



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**LAS VARIABLES DE CONSUMO EN EL SECTOR RESTAURANTES DE
LA CIUDAD DE MANIZALES, SU PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
COMO OBJETO DE ESTUDIO**

Alejandra Castaño Franco

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Maestría en Administración - MBA
Manizales, Colombia**

2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**THE CONSUMPTION'S VARIABLES IN RESTAURANTS SECTOR FROM
MANIZALES CITY, THEIR PERDURABILITY AS AN ENQUIRY STUDY**

Alejandra Castaño Franco

**Nacional University of Colombia
Faculty of Management
Mastery Business Administration- MBA
Manizales, Colombia**

2015

**LAS VARIABLES DE CONSUMO EN EL SECTOR RESTAURANTES DE
LA CIUDAD DE MANIZALES, SU PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
COMO OBJETO DE ESTUDIO**

Alejandra Castaño Franco

Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

Juan Manuel Castaño Molano

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Maestría en Administración - MBA
Manizales, Colombia

2015

AGRADECIMIENTOS

¿Que sería sin el motor de mi vida?, mi familia. Gracias a ellos, porque son ellos los que han logrado, con su apoyo, paciencia y entendimiento, la consecución de este trabajo. Gracias a mi hermana Catalina que está siempre presente en cada paso que doy; a mi mamá Martha Cecilia, que me brinda ánimos en los momentos más difíciles y a mi papá Germán que me apoya en todos mis proyectos.

Gracias a todos los que hicieron parte de este trabajo por medio de su vivencia y conocimiento, a mi asesor Juan Manuel Castaño, a mi papá Germán Albeiro Castaño, al profesor Hernán Parra y a mi compañero y amigo Jorge Mario Dávila.

La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.

Ralph W. Emerson

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	13
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
4. OBJETIVOS	15
4.1 Objetivo general	15
4.2 Objetivos específicos.....	15
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
6. MARCO TEÓRICO.....	17
6.1 ¿Qué es la perdurabilidad?	17
6.2 Perdurabilidad basada en la dirección y la gerencia.....	19
6.2.1 Conceptos de perdurabilidad.....	21
6.3 Razones del fracaso de las empresas.....	26
6.4 Teoría de recursos y capacidades y la perdurabilidad de las empresas	31
6.5 Adaptarse para permanecer	32
6.6 Importancia de la innovación en la perdurabilidad de las empresas.....	34
6.7 Fracaso como antesala del éxito.....	36
6.8 Importancia de la teoría de las capacidades dinámicas, como fuente de adaptabilidad en el entorno.....	38
6.9 Importancia de una visión clara	39

7. IMPORTANCIA DEL SECTOR GASTRONÓMICO	40
7.1 El consumo de alimentos como fenómeno social y cultural.....	40
7.2 Tendencias en gastronomía	41
7.3 Tendencias en Restaurantes	44
8. LA INNOVACIÓN Y LA ADAPTACIÓN COMO FUENTES DE ÉXITO Y PERDURABILIDAD. RESTAURANTES VANGUARDISTA Y TRADICIONALES	45
8.1. Los 10 mejores restaurantes del mundo.....	45
8.2 Los restaurantes más antiguos del mundo	47
9. DISEÑO METODOLOGICO.....	49
10. POLÍTICAS PÚBLICAS DEL SECTOR DE RESTAURANTES	51
11. IMPORTANCIA DEL APOYO AL SECTOR	56
12. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
12.1 ANÁLISIS CONSUMIDORES	59
12.1.1 Tipo de consumidores y comportamiento a comer fuera de casa.....	59
12.1.2 Aceptación al cambio	62
12.1. 3 Gustos y preferencias.....	64
12.1.4 Perfiles de los consumidores.....	67
12.2 ANÁLISIS RESTAURANTES.....	71
12.2.1 Perdurabilidad.....	71
12.2.2 Recursos y capacidades.....	74
12.2.3 Innovación	74
12.2.4 Capacidades dinámicas	75
12.2.5 Opiniones de los empresarios.....	76
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77

Bibliografía	81
ANEXOS	88
ENCUESTA CONSUMIDOR	88
ENCUESTA RESTAURANTES	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de perdurabilidad.....	20
Tabla 2. Aceptación al cambio.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de la lógica de la perdurabilidad a partir de la estrategia.....	26
Gráfico 2. Razones y consecuencias de la convergencia.....	29
Gráfico 3. Tiempo de consumo según escenario.....	59
Gráfico 4. Tipos de compañías según escenarios.....	60
Gráfico 5. Preferencias de consumo.....	62
Gráfico 6. Tipo de comida.....	64
Gráfico 7. Tendencias gastronómicas.....	65
Gráfico 8. Preferencias de restaurantes.....	66
Gráfico 9. Dendograma de la tipología de los consumidores.....	68
Gráfico 10. Comportamiento de los grupos de consumidores.....	69

