo a cada perfil, haciendo énfasis en la comida como fuente de placer y entretenimiento (Azti Tecnalia, 2016). Estas tendencias sirven como base a las industrias del sector gastronómico para orientar estrategias que creen conexión con los comensales, saber a quién le están hablando y cómo deben hablarle para que los esfuerzos que se inyectan en toda la cadena tengan el impacto deseado y se puedan anticipar a nuevas oportunidades de negocio. Las tendencias se deben abordar desde una mirada “glocal” (global- local) y transversal (Azti Tecnalia, 2016), estando en la capacidad de dar respuesta a la demanda cambiante del consumidor y al panorama económico, político y social de cada país.



Figura No. 1  
Mapa de la innovación alimentaria



Fuente: (Azti Tecnalía, 2016)

Con relación a estas tendencias, los restaurantes clasifican en los siguientes tipos:

Figura No. 2  
Clasificación de los restaurantes

<p><b>Casual Dining</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descomplicados</li> <li>• Servicio en mesa</li> <li>• Archie's, Il Mercatino, Canasto, Misia.</li> </ul>	<p><b>Farm to Table</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la granja a la mesa</li> <li>• Productos orgánicos</li> <li>• Alejandro Cuéllar, David Orozco.</li> </ul>	<p><b>Fast Casual/ Food Trucks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay servicio en mesa.</li> <li>• Productos a la minuta.</li> <li>• Home Burgers, Chorilongo, Sierra Nevada.</li> </ul>	<p><b>Fast Food</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de fácil ensamble.</li> <li>• Hamburguesas, pizzas, pollo frito.</li> <li>• Grupo CBC SAS, Burger King, Sándwich Qbano.</li> </ul>	<p><b>Fine Dining</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en gastronomía en particular.</li> <li>• Alta calidad de insumos.</li> <li>• Propuesta impecable.</li> <li>• Osaka Cocina Nikkei, La despensa de Rafael.</li> </ul>
<p><b>Ghost Restaurants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen punto de venta.</li> <li>• Domicilios 100%</li> <li>• Alimentario.</li> </ul>	<p><b>Healthy Food</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas gastronómicas frescas.</li> <li>• Productos orgánicos y platos balanceados.</li> <li>• Lú Cocina Vegana, Pecaminosas, The Pot.</li> </ul>	<p><b>Restaurantes Temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen un sólo tipo de comida.</li> <li>• Árabe, Francesa, Mexicana, Japonesa.</li> <li>• M Cocina Árabe, Canirna y Puno, Emiia Romagna, Kathmandú, Jungla Kumba.</li> </ul>	<p><b>Take Away</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para llevar.</li> <li>• Flujo constante de comensales.</li> <li>• Productos de fácil ensamble.</li> <li>• Empaques biodegradables.</li> <li>• Subway, Take Eat Easy, Tostao, Wok, Go Green.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**Los restaurantes.** El origen del nombre restaurante se atribuye al cocinero francés Dossier Boulanger quien para el año de 1765 en la Rue du Poulies de París calle en la que actualmente está ubicado el Louvre, abrió el primer restaurante del mundo. Fuera de su establecimiento colgó un cartel que en castellano decía “Venid a mí, hombre de estómago cansado y yo os restauraré”,

frase que se hizo popular a partir de la cual los visitantes denominaban a estos lugares “restaurantes” porque allí sus estómagos eran “restaurados”; para entonces Boulanger inició con un menú sencillo que tenía dos platos en su carta que se consideraban que contenían altos contenidos proteínicos y reparadores para el organismo (Instituto de Artes Culinarias Boulanger, s.f.) . En la antigüedad, los puestos de comida callejeros y las fondas -nombre proveniente de la palabra árabe *alfondec-*, eran lugares donde no solamente se comía sino también se almacenaban las materias primas, y había espacios para pasar la noche después de largos viajes (Consortio de Turisme de Barcelona, 2017). En los castillos los reyes, condes y la burocracia tenían a su servicio un gran número de personas exclusivamente para la preparación de sus banquetes. En estas cocinas se manejaban jerarquías -en la actualidad se conservan-, donde quien estaba al mando y era responsable de lo que saliera de esas puertas era el chef; también se contaba con meseros quienes seguían protocolos más estrictos y dirigidos por un Capitán de Mesas, disponían de acuerdo con la ocasión la mesa y su decoración; más adelante estos personajes fueron los promotores de la gastronomía no sólo en el continente Europeo sino en el mundo entero (Bogotá: E-Cultura Group, 2010).

Para 1804, con el fin de la Revolución Francesa en París había más de 500 casas dedicadas a servir comida, las cuales fueron fundadas en su mayoría por los cocineros que formaban parte de los grandes castillos en Francia, que luego de la revolución fueron despedidos y que fueron inspirados por Boulanger para darle surgimiento a la restauración de alto nivel (Instituto de Artes Culinarias Boulanger, s.f.). Años más tarde, en Estados Unidos para 1837 se fundó el primer restaurante *fine dining* del país que se llama Delmonico de cocina francesa, es considerado uno de los íconos con mayor historia en el sector gastronómico de Estados Unidos, teniendo en cuenta que en la actualidad sigue vigente adaptándose a las nuevas tendencias y exigencias del consumidor, sin dejar de lado la calidad de su producto.

En Colombia, el 16 de Julio 1816 se fundó en Bogotá el restaurante más antiguo de la capital, *La Puerta Falsa*, que nació como un desafío al párroco de la época Juan Bautista Sacristán y Galiano quien se molestó con la dueña del restaurante por ofrecer un refrigerio del cual no había sido informado durante la celebración de una misa y que solo fue compartido con unos pocos; la entonces fundadora del restaurante decidió con su marido abrir un local cerca de la iglesia e inaugurarlo para las fiestas de la Virgen del Carmen como retaliación a la ofensa del párroco. En este restaurante se ofrece comida “auténtica” santafereña y ha sido el legado familiar durante dos siglos (Gómez, 2016).

**El chef:** la palabra *chef* significa jefe viene del francés y su equivalente en inglés es *chief* (Charnas, 2016). Esta palabra tiene un significado de fondo, donde el *chef* es considerado como el *restaurador* de estómagos y del alma (Instituto de Artes Culinarias Boulanger, s.f.). Es un

cargo que además caracteriza al generador de emociones que se reconocen con estrellas Michellín. Los chefs son exponentes de creaciones gastronómicas, que se caracterizan como los emprendedores en que son visionarios, innovadores, excéntricos y hedonistas por excelencia<sup>6</sup>.

En las cocinas el chef es considerado como mentor, que guía y es capaz de crear estrategias que lleven su estilo de cocina a un nivel más alto, donde la mitad de su tiempo están creando, aprendiendo y compartiendo nuevas técnicas de cocción y de hacer más sustentable su gastronomía; y la otra mitad del tiempo se dedican a organizar sus espacios, medir tiempos y movimientos para hacer más eficientes los procesos en su cocina, planeando y asignando tareas específicas al personal bajo su responsabilidad de acuerdo a sus habilidades; lo que en cocina se denomina *mise en place*, que es la actividad donde se planean cada una de las tareas a ejecutar, los recursos necesarios y los tiempos disponibles para hacerlas (Charnas, 2016). Cuando se logra tener el control y trazabilidad de la operación en la cocina, viene el proceso de innovación y darle un giro total al menú de la carta del restaurante; aquí surgen grandes desafíos y ya no es una carrera contra el tiempo sino contra la competitividad lo que conduce hacia la búsqueda de las codiciadas: Estrellas Michelin.

Las estrellas Michelin nacieron con la guía turística de hoteles y restaurantes de la editorial Michelin, la marca que es reconocida en el mundo por la fabricación y venta de neumáticos. Esta guía fue creada en el año 1900 por André Michelin fundador de la empresa Michelin & Cía en 1889 en compañía de su hermano Edouard. En el año 1900, André tuvo la idea de dar a conocer su marca de neumáticos con un material que se quedara y que fuera útil para el conductor, para ello diseñó el primer manual de viaje el cual se imprimió en 32.909 ejemplares, sin tener en cuenta que para la época en París habían tan sólo 2.897 carros (Michelin Departamento de Comunicación, 2016). El objetivo de esta guía, o del libro rojo como se reconoce en el mundo, era brindar información completa acerca de los talleres mecánicos, puntos de recarga de gasolina además de ofrecer un listado con ubicaciones de hoteles y restaurantes donde los viajeros pudieran descansar y comer. Cuando comenzó con la distribución de esta guía a los usuarios de sus neumáticos, era gratuita, pero lo luego la puso en venta a un precio de 7 francos (Revista Pronto, 2016). Para 1926 nació la evaluación gastronómica de los restaurantes, para los cuales se asignaba

---

<sup>6</sup> Marcus Gavius Apicius, romano del siglo I d.C. fue considerado como el primer gourmet en la historia de la gastronomía. De él se destaca la obra *De re coquinaria* que compila un gran número de recetas del antiguo imperio Romano y que da a conocer las características de las cocinas, su exuberante gusto por la comida y sus diversas preparaciones para deleitarse con nuevos sabores; de esto se rescata lo que hoy es tendencia latente en la gastronomía, donde los chefs con frenesí buscan darle un giro total a sus propuestas donde más allá de cocinar un platillo, sea una experiencia para los sentidos del comensal (Castillo, Bon Viveur, 2015) (Gavio, ca. 390-450).

una estrella Michelin, en 1931 cinco años después se dio inicio a la clasificación desde 1 hasta 3 estrellas Michelin<sup>7</sup>.

Michelin (2016), tiene cinco criterios que deben considerar los inspectores:

Figura No. 3  
Criterios de evaluación de Michelin



Fuente: (Michelin Departamento de Comunicación, 2016)

Para la edición de 2016, la Guía Michelin tenía 2.312 restaurantes en Europa galardonados con sus apreciadas estrellas donde su crecimiento ha sido del 115% en 10 años. (Michelin Departamento de Comunicación, 2016).

En Colombia aún no existen restaurantes premiados con estas estrellas. No obstante, en el país hay chefs y restaurantes de alto reconocimiento. Leonor Espinosa es una chef que se ha enfocado en la cocina local con preparaciones de los sabores colombianos; en 2006 su restaurante Leo fue incluido entre los 82 mejores del mundo y el quinto de América Latina (Reina & Abultaif, 2014); la cocina silvestre con toques vanguardistas del chef Alejandro Cuéllar, quien con materias primas provenientes de su huerta experimenta mezclando los ingredientes frescos en su cocina para obtener como resultado platos creativos (Camacho, 2014). Rafael España, director económico de Fenalco, resaltó la importancia de que los restauranteros le apuesten a hacer parte de la Guía Michelin, teniendo en cuenta las ventajas competitivas del país al tener productos locales y estar dentro de los destinos favoritos de los turistas (Redacción Revista La Barra, 2017).