RESUMEN

El presente trabajo final de maestría en administración, se desarrolla desde la perspectiva de la perdurabilidad de las empresas, para este trabajo se toma el sector de restaurantes de la ciudad de Manizales, ubicados en los estratos 4, 5 y 6; situación detectada como problemática, pues la permanencia en este sector tiene índices de mortalidad altos.

El objetivo de este trabajo de corte investigativo es de identificar los factores empresariales y de consumo que inciden en la perdurabilidad empresarial de los restaurantes. Para esto se desarrolló una investigación de tipo descriptivo interpretativo, con el fin de determinar las características del fenómeno para posteriormente comprender la problemática.

El trabajo tiene las siguientes orientaciones teóricas: La Perdurabilidad, la Teoría de Recursos y Capacidades, la Innovación y la Teoría de Capacidades Dinámicas.

Con los elementos teóricos se logró desarrollar la herramienta para el levantamiento de la información objeto de la investigación, estas fueron la encuesta a restaurantes y desde las estrategias de posicionamiento y de preferencia de consumidores se levantó la encuesta a consumidores.

Los resultados de esta investigación se pueden sintetizar en que en la actualidad los consumidores tienen ganas de experimentar nuevas preparaciones, sin embargo prefieren que estas experimentaciones sean con productos tradicionales; se evidencia por parte de los consumidores un gran gusto al compartir la comida. Por parte de los restaurantes se denota una gran creación de estos en el año uno, sin embargo es evidente la mortandad entre el año 2 y 4, casi la mitad de los creados desaparece. Otra conclusión importante, es que se presentan vacíos en las políticas públicas del sector, repercutiendo esto en la mortandad de los restaurantes.

Palabras claves: Perdurabilidad, capacidad de adaptación, innovación, comportamiento del consumidor.

ABSTRACT

This final project, for the Master's program in Administration, was undertaken from the perspective of business perdurability. For this study, restaurants in Manizales, located in strata four, five and six were considered. The problem is that in this sector, said businesses tend to have high mortality rates.

The objective of this investigation was to identify those business and consumption-related factors which indicate business stability in restaurants. In order to achieve the aforementioned objective, a descriptive-interpretative investigation was carried out to determine the characteristics of the phenomenon, and so, to better understand the problem.

This study had the following theoretical guidelines: Perdurability, the theory of Resources and Capabilities, Innovation, and the theory of Dynamic Capabilities. With these theoretical elements in mind, it was possible to create a tool for the collection of information pertinent to the investigation via: a restaurant survey, and a consumer survey, which arose from strategies for positioning and consumer preference.

The results of this investigation may be summarized in that today, consumers prefer to experiment with innovative preparations. However, they prefer that they be with traditional products, as consumers take great pleasure in sharing meals. In the first year, restaurants show high numbers of these novelties. However, as evidenced by their mortality rate between years two and four, almost half of these inventions disappear. Another important conclusion is that there are voids in the sector's public policies, which, in turn, impact restaurant mortality.

Key words: Perdurability, adaptability, innovation, consumer behavior

INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte de la perdurabilidad, como aquella condición que permite el fomento de la economía, el desarrollo de la especialización y la generación de ventajas competitivas; desarrollándose estas en el sector de restaurantes de la ciudad de Manizales. En una primera parte se desarrolla el planteamiento de la problemática y como se justifica la relevancia del estudio, para la ciudad y los próximos emprendedores.

Posteriormente se aborda desde la teoría, la definición y sus condiciones en el entorno que afectan y construyen la perdurabilidad, como pilares fundamentales para la estructura y desarrollo del estudio.

La gastronomía en la sociedad, ha sido tratada desde la historia, como un comportamiento natural del ser humano, describe sus culturas y costumbres. En la actualidad es relacionada con el hedonismo, cada día se enmarca más su importancia. Afirmando esto, es que se presenta el consumo de alimentos como un fenómeno social y como un movimiento global a partir de las tendencias.

Para el acercamiento a la problemática, se realiza un diseño metodológico, donde se plantea la estructura de las herramientas para la adquisición de información por parte del objeto de estudio, se realiza una triangulación de métodos desde lo cualitativo y cuantitativo, para generar un esbozo de un estado actual

Una vez se han obtenido los resultados de las encuestas en el trabajo de campo, se analizan los elementos que integran la relación generadora de empresa, los consumidores tipificados para este sector económico y las unidades empresariales; restaurantes de Manizales, de este análisis se derivan conclusiones y recomendaciones, que son temas sobre los cuales continuar investigando y alternativas para evaluar en la toma de decisiones por parte de los empresarios del sector y del gobierno local en la política pública que favorezca la empresa.

LAS VARIABLES DE CONSUMO EN EL SECTOR RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE MANIZALES, SU PERDURABILIDAD EMPRESARIAL COMO OBJETO DE ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo de grado, basa su problemática en la perdurabilidad empresarial del sector de restaurantes de la ciudad de Manizales, entendiendo ésta como una de las secuelas del sistema social, pues es complejo y cambiante; por tal razón la importancia de una organización dinámica; así, la perdurabilidad es entonces, aquella competencia natural de un sistema, que ejerce su labor en la permanencia del tiempo, construyendo y satisfaciendo las demandas del ambiente. (Vélez, Restrepo, Méndez, & Mendoza, 2009).

Las empresas perdurables son aquellas que se enfocan en espacios no explotados, las que estudian con minucia a su competidor para generar diferenciación y valor agregado, se caracterizan por desempeños eficientes en su gestión, evitando estados de debilitamiento y posteriormente el quiebre de estas (Rivera & Cardona, Protocolo de investigación, 2012).

Frente a esto, es imprescindible que las empresas, en este caso los restaurantes de la ciudad de Manizales, innoven, con el objetivo de lograr mayor competitividad en este sector que debe ser fortalecido; pues la ciudad se encuentra haciendo grandes esfuerzos para convertirse en una ciudad sostenible y competitiva, mostrando desde ya grandes avances en áreas como movilidad, urbanización, infraestructura y calidad de vida. (Eje 21, 2013).

Se denota la falta de innovación en este sector, al observarse como restaurantes que llevan años en el mercado no se preocupan por innovar, siguen ofreciendo los mismos productos y servicios de años atrás, en relación a esto, es que tantos presentan declive y posteriormente desaparición.

Frente a la apuesta que está emprendiendo Manizales para aumentar el turismo y la cultura, se presenta el énfasis por impulsar el sector de restaurantes de la ciudad tal como lo comenta la directora de COTELCO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia). (La Patria, 2013).

Esta problemática descrita, se ve reflejada claramente por medio de cifras otorgadas por la Cámara y Comercio de Manizales por Caldas, en donde se evidencia un alto índice de deserción de los restaurantes, ubicados en los estratos 4, 5 y 6, de los años 2011-2014 (variables a tomar para el estudio). Se realizó un análisis comparativo de cada una de las variables para determinar de forma clara si el estudio arrojaba índices de cierre y así determinar la pertinencia del estudio.

Para dicho análisis se tomaron 41 barrios de la ciudad Manizales:

1. Alta Suiza	2. Arboleda	3. Bavaria	4. Bélen
5. Alcazares	6. Bosques de Encenillo	7. Camelia	8. Campo Hermoso
9. Centro	10. Cerro de Oro	11. Chipre	12. Colseguros
13. El Campin	14. Estadio	15. La Enea	16. Estrella
17. Fátima	18. Fundadores	19. Guadales	20. Florida
21. La Rambla	22. Laureles	23. Leonora	24. Lleras
25. Maltería	26. Milán	27. Palermo	28. Palermo Alto

29. Palogrande	30. Portal de los Alcazares	31. Rosales	32. San Jorge
33. San Marcel	34. Sancancio	35. Sultana	36. Trébol
37. Vélez	38. Versalles	39. Villa Carmenza	40. Villa Hermosa
41. Villa Pilar			

La siguiente información fue adquirida por medio de una base de datos solicitada a la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas a mediados del año 2014, la cual se procesó teniendo en cuenta dos escenarios:

- Restaurantes creados en un año n y renovados al 2014
- Restaurantes creados en el periodo 2011-2014 y renovados al 2014

Se tomaron estos dos casos para determinar dos situaciones: ¿Cuál es el comportamiento de los restaurantes, cual es periodo donde más cierres se perciben, en uno corto, o en uno largo?

El total de la muestra para restaurantes creados desde un año n y renovados hasta 2014 fue de **322**, donde solo **175** están vigentes al 2014.