---

<sup>7</sup> André, fue un visionario quien supo crear un material de valor incalculable para la industria gastronómica de la actualidad, donde todo aquel que se prepara para chef en las instituciones que hay alrededor del mundo, sueñan con trabajar o hacer el montaje de un restaurante que esté en la lista de esta famosa guía. Los restaurantes que hacen parte de este libro, se caracterizan por conservar parámetros estrictos de calidad, innovación y confort. La metodología para la asignación de las estrellas se lleva a cabo cada año, donde se siguen protocolos estrictos por parte de los inspectores.

**Los reconocimientos internacionales.** la gastronomía y los chefs gracias a sus comensales son galardonados cada año por expertos mundiales que premian su labor en las cocinas y sus propuestas de restaurantes. Los criterios en común que se tienen en cuenta para ser merecedor de estos premios son:

- ✓ Propuesta gastronómica
- ✓ Propuesta de Servicio
- ✓ Propuesta Arquitectónica
- ✓ Experiencia Sensorial
- ✓ Integridad

Estos son algunos de los reconocimientos internacionales más importantes que hacen los organismos en su mayoría privados a los Chefs y restaurantes:

Figura No. 4

Reconocimientos internacionales de industria gastronómica



Fuentes: elaboración propia a partir de (Michelin Departamento de Comunicación, 2016), (Repsol, s.f.), (Consejo de Honor, 2011), (Zagat, s.f.), (The World's 50 Best Restaurants, s.f.), (BBC Good Food Middle East, s.f.).

**La importancia del proceso administrativo:** según Taylor, un proceso es un conjunto de acciones que se interrelacionan entre sí y cuyo resultado final es la transformación de unos elementos de entrada y que tienen un alto valor percibido (Amaru, 2009). La estructura se expresa en el mapa de procesos que son aplicables a cada empresa de acuerdo a su actividad económica

para lograr la mayor productividad posible, reduciendo el impacto negativo a falta de la estandarización adecuada de los procesos requeridos para cada departamento de la empresa. La empresa sea cual sea su objeto social, como base para la planeación y estandarización de sus operaciones debe orientarse hacia el enfoque basado en procesos, cuya ventaja es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos; así como su combinación e interacción (Icontec, 2008).

En cuanto al diseño, documentación e implementación de los procesos de la empresa; es conveniente desarrollarlos con la metodología del ciclo PHVA- Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Icontec, 2008); analizando cada uno de los cuatro pasos de acuerdo a los requerimientos según la operación diaria que se ejecute desde cada área de la empresa. Este ciclo va ligado al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar; donde en esencia el objetivo de estas dos metodologías es el de lograr el máximo beneficio en cuanto al costo de operación de la empresa, por medio del control, ya que a partir de este se replantean cada una de las actividades hacia atrás haciendo que con las prácticas adecuadas el control sea eficaz una vez se estandarice por completo las variables que intervienen en la operación (Chiavenato, 2001).

Figura No. 5  
Ciclo PHVA



Fuente: (Icontec, 2008)

La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante *planeación, organización, dirección y control* de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001). El objetivo de administrar una empresa, es garantizar el máximo beneficio mediante el uso

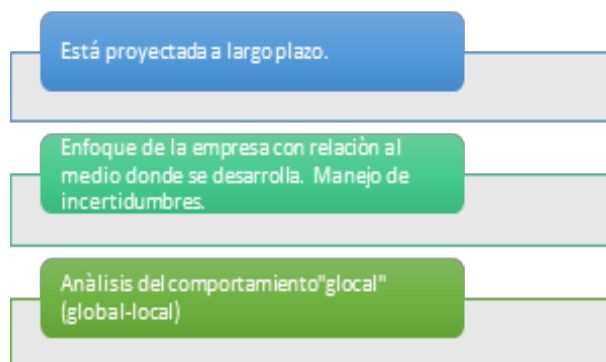
de los recursos disponibles; cuidando de la rentabilidad, ejecutando buenas prácticas administrativas de acuerdo a la gestión por procesos, siendo integralmente responsable del impacto positivo y negativo que pueda reflejar la empresa en la sociedad.

La falencia que más se evidencia en el sector gastronómico se refiere a la falta de conocimiento de los restauradores (dueños de restaurantes) en la etapa inicial y final del proceso administrativo: planeación y control. Se abordarán las cuatro etapas para resaltar su importancia en el diseño del horizonte estratégico de la empresa:

**Planeación.** se analizan los factores internos y externos que pueden estar fuera del control y pronóstico de la empresa; los cuales tienden a dejar un impacto positivo o negativo sobre la operación del restaurante (Chiavenato, 2001). Se desarrollan estrategias para competir con los cambios en las tendencias de consumo del comensal, sin sacrificar la rentabilidad del modelo de negocio, generando tráfico lo que se traduce en mayor percepción del beneficio económico.

Figura No. 6

Características de la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2001)

La planeación estratégica se ocupa del cómo va a concentrar sus tácticas para el desarrollo de la estrategia del modelo de negocio; haciendo un análisis integral de los factores internos y externos que afectan a la empresa, determinando cómo se abordarán de acuerdo con los recursos disponibles en la empresa. Es aplicable a todas las áreas del restaurante, minimiza el riesgo y permite tener claridad del norte del modelo de negocio hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos para que el ejercicio operacional cumpla con lo esperado por junta directiva de la empresa. Se analizan las tareas claves que se deben ejecutar para alcanzar los objetivos.

**Organización.** es una unidad social donde todas las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. Es la forma en la que estarán distribuidas las actividades contempladas en el proceso de planeación por medio de la estructuración de mapas de procesos donde se plasman sus

interrelaciones, su importancia y las consecuencias adversas que puedan generarse por cuellos de botella en la operación diaria y mensual (Chiavenato, 2001). Es darle la estructura a la empresa de acuerdo a las necesidades identificadas en la etapa de planeación. Los procesos se pueden organizar en macro (gestión gerencial) y microprocesos (gestión administrativa) para darles el enfoque de acuerdo a su campo de acción (Icontec, 2008). Cuando se organiza, se estandarizan aquellas labores sensibles sujeto de análisis para la toma de decisiones por parte de la dirección. Ahora bien, una vez se tiene el mapa de los procesos completos que intervienen en la gestión administrativa y operativa del restaurante se procede a agruparlos en los macroprocesos los cuales se encargan de la gestión gerencial del restaurante, en estos se diseñan las estrategias para la ejecución de los recursos que la dirección pone a disposición para el funcionamiento de todos los microprocesos del restaurante.

Figura No. 7

Macroprocesos de estrategia



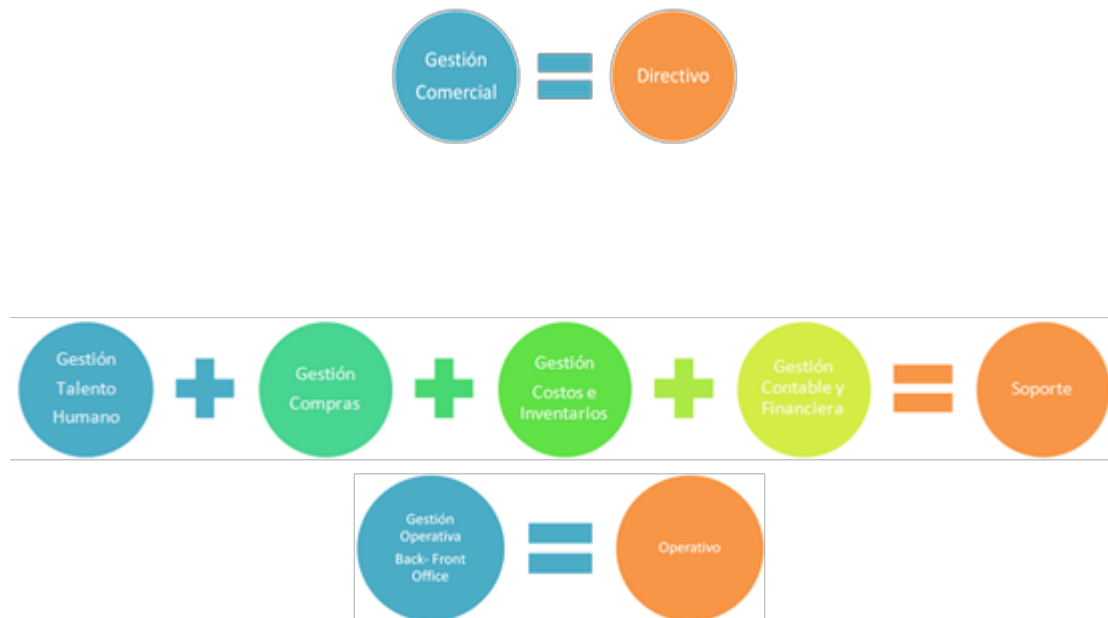
Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la gráfica, las directrices y los esfuerzos que ejecutan en los macroprocesos directivo y de soporte, son el resultado de lo que se muestra en el macroproceso operativo, que tiene que ver con la gestión de la experiencia que se lleva el comensal de acuerdo a las tres propuestas en el *front office*. Para cada macroproceso, debe existir un líder que garantiza que las actividades que se ejecutan en cada uno de los microprocesos que lo componen se ejecuten de acuerdo al plan de acción que se haya diseñado.

Los microprocesos se ubican de la siguiente manera en los macro procesos:



Figura No. 8  
Componentes de los macroprocesos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo claro el panorama del mapa de procesos en el restaurante, las actividades que se ejecutan para cada uno de estos; se deben establecer los puntos de control para garantizar la eficacia de la implementación de los procedimientos que deben llevar implícitos algunos indicadores de gestión para su medición. Con esto viene ligado el diseño organizacional que divide y subdivide los procesos para la asignación de tareas específicas por área y así lograr tener una trazabilidad de las actividades que se ejecutan para cumplir con el objeto social de la empresa.

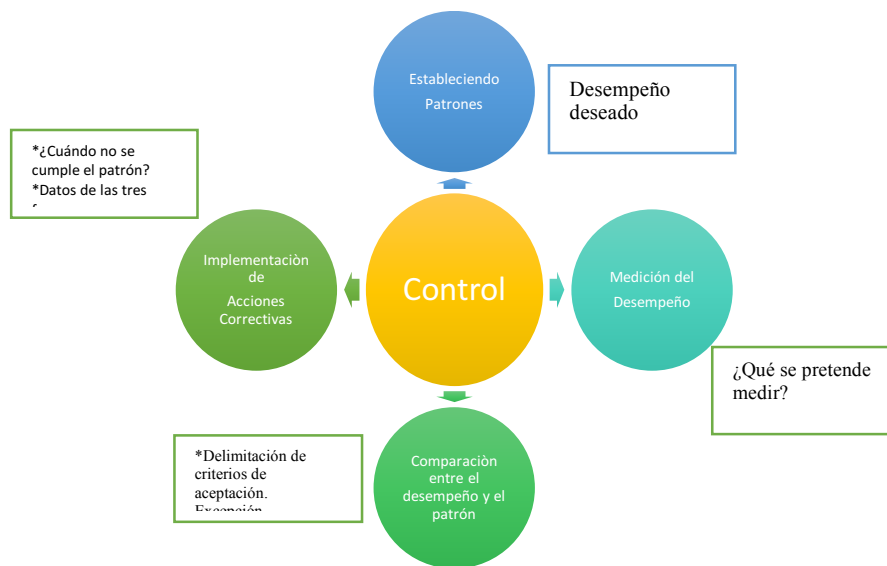
**Dirección.** es responsable de la relación de la empresa con el entorno, e implementan las estrategias adecuada para alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2001). De aquí se resalta la importancia del compromiso de la dirección en el proceso de estructuración, mantenimiento y seguimiento de los patrones objetos de control para la gestión eficiente de toda la cadena de valor del modelo de negocio. La dirección transmite a su fuerza de trabajo la filosofía de la empresa, los desafíos y su objetivo para percibir una rentabilidad del cual hacen parte integral cada uno de los que intervienen en el proceso de desarrollo y entrega final del producto/ servicio al cliente (Sinek, 2011). La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación de la estructura organizacional; la implementación de acciones preventivas y correctivas y su eficacia (Icontec, 2008). La dirección debe asegurar que los requerimientos del cliente una vez identificados se cumplen para el aumento de su satisfacción al

recibir productos- servicios de calidad, y que en esencia aumentarían el tráfico de clientes hacia el restaurante.

**Control.** el control supone la existencia de objetivos y de planes, partiendo de que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si lo que se ejecutó está acorde con lo que se planeó; tanto más complejos sean los planes y los procesos que estén implícitos, en la misma medida será el control (Chiavenato, 2001). El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo se deben implementar las acciones preventivas y correctivas, para garantizar el cumplimiento de los patrones en las operaciones de las áreas de la empresa.

El control es una función administrativa: es la fase que mide, evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando es necesario. El control es un proceso regulador (Chiavenato, 2001). Se tienen en cuenta las fases para su aplicación:

Figura No. 9  
Fases del control



Fuente: (Chiavenato, 2001)

En el sector gastronómico la ausencia de control es como el grifo que se deja abierto por el cual se escapan recursos importantes e incalculables cuando no se tienen los conocimientos básicos en la estructuración de costos de la propuesta gastronómica que ofrece el restaurante. Es esta la causa por la que muchos emprendedores en el sector se concentran en sacar adelante otras áreas menos la más sensible que corresponde a la de costos e inventarios de su negocio por desconocimiento y temor debido a su complejidad, decisión que en el corto plazo conduce al cierre del

establecimiento al no contar con el flujo de caja para dar respuesta a las obligaciones contraídas con terceros; y no tomar la determinación de asesorarse para evitar el cierre.

## **Marco referencial**

Con la problemática evidente en los últimos años con relación al cambio climático, surgen nuevos retos para la agricultura de las naciones debido a que las consecuencias de las inclemencias de la inestabilidad del clima, los suelos son cada vez menos fértiles, lo cual reduce la productividad y deja en la incertidumbre la alimentación del futuro. En 2009, Carolyn Steel dio a conocer cómo los alimentos le dan forma a las ciudades y cómo estos se integran para su estructuración; en las épocas antiguas los alimentos eran parte fundamental para la construcción de las sociedades pero ahora el panorama ha cambiado totalmente, el campo ha sido abandonado por sus habitantes para trasladarse en busca de mejores oportunidades a las grandes ciudades, cuando la verdadera oportunidad y motor de desarrollo está en los campos. Hoy las plazas de mercado no son el centro de atención o de concurrencia como lo era antes, pues estas han sido trasladadas a las periferias o en otros casos estas han desaparecido; arrojando al consumidor a los alimentos procesados o de los que se desconoce su origen, causando pérdidas para la economía local y de la identidad de cada nación (Steel, 2009).

La gastronomía como la relación del ser humano con la sociedad, debe aunar sus esfuerzos con las entidades gubernamentales competentes para ser más incluyente; donde se promueva el desarrollo del campo, de los pequeños productores, donde se eduque en nuevas metodologías de tecnificación de los suelos; lo cual va acompañado de un eficiente diseño de infraestructura vial para hacer llegar las materias primas en tiempo, modo y lugar correctos (Escalante, 2015).

El informe sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe en el año 2016 emitido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO, da a conocer que el 58% de la población que integra la región padece de sobrepeso, el 23% son obesos y el hambre ha descendido solo un 5,5% (Food and Agriculture Organization- FAO, 2017). Estos datos son la causa del consumo de alimentos poco saludables, la falta de apoyo por parte de los gobiernos para incentivar el cambio de dieta alimenticia y la producción eficiente en los campos donde esta logre llegar minimizando pérdidas de alimentos a las ciudades.

De las soluciones planteadas en la presentación de este informe por la FAO (2016), se destacan:

- Hacer uso más eficiente y sostenible de la tierra y de los recursos naturales.
- Mejorar técnicas de producción, almacenamiento, transformación y procesamiento de los alimentos.

- Reducir las pérdidas y desperdicios para asegurar acceso equitativo a la población a los alimentos.

Sobre este los dos últimos puntos específicamente los restaurantes deben enfocar sus propuestas teniendo en cuenta que son quienes al final de la cadena tienen la mayor participación en la pérdida y generación de desperdicios derivados de su actividad económica.

### **Panorama del sector gastronómico en Colombia**

El sector gastronómico en Colombia tiene un impacto positivo sobre la economía ya que es uno de los sectores que tuvo una ocupación del 27.9% para el mes de julio de 2016, lo cual respecto al periodo mayo-julio del año 2015 obtuvo un crecimiento del 2.1%.

Para el primer semestre del año 2016, la apertura de nuevos restaurantes presentó un crecimiento del 22% desde el año anterior, con un aumento del 7,7% en los ingresos operaciones con relación al año 2014 (Llinás, 2016). Ello demuestra que el sector tiene gran potencial para que Colombia sea un referente sólido en el *food-service*<sup>8</sup>. Los desafíos incluyen las incertidumbres de la economía colombiana que afectan la adquisición de insumos para la industria, el fenómeno del niño, la variación de precios de los alimentos y la tasa de cambio, han tenido impacto en los restaurantes con efectos sobre sus precios; algunos sacrifican su margen de beneficio y buscan más opciones.

Con relación a remuneración salarial el sector Horeca (Hoteles, casinos y Restaurantes) hace parte de los que ofrecen salarios menos competitivos con otros sectores; aún hace falta que las personas quienes ocupan cargos en restaurantes se especialicen en su área. Por ejemplo, el cargo de mesero, no lo ocupa quien estudia para ello sino el estudiante que busca cubrir sus obligaciones básicas mientras se forma en otras profesiones para luego conseguir un trabajo “mejor”; en países del continente europeo el ocupar este cargo es todo un arte y las instituciones educativas ofrecen carreras para brindar formación en este campo como la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid, que en su malla curricular oferta programas académicos según el área de servicio en el cual se desea especializar el aspirante (Revista La Barra, 2016).

Con relación a la etapa del posconflicto que se avecina en Colombia con la firma del Acuerdo de Paz, la gastronomía puede ser generador de empleo para la población que deja los campos de guerra, hacer productivas las tierras que antes eran inaccesibles, y promover el desarrollo social y sostenible de las regiones. Además puede aumentar el turismo hacia Colombia y sus actividades

---

<sup>8</sup> La restauración o *food-service* es la actividad empresarial dedicada a la elaboración y servicio de comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local de producción o fuera (Escuela de Hostelería).

conexas. La gastronomía colombiana tiene la responsabilidad de que el campo se mire con otros ojos y se usen los productos locales en reconocimiento de lo autóctono.

### **Restaurantes colombianos de talla internacional**

La gastronomía colombiana se caracteriza por ser diversa, debido a la gran influencia de otras culturas la gastronomía genera inclusión y como resultado de ello tenemos fusiones de platos en donde varias culturas culinarias se entrelazan; tal es el caso del restaurante Gamberro ubicado en Bogotá, el cual está dirigido por el Chef asturiano estrella Michelin Koldo Miranda quien seduce los paladares de los comensales con sus inigualables preparaciones del Mediterráneo y algunas combinaciones de nuestra gastronomía Colombiana, sus platos llevan productos locales y se ha convertido en un restaurante que puede enlistarse en la lista las preciadas estrellas. En la actualidad el restaurante Pajares Salinas de comida española, está administrado por la segunda generación de los hermanos Pajares Zuleima y José Augusto, quienes decidieron continuar con la tradición de su padre conservando su propuesta gastronómica y con el excelente servicio a los comensales que los ha caracterizado en Bogotá como uno de los restaurantes de más alto nivel. Durante estos años, el restaurante se ha mantenido vigente, haciendo frente a los cambios del mercado y evidenciando el *boom* gastronómico que se está gestando en el país como consecuencia de las tendencias que se han desarrollado en el mundo. Este restaurante es considerado como uno de los mejores y referentes de la ciudad.

### **Reconocimientos nacionales**

En Colombia con el movimiento que ha tenido la gastronomía los últimos años no hay premios de la magnitud de Estrellas Michelin o The World's 50 Best, pero las revistas de este nicho de mercado hacen algunos reconocimientos, tal es el caso de la revista La Barra y la revista Cocina de publicaciones Semana:

- **Premios revista La Barra**

Los premios de la revista La Barra nacieron en el año 2004 como reconocimiento al sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Casinos), donde se premia en las categorías de:



- **Premios revista Cocina Semana**

Los inspectores son enviados a los restaurantes para evaluar 50 factores relacionados con la propuesta gastronómica, los cuales fueron estructurados para ser imparciales, inicialmente los premios se otorgan en la ciudad de Bogotá y más adelante se extenderán hacia otras ciudades del país.

### **¿Qué significa abrir un restaurante y cuáles factores se deben tener en cuenta?**

En el sector gastronómico son comunes los cierres de restaurantes por falta de control en los procesos internos, en algunos casos desconocimiento y en el dueño se encarga la gestión del restaurante. En Colombia se cierran 3 de cada 10 empresas en el primer año y otras tres antes del tercer año (Gámez, 2008), en el sector de alimentos las cifras no son tan favorables puesto que en promedio 4 de cada 10 restaurantes se cierran en los primeros 6 meses de operación, máximo al año de funcionamiento (Acodres, 2015); lo cual se debe a una falta de experiencia en la determinación de la planeación financiera y no contar con información suficiente o la asesoría adecuada antes de emprender este tipo de negocio.