322	→	100%	
175	→	X= 54,35% Vigentes	45,65% Cerrados

El total de la muestra para restaurantes creados en el periodo 2011-2014 y renovados hasta el 2014 fue de **364**, de los cuales solo están vigentes hasta la fecha **235**.

364	→	100%	
235	→	X= 64,56% Vigentes	35,44% Cerrados

Como se nota en ambas situaciones el porcentaje de restaurantes cerrados, es alto, sobre todo para los de año de creación n , pues casi la mitad de los creados han cerrados y más de una cuarta parte de los creados en los último cuatro años también han cerrado.

Restaurantes en total, en ambos escenarios es de **686** de los cuales están vigentes al 2014 un total de **410**.

686	→	100%	
410	→	X= 59.76 Vigentes	40,23% Cerrados

Es evidente según estos datos que no existe una buena perdurabilidad empresarial, se presentan grandes falencias que no permiten una buena sostenibilidad en el tiempo. Falencias que se estudiaron para diagnosticar con mayor claridad la problemática y las tendencias que presenta el sector y de esta forma poder plantear soluciones correctivas a aquellos que deseen explorar este tipo de negocios.

2. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Se plantea este trabajo con el objetivo de determinar cuáles son las variables, que juegan en la estabilidad del sector restaurantes, cuáles son los restaurantes preferidos por los consumidores en el mercado y determinar las tendencias de consumo de acuerdo a los restaurantes que perduran y los de mayor crecimiento.

Esta investigación se plantea con el fin de poder encontrar las causas que determinan el comportamiento inestable del sector restaurantes en la ciudad de Manizales, generándose así mayor conocimiento de este sector y lograr que dicha inestabilidad se reduzca. Poder ofrecer a todos los empresarios de la región las condiciones de perdurabilidad, según variables que se identifiquen para la elaboración de planes de crecimiento y de estrategias de mercadeo y de competencia, para llevar a cabo decisiones certeras en este sector; además porque en la ciudad se tiene el primer programa profesional de Artes Culinarias y Gastronomía del suroccidente Colombiano, enfocado éste, a la estética, a la ciencia, a la creatividad y al emprendimiento (Universidad Autónoma de Manizales) ; por lo tanto resulta imperante este estudio en la ciudad, pues se cuenta con una mano de obra altamente calificada para el desarrollo gastronómico de la región.

Otra razón fuerte para justificar esta investigación, es la del estímulo que se le está haciendo desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; al turismo del país, pues ha tenido al 2009 un crecimiento del 11% por encima del promedio mundial, por ende se viene presentando la preponderancia en el apoyo del sector gastronómico. Una de las propuestas que se ha generado es la creación de una ruta gastronómica en los sectores de Boyacá y Eje Cafetero, por ser lugares claves en el turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

La novedad que presenta esta investigación es la de ofrecer criterios con los cuales tomar decisiones certeras a manera de gustos, preferencias, capacidad de gasto, entre otras para el sector alimenticio, igualmente la de establecer cuáles son las variables que determinan dicha inestabilidad, y poder solventarlas, además realizar un esbozo acerca del perfil de los consumidores, el cual permita generar condiciones que propicien el éxito a los restaurantes por establecerse.

Según pesquisa, no se detectó una investigación enfocada a dicho vacío de conocimiento, por ende el interés en el desarrollo. Se encontraron estudios acerca

de temas indirectamente relacionados, como lo es el aumento del sector informal alimentario en Manizales, estudios realizados en 2009 y 2010.

Esta investigación será de gran utilidad para entidades como el SENA, COTELCO, Universidad Autónoma en su programa Artes Culinarias y Gastronomía, Asociación Acodrés (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), a la Asociación Colombiana de Restaurantes y a todos aquellos emprendedores que deseen incursionar en el mercado de los restaurantes.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores, empresariales y de consumo, que inciden en la perdurabilidad empresarial de los restaurantes ubicados en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Manizales?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Identificar los factores, empresariales y de consumo, que inciden en la perdurabilidad empresarial de los restaurantes estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Manizales.

4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los gustos y preferencias del consumidor en Manizales, para el consumo en restaurantes, en estratos 4,5 y 6
2. Determinar el tiempo promedio de existencia, de los restaurantes ubicados en el estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Manizales y ofrecer un análisis y descripción de las variables identificadas, en un periodo determinado.

3. Identificar los factores de política local en lo referente al turismo, y en específico, las políticas sobre la actividad del sector de comidas.
4. Consolidar los factores que determinan la perdurabilidad de los restaurantes.