Por cada restaurante que cierra el emprendedor pierde dinero de acuerdo con el modelo de negocio, que puede ir de los \$350 a los \$900 millones de pesos; lo cual se debe a varios factores que no se contemplaron de manera correcta en la concepción de la idea de negocio. Con cada cierre no sólo se pierden los recursos puestos a disposición para la marcha del restaurante, también los sueños de emprendedores al querer materializar su idea de negocio. Acá hay una oportunidad para los emprendedores del sector dedicados a la consultoría para el montaje de restaurantes, la estructuración de modelos de negocio, quienes conocen de las variables y aspectos claves que intervienen para que el restaurante perdure en el tiempo.

Algunos de los factores claves a tener en cuenta para el montaje de restaurantes son:

- ✓ Tener clara la idea y el concepto de negocio. La idea es diferente al concepto.
- ✓ Construir el plan de negocios de acuerdo al concepto del restaurante.
- ✓ Considerar los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios de acuerdo al concepto.
- ✓ Enlistar la maquinaria y los equipos que se requieren de acuerdo al desarrollo del menú y a la capacidad física instalada disponible para la operación del restaurante.
- ✓ Plasmar el objetivo del negocio, proyecciones y plan de expansión. Pensar en negocios escalables y sostenibles.
- ✓ Tener como norte el impacto que pretende generar con la puesta en marcha del modelo de negocio, el cual debe ajustarse en lo posible al Plan de Desarrollo Nacional y Regional.

## ¿Por qué no perduran los restaurantes?

Al momento de diseñar el plan de negocios los restauranteros se olvidan de una variable clave para sus negocios como lo es el costo de su restaurante; donde muchos no saben cuáles son las variables que se tienen en cuenta para su cálculo y para los demás no es relevante, resulta que en el costo se resume la efectividad de las operaciones que se desarrollan en las áreas del *back* y del *front office* del restaurante.

Para la industria gastronómica el *foodcost*<sup>9</sup> debe situarse entre el 28% y 33%. Para lograrlo se deben tener claras las políticas de compras de los insumos, estandarización de los procesos operativos de cocina y bar como lo son las recetas y las sub recetas y un protocolo de servicio para el personal del comedor quienes son los encargados de cerrar las ventas con el comensal y garantizan que el producto que sale de la cocina cumpla con los niveles óptimos de calidad antes de ser transferidos al cliente (Mischitelli, 2000).

De la experiencia de la autora en el sector, en particular la auditoría, se propone una guía de procedimientos para la operación de un restaurante, cómo implementarlos y cómo auditar; teniendo en cuenta que una vez se finaliza el montaje de un restaurante, es clave saber cómo dirigirlo, para evitar la fuga de los recursos o su inminente quiebra.

Las cifras de Acodres y de la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se estima que 4 de cada 10 restaurantes cierran a los 6 primeros meses o al año de abrir sus puertas al público; adicional al factor de costos, dos razones por las cuales cierran los restaurantes son por desconocimiento del sector por parte de los propietarios o por falta de tiempo para realizar las actividades necesarias para controlar la operación del restaurante; y a esto se suma que al momento de estructurar el proyecto no se dedica el tiempo o la inversión necesaria para el análisis del mercado, desconociendo por completo la demanda real del producto o ignorando la competencia existente.

Antes de abrir un restaurante se analizan todas las variables del mercado: ¿dónde están los clientes?, cómo es la dinámica del sector o zona de influencia donde va a estar ubicado el restaurante?, cuál es el tipo de comida que consumen?, cuánto tiempo cuentan para el consumo de sus alimentos?. Existen casos donde los dueños de los restaurantes se dejan llevar por su instinto y sus gustos pensando que estos son los mismos de sus comensales y al final terminan sacrificando la rentabilidad del negocio y donde ellos mismos tienen que cargar a sus espaldas

---

<sup>9</sup> Se refiere a los precios de compra de todos los insumos (materia prima y bebidas) que se requieren para elaborar los platos y bebidas. Es un costo variable, que aumenta o disminuye proporcionalmente a las ventas ejecutadas durante un periodo (Álvarez, 2008).

con toda la operación del restaurante al convertirse ésta insostenible a causa de una incorrecta toma de decisiones o falta de asesoramiento.

## **Metodología**

Esta investigación se basa en ocho casos de estudio. Estos fueron hechos a partir de ocho restaurantes de diversas zonas gastronómicas de Bogotá, donde la autora es consultora- Se aplicaron formatos empresariales para el diagnóstico de los procesos de restaurantes como son: gestión del talento humano, gestión de costos e inventarios, gestión operativa, gestión de compras y gestión contable y financiera<sup>10</sup>.

Cada diagnóstico tuvo una duración de un mes. Para cada semana se analizaron los procesos del restaurante, se dejaron registros en los formatos de chequeo donde se evidenció el cumplimiento y ausencia de actividades de acuerdo con variables previamente establecidas para su diagnóstico teniendo en cuenta el proceso contratado. Posteriormente, se socializaron y se entregaron planes de acción concretos para ejecutar en un lapso de uno a seis meses para cada restaurante. En cada caso asistió la junta directiva de cada establecimiento, y se pidió involucrar al personal administrativo y operativo pues son ellos a quienes se ejecutan los planes de mejoramiento. Una limitación de la investigación es que una de las causas principales por la cual no se implementan los procesos es por falta de compromiso por parte de la dirección pues se evidencia continua resistencia al cambio, además de la no inclusión de los actores de los procesos en cada empresa.

La teoría muestra que los emprendedores no hacen planes de negocios (Gámez, 2008), y en los restaurantes diagnosticados se nota la falta de diseño e implementación de los documentos necesarios para cada actividad clave de los procesos de operación. En estos proyectos se acude a la experiencia del emprendedor y su grupo de trabajo sin mediciones del impacto de la gestión en los restaurantes. En otros casos los empresarios no tenían conocimiento de actividades claves como el manejo de inventarios para llevar un control del proceso de gestión de costos e inventarios.

Ante la ausencia de conocimiento en gestión se estructura una metodología para el diagnóstico de los procesos en los restaurantes, de acuerdo con su tamaño y sector. La técnica y estructuración de procesos aquí contemplados, se diseñaron con base en la teoría en gestión administrativa y

---

<sup>10</sup> La autora es consultora del sector y con notas de campo de casos reales da a conocer los resultados de sus investigaciones y consultoría; por razones legales se citan los nombres de los restaurantes. Bajo la gravedad de juramento la autora garantiza que todos los datos son verídicos.



gerencial existente y en la normatividad en general y sectorial aplicable a la gastronomía en Colombia (Icontec, 2015).

### **Análisis de resultados**

Para el análisis de la situación actual de los restaurantes, sus “dolencias” y las causas por las cuales no estructuran los procesos administrativos, se tomó una muestra de ocho establecimientos constituidos bajo la actividad económica 5611- expendio a la mesa de comidas preparadas para identificar:

- Establecer las dolencias de los restaurantes, asociadas a la falta de implementación de políticas de los procesos administrativos y operativos.
- Determinar las características de los restaurantes objeto de estudio.
- Dar a conocer algunas de las recomendaciones entregadas en los informes finales a los restaurantes.

Tabla No. 1

Distribución de la muestra según su ocupación (aforo)

<b>Restaurante</b>	<b>Tipo de restaurante</b>	<b>Ocupación total</b>
Restaurante 1	Casual Dining	60 puestos
Restaurante 2	Casual Dining	50 Puestos
Restaurante 3	Fast Food	40 Puestos
Restaurante 4	Restaurante Temático	Plazoleta de Comidas
Restaurante 5	Restaurante Temático	250 Puestos
Restaurante 6	Fast Casual	30 Puestos
Restaurante 7	Fine Dining	80 Puestos
Restaurante 8	Restaurante Temático	70 Puestos

Fuente: Elaboración propia

Sugerir la identificación de procesos a los dueños de los restaurantes equivale a un dolor de cabeza y dejar la zona de confort para dar el paso hacia la perdurabilidad o en caso contrario, hacia el cierre del restaurante. Los procesos son secuencias de actividades que están interconectadas para traducirse en productividad, con un grado de control implícito (Chiavenato, 2001) y que su implementación en las empresas permite tener claridad del panorama actual y hacia el cual debe concentrar sus acciones la dirección (Amaru, 2009).

Tabla No. 2

Causas por las cuales no estructuran los procesos en el restaurante

<b>No.</b>	<b>Causa</b>	<b>No. Restaurantes</b>
1	Ausencia en capacitación empresarial	3
2	Falta de Tiempo	6
3	No cuenta con el personal idóneo	6
4	No tiene conocimiento en el sector	4
5	Temor a la complejidad de los procesos	3

Fuente: Elaboración propia

De los ocho restaurantes objeto de estudio, seis coincidieron en que dos de las principales causas por las cuales no implementan los procesos administrativos y operativos en sus negocios, es por falta de tiempo y porque no cuentan con el personal idóneo para la ejecución de los mismos. El 50% de los restaurantes analizados manifestaron no tener conocimiento en el sector por lo cual se les dificulta la administración eficiente en sus negocios.

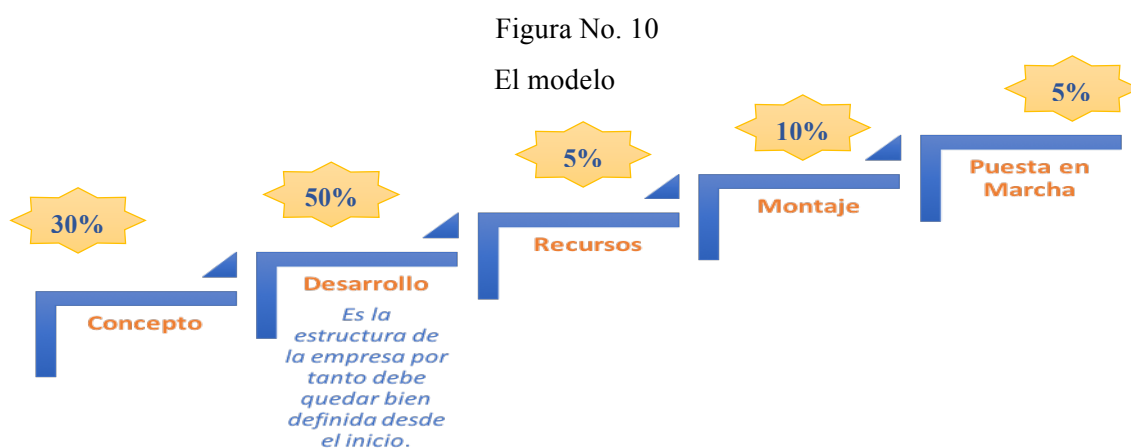
Una vez entregados los informes finales a los miembros de la junta directiva de cada restaurante, sólo tres de los ocho restaurantes diagnosticados no lograron implementar el plan de acción entregado debido a que para el caso del Restaurante 1 aunque trató durante el primer mes seguido al diagnóstico implementar el primer plan de acción, no contaba con el flujo de efectivo de caja suficiente para prolongar la operación de su negocio por tanto se condujo hacia el cierre inminente para el año 2016, el Restaurante 3 decidió seguir trabajando bajo el esquema antiguo alegando falta de tiempo para ejecutar el plan de acción y por último el Restaurante 5 para el año 2017 se encuentra agotando sus energías para proceder con la venta de su establecimiento ante el desconocimiento en el sector. Para el caso de los cinco restaurantes que decidieron implementar el plan de acción, este les ha proporcionado trabajar de una manera más organizada delegando funciones y fortalecimiento del capital humano, lo que conduce a un aumento de la productividad y generación de rentabilidad para los negocios.

Debido a que el sector gastronómico maneja altos niveles de informalidad en todos los microprocesos, este documento recoge los elementos básicos para la correcta gestión gerencial, administrativa y operativa de su empresa. Responde esta propuesta a los desafíos de la industria y lo propuesto por la Cámara de Comercio de Bogotá, en el sentido de ofrecer capacitación y soporte para fortalecimiento los restaurantes, promover su formalización y garantizar su perdurabilidad.

Basada en el ejemplo de la gastronomía del Perú que es hoy referente en el mundo, la autora propone trabajar en toda la cadena valor que incluya a pequeños productores, restauranteros y clientes, para forjar un sector más eficiente y competitivo.

## Propuesta

Se presenta la siguiente propuesta para una adecuada gestión administrativa y gerencial de los restaurantes, resaltando su importancia y evidenciando los resultados que obtienen al implementar los mismos en su operación. Ante la ausencia de conocimiento especializado en gestión que complementa los saberes del emprendedor del sector gastronómico, se diseñó el “modelo de gestión para empresas del sector gastronómico”, inédito y propuesto por la autora, con los siguientes componentes:



Fuente: Elaboración propia

**1. Concepto:** el concepto de negocio se trabaja en cinco actividades clave para definir la esencia del restaurante, como son: **exploración de campo** analizando las zonas gastronómicas posibles donde se puede ubicar el restaurante, **lluvia de ideas** sirve para analizar opciones de naming para el restaurante haciendo uso de técnicas como SCAMPER la cual consiste en buscar ideas partiendo de preguntas que conduzcan a las acciones que plantea esta técnica, se toma nota de las respuestas que van surgiendo a las preguntas y se estructura el objetivo para la ejecución de dichas actividades, **ideación** se identifica el tipo de negocio que estructurará el emprendedor, teniendo en cuenta factores del entorno, factores personales, fuentes directas e indirectas de búsqueda de información del sector, **prototipado** se hacen actividades para poner en práctica y a prueba los elementos integrantes de la idea de negocio pasando de la fase de diseño a la fase de desarrollo en la cual se pone a prueba el producto, y por último la esencia del **concepto** se estructura la idea de negocio mediante el análisis de la matriz PNI los aspectos positivos, negativos e interesantes

de la misma; se extrae una cohesión entre todos los factores que se tuvieron en cuenta para dar origen a la idea de negocio.

**2. Desarrollo:** en un documento escrito se presenta el modelo de negocio. Recoge cada uno de los puntos necesarios para la correcta gestión administrativa y gerencial del restaurante y se estructuran cada uno de los procesos necesarios para la operación, partiendo de que no es recomendable que el restaurante comience desorganizado y sin puntos de control. Se contemplan los macroprocesos y los microprocesos que soportarán el *backoffice* del restaurante, los puntos de control e instrumentos de medición para evaluar la gestión periódicamente.

**2.1 ¿Por qué estructurar procesos en los restaurantes?** Los procesos son la columna vertebral del restaurante. La estructuración de procesos, es una decisión y compromiso de la dirección; quien debe tener en su horizonte de planeación claridad hacia dónde quiere que su negocio se expanda, y con ello viene el análisis de los factores que intervienen para ser competitivo y adaptarse a los constantes cambios de su sector económico; y cuáles estrategias implementará para hacer que esto suceda.

Figura No. 11  
¿Qué es un proceso?



Fuente: Elaboración propia

Es una actividad o un conjunto de actividades que requiere recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada (*inputs*) se transformen en resultados (*outputs*), se puede considerar como un *proceso* (Icontec, 2008). Los restaurantes funcionan al igual que otra empresa donde todos necesitan de una planificación en la administración de los recursos para la correcta operación y toma de decisiones sobre la información de la situación real actual del modelo de negocio. Dirigir un restaurante es un desafío y motivación a la vez, donde se trabaja a 10.000 km/hora sin apartar la vista del camino, observando cada una de las variables que pueden afectar la estabilidad del modelo de negocio y haciendo frente a los caminos inesperados que pueden potenciar o desviar el objetivo del restaurante; no se pueden cometer fallos porque cada error se ve reflejado en el costo de operación del restaurante, cualquier rueda que se mueva para ajustar una actividad, tiene incidencia sobre la otra y por último puede ser positivo o negativo para el

negocio; de aquí la importancia de identificar cuáles son los procesos que intervienen para la ejecución de las actividades en los restaurantes y su interrelación.

La administración por procesos de gestión permite tener claridad respecto a las actividades claves que se deben ejecutar para identificar puntos de control sobre aquellas tareas que son sensibles para la operación y que podrían verse traducidas en una pérdida importante de recursos al no implementar las estrategias necesarias para su prevención o corrección. Es evidente que la ausencia de procedimientos abre la brecha para que cualquier negocio no logre ser sostenible y se fuguen recursos importantes al no tener el control de la operación de lo que pasa en el restaurante, para este caso.

**2.2 Importancia de la estructuración de los procesos en los restaurantes.** Los beneficios que trae para las empresas la administración con un enfoque basado en procesos, es lograr el control permanente sobre los mismos vistos por separado, cómo es su interacción para producir el resultado esperado y cuáles podrían ser las rutas críticas en caso de inyectarles otras variables. De acuerdo con la norma ISO 9001:2008, la importancia cuando se trabaja bajo el esquema del enfoque por procesos en las empresas, se ve reflejado en:

- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que *aporten valor* a las actividades de la empresa.
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- ✓ La *mejora continua* de los procesos, implementando indicadores que permitan la medición objetiva de la gestión que se ejecuta en cada uno.

Cuando se identifican los procesos que intervienen para la correcta gestión gerencial, administrativa y operativa de una empresa, es conveniente para la estructuración de estos procesos aplicar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar); el ciclo funciona de la siguiente manera:

Figura No. 12  
Ciclo PHVA



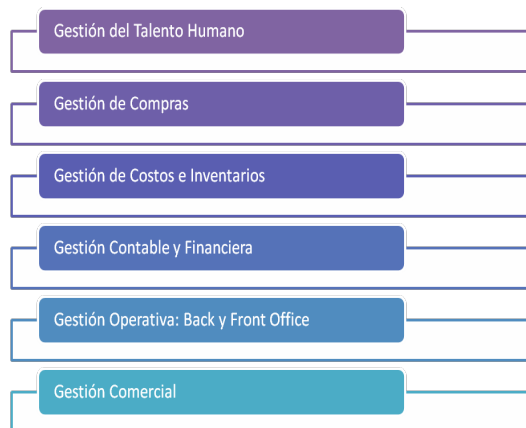
Fuente: (Icontec, 2008)

Donde:

- **Planear:** visualizar el futuro, diseñar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- **Hacer :** implementar las actividades necesarias para ejecutar los planes de acción.
- **Verificar:** hacer el seguimiento, control y medición de las actividades para transmitir el *feedback* correspondiente.
- **Actuar :** Con los resultados obtenidos de la medición de los procesos, tomar las decisiones pertinentes para la implementación de las estrategias que se deriven de los resultados, para la mejora continua en los procesos de la empresa.

Para la implementación de los procesos en las empresas el compromiso por parte de la dirección debe evidenciarse e inspirar para que los que integran la organización respondan positivamente a los objetivos planteados para aportar a su logro. Para ello, se debe partir de lo micro a lo macro lo cual permite establecer los puntos de control para los procesos que se deben estructurar; a continuación, se enuncian los microprocesos que en términos generales intervienen para la correcta gestión administrativa y operativa en los restaurantes:

Figura No. 13  
Microprocesos de gestión



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno tiene implícitos unos requisitos generales que se deben abordar para el correcto diseño y documentación de cada departamento, a tener en cuenta los siguientes:

1. **Gestión del talento humano:** se diseñan los perfiles de cargos y manuales de funciones del personal idóneo con el cual debe contar como equipo el restaurante. El departamento de gestión del talento humano, a su vez debe tener en su documentación una serie de

políticas, protocolos y formatos para la correcta administración del personal y sin perder de vista la normatividad vigente en este campo.

2. **Gestión de compras:** el control y la metodología del proceso de compras deben ser acordes al negocio, al tipo de producto requerido y al desempeño del mismo en la satisfacción del consumidor final (Icontec, 2015). En este proceso se dictan los lineamientos que debe seguir el líder del departamento para la gestión de compras de insumos que requiere todo el restaurante, algunas de estas compras son:

- Compras de mobiliarios para el área administrativa
- Compras de material publicitario
- Compras de empaques
- Compras de materia prima y bebidas
- Compras de elementos de aseo y cafetería
- Otras compras que se requieran para la operación del restaurante

El líder del departamento de gestión de compras del restaurante es una pieza clave en el rompecabezas, teniendo en cuenta que de él depende en gran medida que el *foodcost* del restaurante se sitúe en los rangos ideales para la industria; para ello se deben estructurar unos filtros que se contemplan en los protocolos que debe seguir el departamento.

3. **Gestión de costos e inventarios:** la calidad de los productos y servicios exige inversiones que se puedan alcanzar y mantener. Dichas inversiones representan los costos de la calidad necesarios para mantener en funcionamiento el proceso y evitar los costos de su ausencia (Amaru, 2009). Es el departamento álgido al igual que el de compras para el restaurante. Los costos en un restaurante así como la planificación de compras de insumos, debe hacerse teniendo como base la estructura del menú de la carta que se va a ofrecer; en este punto es conveniente que un asesor gastronómico se encargue de diseñar el menú con las recetas, subrecetas, porcionamientos, producciones y transformaciones que requiere la preparación de cada plato con los gramajes y especificaciones necesarias de cada insumo.

Posterior a ello se procede a estructurar el costeo de cada uno de estos grupos para dar a conocer el precio de venta sugerido que se debe ofrecer al comensal; precio sugerido porque no siempre se tiene en cuenta el precio que arrojan los escandallos, ya que también influyen variables para su estructuración como: análisis de la competencia, coyuntura del mercado y tipo de negocio.

En el caso de los inventarios el control en restaurantes debe ser muy estricto debido a que allí se concentra el 80% del recurso para la operación y que cualquier pérdida por pequeña que sea, se traduce en una elevación del costo al finalizar el ejercicio de cada mes y estados financieros poco confiables para los socios del restaurante o futuros inversionistas. Para este departamento, es necesaria la implementación de un software de información especializado para restaurantes que permita hacer una trazabilidad de los insumos y seguimiento al costeo periódico de los productos del restaurante y emisión de informes para el control de inventarios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013). Según las necesidades del restaurante se pueden desarrollar módulos o informes específicos para llevar el control de las operaciones y antes de parametrizar el sistema se deben diseñar los grupos, subgrupos y unidades de medida de los insumos para el control de inventarios.

4. **Gestión de contable y financiera:** recordemos que un restaurante funciona en estructura en su *back office* como cualquier empresa sin importar al sector al cual pertenezca, por tanto, debe llevar cuentas y registros de las operaciones que hace a diario, para al final del mes emitir la información del resultado de la operación y tomar decisiones para la implementación de estrategias que beneficien el negocio y evaluar con datos reales el panorama real del mismo. El manejo de la contabilidad para un restaurante tiene implícitas una serie de particularidades que si no se cuenta con la experiencia para su tratamiento, se incurre en generación de información errónea para los líderes del negocio y por tanto la toma de decisiones no acertadas para la implementación de estrategias, lo que conduciría al cierre del restaurante en pocos meses.

Para esto en particular los restauranteros ignoran la normatividad que los rige y sin querer caen en la omisión de impuestos que luego cuando se entra a efectuar un diagnóstico es más conveniente cerrar el negocio que seguir con la operación, tras las multas que se generan a partir de ello.

5. **Gestión Operativa Back y Front Office:** tiene dos componentes el *Back Office* que es el detrás de cámaras, lo que se debe hacer previo para ofrecer una experiencia única al cliente, aquí se estructuran los protocolos, políticas y procedimientos para cada una de las zonas del restaurante; así como las disposiciones generales en términos de conservación de insumos y gestión de la experiencia, lo que sin duda también debe ajustarse a las normas que rigen al sector.

En el *Front Office* tenemos todo lo que el comensal percibe y que hace parte de la experiencia que vive cuando entra a un restaurante. Se tienen tres aspectos claves a



evaluar en la gestión de experiencia, como lo son: propuesta gastronómica, arquitectónica y de servicio las cuales desde el componente del back office se estructuran los protocolos para que esto se traduzca en excelencia del servicio que se brinda al comensal. Constantemente se deben estar auditando los procesos que están involucrados en la operación del restaurante, para prevenir o corregir aquellas actividades que no estén aportando valor real al negocio. De acuerdo a experiencia en el sector y por regla general, se debe destinar el 60% del área total del local para la zona de servicio y el 40% para cocina, donde para el caso del 60% por comensal se deben destinar 1,5 m2 para su acomodación.

6. **Gestión Comercial:** para dar a conocer el restaurante, es importante tener claro cómo se va a ejecutar la propuesta de comunicaciones; cuál es el personal clave que se requiere para ello, o en caso de tercerizarlo, conocer muy bien a los posibles aliados estratégicos. Todo restaurante si no cuenta con esta propuesta, es difícil que el mundo sepa que existe; de nada sirve tener estructurados los anteriores departamentos y ofrecer productos de calidad si no se tiene a quién transmitirle todos estos esfuerzos.

Lo clave:

- ✓ Estructurar un plan de mercadeo
- ✓ Diseñar un presupuesto para ejecutar el plan de mercado
- ✓ Medir la efectividad de las actividades que se ejecutan de acuerdo al Plan de Mercadeo

**2.3 ¿Cómo diseñar correctamente el plan de diagnóstico para los procesos de su restaurante?** De acuerdo con los hallazgos del proceso de diagnóstico de los procesos de los ocho restaurantes objeto de estudio, donde dos de los tres restaurantes que no lograron implementar el plan de acción entregado uno se condujo a su cierre inmediato y el otro está actualmente en proceso de venta o liquidación, se trae a discusión la estadística donde en promedio 4 de cada 10 restaurantes se cierran en los primeros 6 meses de operación, máximo al año de funcionamiento (Barreto, 2015) y las dos principales causas por las cuales los restaurantes no estructuran sus procesos que radican en falta de tiempo y no contar con el personal idóneo lo cual les imposibilita el diagnóstico efectivo de los mismos.

Una forma para diseñar los planes de diagnóstico o auditoría para cualquier empresa, es aplicando el concepto del *pensamiento basado en riesgos*, donde se exponen las incertidumbres y preocupación de acuerdo al modelo de negocio, ya que no todos los modelos de negocio tienen las mismas particularidades (Icontec, 2015). La estructuración de procesos tiene como finalidad ser una herramienta preventiva, para las empresas del sector gastronómico a los cuales

constantemente se les requiere efectuar seguimiento y posibles ajustes. Para esto es conveniente diseñar un plan de diagnóstico a cada uno de los microprocesos del restaurante, que permita detectar si los procesos son conformes y cumplen con lo requerido por la dirección del restaurante.

Para diseñar planes de diagnóstico a los procesos en el restaurante, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Objetivo del diagnóstico
2. Alcance
3. Periodicidad
4. Disposiciones generales: competencia de los auditores internos, registro de los diagnósticos que se vayan a ejecutar y archivo en la carpeta de cada microproceso.
5. Nombre de los microprocesos específicos a diagnosticar, fechas y lugares para hacer las auditorías a estos procesos.
6. Construcción de listas de verificación en las cuales deben estar descritos cada uno de los instructivos, políticas, protocolos, procedimientos y formatos de registros estructurados para el microproceso; con el fin de verificar su aplicación, cumplimiento y puntos de fuga.
7. Se debe efectuar una reunión previa con los líderes de cada microproceso quienes serán los auditados, para darles a conocer las generalidades, el equipo auditor y el tiempo en el cual se ejecutarán las auditorías.
8. Una vez efectuada esta reunión cada auditor se dirige al sitio en la fecha y hora programada para efectuar el diagnóstico del microproceso, en sitio, se debe recolectar información de manera objetiva correspondiente a la ejecución de cada instructivo, política, protocolo, procedimiento y registro en formatos destinados para cada fin.
9. Seguido a esto el auditor procede a documentar los hallazgos evidenciados en la auditoría de cada microproceso y da a conocer al auditado mediante un informe los resultados de la auditoría, planteando las conformidades, no conformidades y oportunidades de mejora detectadas.
10. El auditor finalizando la reunión de diagnóstico, solicita al auditado diligenciar un plan de mejora para ejecutar las acciones correctivas correspondientes.
11. Cuando el programa de diagnósticos se haya ejecutado en su totalidad, el líder operativo deberá convocar una reunión para dar a conocer los hallazgos generales de las auditorías a los microprocesos, las estrategias a implementar en el corto, mediano y largo plazo, para garantizar la correcta operación del restaurante.

12. Luego por parte del líder operativo se deberá emitir un informe general de diagnóstico a la dirección donde dé a conocer los hallazgos para la toma de decisiones o replantear los procedimientos según cada microproceso.

Como resultado en general de la auditoria debe surgir la implementación de controles de acuerdo a la naturaleza de los procesos, productos y servicios; donde se aplique el pensamiento basado en riesgos para determinar el tipo y la extensión de los controles apropiados para los microprocesos del restaurante, de acuerdo a su horizonte de planeación.

**2.4 Indicadores de gestión** El objetivo de medir en las empresas es darle un norte a la dirección del camino que debe seguir para ajustar, evaluar y seguir las actividades que se ejecutan en cada proceso que conlleve al mejoramiento continuo, y así hacer frente a las demandas del mercado que cada vez es más exigente y que si la empresa no se adapta a estos cambios, inevitablemente sale del mercado (Chiavenato, 2001).

Algunos indicadores que se pueden aplicar de acuerdo al microproceso para la medición de la gestión implícita en cada uno, son los siguientes:

- **Gestión del talento humano**

Tabla No. 3  
Indicadores gestión del talento humano

Indicador	Cálculo	Meta	Frecuencia
Rotación de Personal	$\frac{\# \text{ de empleado s retirados}}{\# \text{ total de emp leados}} \times 100$	Menor o igual al 5%	Mensual
Eficacia en la Selección	$\frac{\text{No. requisicio nes cumplidas}}{\text{No. requisicio nes totales}}$	Mayor o Igual a 90%	Mensual
Clima Organizacional	Resultados de Medición de Clima Organizacional	Mayor o Igual a 70%	Anual
Evaluación de Competencias	Resultados de Evaluaciones por Competencias	Mayor o Igual a 70%	Semestral

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a experiencia en el sector.

- **Gestión de compras**

Tabla No. 4  
Indicadores gestión de compras

Indicador	Cálculo	Meta	Frecuencia
Producto No Conforme (Insumos)	$\frac{\sum(\text{bajas en gramos})}{\text{Inventario total en gramos}} \times 100$	Menor o igual al 10%	Mensual
Evaluación de Proveedores	Resultados de Evaluaciones a Proveedores	Mayor o Igual a 80%	Semestral
Cumplimiento de Operaciones	$\frac{\text{No. requisiciones cumplidas}}{\text{No. requisiciones totales}}$	Mayor o Igual a 90%	Mensual
Cumplimiento Protocolos	Calificación Superior a 4,5 puntos por parte del Gerente General en ejecución de protocolos de compras.	Mayor o Igual a 4,5	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

- **Gestión de costos e inventarios**

Tabla No.6  
Indicadores de gestión de costos e inventarios

Indicador	Cálculo	Meta	Frecuencia
Costo de materia prima	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas Mes}} \times 100$	Menor o igual al 33%	Mensual
Diferencia de Inventarios (Faltantes y Sobrantes Valorizados)	$\frac{\text{costo de las diferencias}}{\text{costo total del inventario}} \times 100$	Menor o igual al 10%	Mensual
Días de Inventario	$\frac{\text{Costo Inventario Total}}{\text{Ventas Mes} \times \text{Costo}} \times 30$	Inferior o Igual a 5 días	Mensual

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a experiencia en el sector.

- **Gestión operativa**

Tabla No. 7  
Indicadores de gestión operativa

Indicador	Cálculo	Meta	Frecuencia
Cumplimiento Protocolos	Calificación Superior a 4,5 puntos por parte del Gerente General en ejecución de protocolos de cocina.	Mayor o igual a 4,5	Mensual
Devolución Platos	$\frac{\# \text{de platos devueltos}}{\# \text{total de platos entregados}} \times 100$	Menor o igual al 1%	Mensual
Rotación de Personal	$\frac{\# \text{de empleados retirados cocina}}{\# \text{total de empleados cocina}} \times 100$	Menor o igual al 5%	Mensual
Satisfacción del Cliente	Calificación Superior a 4,5 puntos por parte de los clientes en las encuestas de satisfacción del servicio prestado.	Mayor o igual a 4,5	Mensual
Quejas y Reclamos de los Clientes	$\frac{\# \text{de quejas y reclamos solucionados}}{\# \text{total de quejas y reclamos}} \times 100$	Mayor o igual al 80%	Mensual

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a experiencia en el sector.

Para el caso del microproceso de gestión contable y financiera se evalúa teniendo en cuenta la información reflejada en los Estados Financieros del restaurante, partiendo de que desde este departamento se generan las alertas con relación al incumplimiento de los demás microprocesos en la operación del restaurante. En el microproceso de gestión comercial, es vital que el restaurante tenga establecido un presupuesto de ventas mensual y a partir de este se estipule una escala de comisiones, siempre que la situación financiera del restaurante lo permita.

Con la medición de los microprocesos por medio de estos indicadores se logra establecer la eficacia de la gestión que cada líder de departamento ejecuta para llevar a cabo las operaciones diarias en el restaurante, tomar las decisiones correspondientes y ajustar los procedimientos siempre que sea necesario.

**3. Recursos:** inversión de recursos para ejecutar el plan que conduce al montaje del restaurante. Se hace teniendo en cuenta la disponibilidad monetaria del emprendedor. Contiene dos perfiles, quien tiene el recurso y quien debe pedirlos prestados. Quien tiene el recurso pone a disposición del proyecto el costo de inversión arrojado por el plan de negocios en el capítulo financiero. Para

el caso de quien no tiene el recurso con la adecuada estructuración del plan de negocios puede acceder a fondos de inversión privada o pública.

**4. Montaje:** se da inicio con el montaje del restaurante mediante el diseño e implementación de un cronograma con las actividades que se requieren para hacer la apertura del restaurante, de acuerdo a experiencia en el sector el montaje de un restaurante puede tardar entre 8 a 12 meses según su complejidad y compromiso del emprendedor e inversionistas con el proyecto. Aquí se capacita al personal de acuerdo a los procesos previamente estructurados acerca del funcionamiento del restaurante, sus políticas y propuesta gastronómica.

**5. Puesta en marcha:** cuando el cronograma de montaje ha alcanzado en todos sus capítulos el 100% de cumplimiento, el personal administrativo, de servicio y cocina del restaurante pasan por un periodo de tres a cuatro semanas previas de entrenamiento en las que consumidores que son influenciadores líderes de opinión van a degustar y a evaluar el desempeño y la coherencia de las tres propuestas claves en las que debe trabajar el restaurante: gastronómica, arquitectónica y servicio. Luego de estas semanas se hace la apertura al público en general, pues se ha tenido la retroalimentación necesaria para hacer los ajustes antes de su operación al público.

## **Recomendaciones**

**¡Ser organizado lo hace competitivo!** Cuando se logra tener el control por medio del seguimiento con los indicadores de gestión a cada microproceso la dirección del restaurante se dedica a ejecutar su plan estratégico; ya que la trazabilidad que garantiza la efectividad de sus procedimientos le permite competir en otras oportunidades del panorama del sector gastronómico.

En este punto no se puede perder de vista el seguimiento al personal del restaurante el cual se debe estar formando a través de capacitaciones, en nuevas técnicas de servicio, técnicas de preparación en cocina, servicio al cliente y uso de las TIC.

El personal con el que cuente el restaurante, debe ser competente de acuerdo a los requisitos del modelo de negocio y según el mapa de procesos que se haya diseñado.

El restaurante para esto debe:

- ✓ Determinar el nivel de competencia que requiere su personal para la ejecución de los procedimientos que tienen incidencia en el producto final entregado al cliente.
- ✓ Capacitar a su personal en los temas de interés que requiere para llevar a cabo su plan de crecimiento.

- ✓ Sensibilizar a su personal respecto a la pertinencia e importancia de su cargo y de cómo aporta al logro de los objetivos del restaurante y de la entrega de un producto de calidad al comensal.
- ✓ Siempre conservar los registros de las capacitaciones y de más cursos de formación que le otorgue a su personal.

De acuerdo con Andrea Alzate gerente de Back-Bone empresa consultora en gestión para restaurantes, las personas que laboran en el sector gastronómico en su mayoría son empíricos que han adquirido el conocimiento para desempeñarse en un cargo en específico a través de su trayectoria profesional, pero no siempre estas habilidades adquiridas por la experiencia son necesarias para ser competitivos, por esto es necesario que se conjugue con la formación y la capacitación en temas de interés o partir de la detección de necesidades por parte del departamento de gestión del talento humano.

**Hay que conocer las normas aplicables al sector gastronómico en Colombia.** Con la estructuración del mapa de procesos en el restaurante se debe tener en cuenta que los mismos correspondan con la normatividad vigente para el sector gastronómico; la cual se enuncia a continuación y que la omisión de la misma podría traer consigo el cierre temporal o permanente del restaurante, para el caso de los Decretos y Leyes proclamadas para el sector; en el caso de las Normas Técnicas Sectoriales, son una guía para la ejecución de procedimientos en los restaurantes y aunque su adopción no influye para el caso del cierre del restaurante, si se deben tener en cuenta para la estandarización de procedimientos:

- a) Resolución 2674 de 2013: Por el cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012: Notificación Sanitaria, Permiso Sanitario o Registro Sanitario (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).
- b) Decreto 3075 de 1997: exigencia del Plan de Saneamiento Básico, condiciones de higiene en instalaciones y carnets de manipulación de alimentos para el personal del restaurante sin importar su cargo (Ministerio de Salud y Protección Social, 1997).
- c) Ley 09 de 1979: Por el cual se dictaron las Medidas Sanitarias (Ministerio de Salud y Protección Social, 1979).
- d) Decreto 2270 del 2012- Vigilancia y Control de la Carne y Productos Cárnicos Comestibles destinados para el Consumo Humano (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).
- e) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001: Preparación de Alimentos de Acuerdo con el Orden de Producción (Icontec, 2002).
- f) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 002: Servicio de Alimentos y Bebidas de Acuerdo con Estándares Técnicos (Icontec, 2015).

- g) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003: Control en el Manejo de Materia Prima e Insumos en el Área de Producción de Alimentos conforme a Requisitos de Calidad (Icontec, 2012).
- h) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004: Establecimientos Gastronómicos y Bares. Requisitos de Sostenibilidad (Icontec, 2008).
- i) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005: Coordinación de la Producción de Acuerdo con los Procedimientos y Estándares Establecidos (Icontec, 2003).
- j) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006: Infraestructura Básica en Establecimientos de la Industria Gastronómica (Icontec, 2003).
- k) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007: Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos (Icontec, 2005).
- l) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008: Categorización de Restaurantes por Tenedores (Icontec, 2009).
- m) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009: Seguridad Industrial para Restaurantes (Icontec, 2007).
- n) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010: Servicio al Cliente en Establecimientos de Comida Rápida (Icontec, 2007).
- o) Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011: Buenas Prácticas para la Prestación del Servicio en Restaurantes (Icontec, 2012).

El sector de alimentos es de observación constante partiendo de que está en juego la salud de los consumidores, quienes podrían padecer ETA- Enfermedades Transmitidas por Alimentos adquiridas en los establecimientos de preparación de comidas; de acuerdo a esto la FAO- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación ha llamado la atención a todas las naciones para promover la capacitación y normatividad correspondiente para prevenir este tipo de enfermedades en los consumidores e invitar a los negocios de expendio de alimentos a adoptar programas de higiene y seguridad alimentaria, y para aquellos casos en los que se ponga en riesgo la salud pública, sancionar conforme lo establece ley quienes incurran en ello (FAO, 2009).

De aquí la necesidad que los restaurantes implementen el plan de saneamiento básico exigido por Secretaría de Salud para garantizar que los procedimientos que se ejecutan cumplan con las condiciones de higiene y protocolos para evitar el contagio y la transmisión de ETA; pues se parte de que cuando un restaurante tiene una inadecuada manipulación de sus insumos puede poner en peligro a su comensal. El restaurantero debe tener una visión 360° del panorama de su sector, para hacer frente a las variables que pueden poner en riesgo su negocio y adoptar las estrategias necesarias para mantenerse en el juego del mercado.



**¿Qué puede hacer si está perdiendo el control de su restaurante?** El perfil del restaurantero en Colombia en un 90% es aquel en quien se delegan todas las tareas del restaurante, y en su día a día se sumerge en la operación de su negocio, perdiendo el norte y las ilusiones de expandir su marca; y terminan postergándose aquellas estrategias encaminadas a la búsqueda de nuevos negocios y oportunidades para su restaurante. Aquí se tienen dos caminos, el primero es formarse en temas de gestión con el enfoque hacia restaurantes y estructurar los procesos en su negocio; o contratar asesoría en gestión administrativa y gerencial para restaurantes, y así poder dedicarse a lo que es realmente importante que consiste en la implementación de estrategias, establecimiento de alianzas comerciales y/o societarias para lograr la rentabilidad de su restaurante y hacerlo atractivo para futuros inversionistas.

A los dueños de los restaurantes tal vez les suene más el primer camino que el segundo, porque a nadie le gusta que le expíen sus pecados y menos en su negocio pero aquí surge una oportunidad para el restaurantero de dejar en manos de expertos, el diagnóstico de lo que le adolece en su restaurante y así tener una visión objetiva del panorama actual y del plan de acción a seguir para hacerlo perdurable. De acuerdo a experiencia en el sector está comprobado que los dueños de restaurantes no estructuran de manera correcta sus procesos por dos factores: por desconocimiento en materia de normas que rigen el sector o del sector en sí mismo, y por falta de tiempo aunque sepa cómo hacerlo, pues está sumergido en el día a día lo cual le impide enfocarse en organizar su negocio y cuando logra tomar un respiro en ocasiones ya es demasiado tarde y tiene que cerrar su restaurante; por tanto se produce una frustración de su proyecto de emprendimiento en la industria.

## **Conclusiones**

En Colombia se cierran 3 de cada 10 empresas en el primer año y otras tres antes del tercer año; en el sector de alimentos las cifras son mayores: en promedio 4 de cada 10 restaurantes se cierran en los primeros 6 meses de operación, máximo al año de funcionamiento (Acodres, 2015) (Gámez, 2008). Ello obliga a que los emprendedores del sector gastronómico se blinden a través de formación y profesionalización de la gestión, la planeación del montaje de la empresa, la búsqueda de asesoría, el conocimiento de la normatividad y el pleno entendimiento del modelo de negocio para mantenerse en el mercado, crecer y lograr la perdurabilidad.

Este modelo se ha probado en dos negocios de los ocho reportados a los cuales se les ha brindado soporte en materia de montaje de restaurantes desde el inicio de su concepción, los cuales han reportado incremento en su productividad, reducción en la rotación del personal y recuperación de la inversión en tiempo menor del proyectado en el plan financiero. Se trata de visualizar el restaurante a 360° para identificar y trabajar en las oportunidades que el sector gastronómico

ofrece para los dueños de restaurantes de acceder a alianzas estratégicas que promuevan su crecimiento.

La autora prohíbe el uso parcial o total del contenido del presente documento sin contar con autorización escrita previa de su parte.

## Bibliografía

- Raddar Consumer Knowledge Group. (2017). ¿Qué pasó con el mercado de comidas fuera del hogar? *Revista La Barra*, 22-25.
- Revista La Barra. (2017). 7 Tendencias que seguir en el 2017. *Revista La Barra*, 12.
- BBC Good Food Middle East. (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de BBC: <http://bbcgoodfoodme.com/>
- Azti Tecnalia. (2016). *EATendencias, Las tendencias con mayor impacto para la innovación alimentaria*. España: AZTI.
- Consejo de Honor. (2011). *Fundación James Beard, Susan Ungaro*. Valladolid, España: Escuela Internacional de Cocina.
- Repsol. (s.f.). *Guía Repsol*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <https://www.guiarepsol.com/es/mundo-guia-repsol/soles-repsol/index-es.php#>
- HISTORIA DE LA COCINA Y LA GASTRONOMÍA. (s.f.). Recuperado el 16 de SEPTIEMBRE de 2016, de HISTORIA DE LA COCINA Y LA GASTRONOMÍA: <http://www.historiacocina.com/monograficos/reyes.htm>
- Food and Agriculture Organization- FAO. (2017). *Informe 2016. América Latina y el Caribe, Panorama de la Seguridad Alimentaria y Tradicional*. Chile: Food and Agriculture Organization- FAO.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (24 de Septiembre de 2016). La gastronomía como motor de la economía local.
- Michelin Departamento de Comunicación. (2016). *La Guía Michelin Main Cities of Europe 2016*. Madrid, España: Michelin.
- Instituto de Artes Culinarias Boulanger. (s.f.). *LA VERDAD*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de LA VERDAD: <http://gastronomia.laverdad.es/preguntas/cocina-general/quien-fue-boulangier-8996.html>
- The World's 50 Best Restaurants*. (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <http://www.theworlds50best.com>
- Redacción Revista La Barra. (2017). Un Año de Retos para La Industria. *Revista La Barra*, 10.
- UNESCO. (s.f.). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <http://www.unesco.org>
- Revista Pronto. (11 de Febrero de 2016). Vidas Interesantes, André Michelin. *Pronto España*, 95-96. Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de <https://thaismoblog.files.wordpress.com/2016/06/andrecc81-michelin.pdf>
- Zagat. (s.f.). Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <https://www.zagat.com>

- Alba, C. I. (2012). *Historia de la Gastronomía*. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México: RED TERCER MILENIO C.C.
- Berlaga, D. M. (2008). *bdigital portal de revistas uni*. Recuperado el 19 de 08 de 2016, de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40541/42373>
- Camacho, S. (Agosto de 2014). Alejandro Cuéllar, el chef silvestre. *ElTiempo*.
- Castillo, T. (11 de Marzo de 2015). *Bon Viveur*. Recuperado el Diciembre de 2016, de <http://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/marcus-gavius-apicius-el-primer-gourmet-de-la-historia>
- Castillo, T. (14 de Octubre de 2015). *Bon Viveur*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <http://www.bonviveur.es/noticias/premios-james-beard-foundation-origen-e-historia>
- Charnas, D. (2016). The Power Of Working Clean: Focus How Mise en Place Works. En D. Charnas, *Work Clean, The Life Changing Power Of Mise En Place To Organize Your Life, Work And Mind* (págs. 3-23). New York: Rodale.
- De Angeli, A. G., & Jorge, D. A. (1.988). *Gran Libro de la Cocina Mexicana*. México: Ediciones Larousse S.A.
- Escalante, J. (31 de Julio de 2015). La cocina como motor social. Honduras.
- Gavio, A. M. (ca. 390-450). *De Re Coquinaria*. Roma.
- Hernández, L. (1 de Junio de 2016). Gastronomía, motor de desarrollo. Bogotá, Colombia.
- Llinás, M. (2016). Bogotá: Las Cifras del Sector. *Revista La Barra*, 50.
- Pollan, M. (2017). *El Dilema del Omnivoro, En busca de la comida perfecta*. Madrid: Debate.
- Reina, M., & Abultaif, A. (2014). Leonor Espinosa: Una historia detrás de las ollas. *Revista diners*.
- Steel, C. (Julio de 2009). La comida da forma a nuestras ciudades.
- FAO. (2016). *Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO.
- FAO. (2009). *Enfermedades Transmitidas por Alimentos y su Impacto Socioeconómico, Estudios de caso en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de Julio de 2013). *Invima*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Resolución 2674 de 2013: <https://www.invima.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (23 de Diciembre de 1997). *Invima*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Decreto 3075 de 1997: <https://www.invima.gov.co>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (24 de Enero de 1979). *Invima*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Ley 9 de 1979: <https://www.invima.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2 de Noviembre de 2012). *Invima*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Decreto 2270 de 2012: <https://www.invima.gov.co>
- Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana. (2017). Agro Colombiano, Abriendo Puertas en la UE. *Doing Business*, 6-7.
- López, L. P. (2015). *Auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa: evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson.
- Armendáriz, J. L. (2012). *Procesos básicos de producción culinaria*. Madrid: Paraninfo.
- Lacomucci, N. (2006). *Costeo del Menú en Gastronomía: análisis y gestión*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Ministerio de la Protección Social. (17 de Julio de 2008). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de Resolución 2646 de 2008- Salud Ocupacional en el Trabajo: <http://www.alcaldiabogota.gov.co>
- Barreto, P. (15 de Octubre de 2015). Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan. *Portafolio*.
- Linkers. (13 de Marzo de 2017). Los Siete Pecados Capitales del Emprendedor de Hostelería. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.linkers.es/nota/los-7-pecados-capitales-del-emprendedor-hostelero>
- Gàmez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Unisalle.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre las causas de liquidación de empresas en Bogotá*. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). *Reporte Anual Bogotá 2012-2013*. Universidad de Los Andes. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo* (3ª edición ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Pollan, M., & Gibney, A. (Dirección). (2016). *Cooked* [Película].
- Gòmez, C. N. (18 de Enero de 2016). El restaurante La Puerta Falsa cumplirà dos siglos este año. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16483940>.
- Consorcio de Turisme de Barcelona. (2017). *La Historia de la Gastronomía Catalana*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de Barcelona Turisme:

- [http://www.barcelonaturisme.com/wwwfiles/bcnweb/onmenjar/historia/gastronomia\\_cat\\_cas.pdf](http://www.barcelonaturisme.com/wwwfiles/bcnweb/onmenjar/historia/gastronomia_cat_cas.pdf)
- Gámez, J. (Noviembre de 2008). *Consejo Profesional de Administración de Empresas- CPAE*. (J. Gámez, Ed.) Recuperado el Abril de 2017, de [http://www.cpae.gov.co/userfiles/salle\\_emprendedores.pdf](http://www.cpae.gov.co/userfiles/salle_emprendedores.pdf)
- Rodríguez, C., & Jiménez, M. (s.f.). *Emprenderismo, acción gubernamental y academia. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 2005 15(26), 73-89.*
- Cordero-Bueso, G. (2013). *Aplicación del Análisis Sensorial de los Alimentos en la Cocina y en la Industria Alimentaria*. Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide en Carmona.
- Robledo, J. (30 de Septiembre de 2011). *La era de las universidades gastronómicas*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110929\\_cultura\\_universidad\\_gastronomica\\_aa](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110929_cultura_universidad_gastronomica_aa)
- González, M. (19 de Enero de 2012). El Basque Culinary Center: primera universidad y centro de innovación gastronómicos. *GestionRestaurantes.com*.
- Bogotá: E-Cultura Group. (6 de Julio de 2010). Obtenido de El Pensante: <https://www.elpensante.com/la-revolucion-francesa-y-la-invencion-del-restaurante/>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativo* (1ª edición ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Sinek, S. (13 de Enero de 2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. (Portfolio, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: Portfolio Penguin.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de Diciembre de 2013). Decreto 3022 DE 2013, sección 13 Inventarios. Bogotá, Colombia.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión, aspectos teóricos y prácticos*.
- Mischitelli, V. (2000). *Your New Restaurant, All the necessary ingredients for success* (2ª ed.). Canadá: Adams Media Corporation.
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 26 de 8 de 2017, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=menaje>
- El Mundo. (03 de Octubre de 2011). El Basque Culinary Center acoge desde este lunes a su primera promoción. (E+, Ed.) *elmundo.es*.
- Icontec. (2008). *NTC ISO 9001:2008*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Escuela de Hostelería. (s.f.). *Escuela de Hostelería*. Recuperado el 26 de 8 de 2017

- Álvarez, F. (19 de Junio de 2008). *Gestión Restaurantes*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <http://www.gestionrestaurantes.com/como-crear-un-sistema-de-control-del-food-cost/>
- Icontec. (2015). *NTC ISO 9001:2015*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Icontec. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Icontec. (2012). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011: Buenas Prácticas para la Prestación del Servicio en Restaurantes*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2007). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010: Servicio al Cliente en Establecimientos de Comida Rápida*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2007). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009: Seguridad Industrial para Restaurantes*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2009). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008: Categorización de Restaurantes por Tenedores*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2002). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001- Preparación de Alimentos de Acuerdo con el Orden de Producción*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2015). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 002: Servicio de Alimentos y Bebidas de Acuerdo con Estándares Técnicos*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2012). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 003: Control en el Manejo de Materia Prima e Insumos en el Área de Producción de Alimentos conforme a Requisitos de Calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2008). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004: Establecimientos Gastronómicos y Bares. Requisitos de Sostenibilidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2003). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005: Coordinación de la Producción de Acuerdo con los Procedimientos y Estándares Establecidos*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2003). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006: Infraestructura Básica en Establecimientos de la Industria Gastronómica*. Bogotá: ICONTEC.
- Icontec. (2005). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007: Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos*. Bogotá: ICONTEC.
- Cuadros, F. (16 de Noviembre de 2016). ¿Por qué los restaurantes no tienen éxito? (C. Pacheco, Entrevistador) Bogotá, Colombia: Umami Cocina Estudio.
- Revista La Barra. (Septiembre de 2016). El secto de la hospitalidad y sus salarios. *Revista La Barra*(86), 18-23.