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptivo interpretativo, pues se identificó unas características de un fenómeno; y posteriormente se comprendió mediante métodos formales, dicho acontecimiento o problemática (Muñoz Razo, 2011).

6. MARCO TEÓRICO

La perdurabilidad empresarial, se constituye en un concepto vital que permite entender como las organizaciones, permanecen en el tiempo, ello implica muchos conocimientos. Conocimiento profundo del entorno, desarrollo de capacidades innovadores, visión gerencial y capacidad de adaptabilidad en casos de situaciones complejas. Se pretende dar una revisión al concepto de perdurabilidad, con base en diferentes autores y en especial en el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario. Posteriormente se cita la Teoría de los Recursos y Capacidades como fuentes de generación de ventajas competitivas sostenidas. Se resaltarán la importancia de la innovación, como creadora de nuevos mercados y de entendimiento del entorno, basado en Oppenheimer. Se realizará además, un estudio acerca de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que es definida por Teece y Pisano, como aquella capacidad de crear ventajas competitivas entendiendo el entorno.

6.1 ¿Qué es la perdurabilidad?

En general la literatura especializada sobre sostenibilidad de las empresas, ha coincidido en el concepto de perdurabilidad que se relaciona con el término “supervivencia”, como permanencia en el tiempo.

En Colombia el Grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario, ha estado trabajando en los últimos 10 años acerca de cómo se considera la perdurabilidad y que variables la afectan. En el año 2005 como resultado de una revisión bibliográfica, el grupo de investigación realiza una aproximación a este concepto, definiendo una empresa perdurable como:

“Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tóxicos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social” (Rivera & Cardona, Protocolo de investigación, 2012, pág. 10)

Definición que se liga al concepto de productividad (Sanabria Landazába, 2013), cita ésta según la RAE como a toda aquella relación entre lo producido y los medio empleados; donde todos estos deben actuar coordinadamente.

Las organizaciones o empresas actúan en un medio dinámico y lleno de incertidumbre, lo que obliga a que esta relación entre organización y ambiente se coordine de tal manera que se pueda, desarrollar la capacidad de renovación y adaptación (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007), implica los anteriores dos elementos, que se hace necesario tener capacidades innovadoras, de tal manera que las empresas puedan responder a los períodos de estancamiento. Para Hamel en su obra *“Liderando la Revolución”* en (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007), es la imaginación para lograr un alto nivel de percepción del comportamiento del ambiente, poder identificar a simple vista cambios, así estos sean irrelevantes o imperceptibles ante la observación de otros, Néstor Sanabria también expone la importancia de la innovación como fuente de perdurabilidad, apoyada ésta en el nivel de educación de los ocupados, la eficiencia de los procesos y la capacidad de generar nuevas estrategias (Sanabria Landazábal, 2008).

Vélez en su artículo *“Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos”* cita la perdurabilidad como función de la administración, basada en la filosofía de la responsabilidad social, en la que la innovación y el mejoramiento son pilares fundamentales para un crecimiento y mantenimiento sostenible (Vélez Bedoya, 2005).

6.2 Perdurabilidad basada en la dirección y la gerencia

Para entender la perdurabilidad y la forma como ésta incide en las organizaciones, se puede expresar desde las dimensiones de la **dirección** y la **gerencia**, tal como lo describen, (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006) (Rivera & Cardona, Protocolo de Investigación, 2012) (Rivera H. A., Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudio, hallazgos, 2012) (Cadena, Guzmán, & Rivera, 2006) (Rivera Rodríguez, 2006); pues argumentan el agrupamiento de dirección en: estrategia y gobierno empresa y el de gerencia en: cultura organizacional y gestión de conocimiento; ambas dimensiones implican comportamientos centrados al desempeño organizacional que incide en la supervivencia o perdurabilidad de las empresas

Ahora bien, **la dirección** se encarga de visualizar el futuro, de innovar basándose en el entorno; los recursos implicados en ella son: la visión de futuro, la creatividad y la capacidad de poner a tierra los sueños o grandes ideales de los fundadores de la empresa. Estos recursos permiten detectar con mayor facilidad la información emergente del mercado o del entorno, a fin de traducirlas en acciones estratégicas vitales.

La perdurabilidad de las empresas tiene como condición, cumplir con características de autorreproducción según Prigogine & Stengers citado en (Sanabria Landazába, 2013), tener la capacidad de construcción a partir del conocimiento generado por el entorno social. Si se realiza un buen análisis de los competidores es más viable que se genere el crecimiento sostenible. (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006)

En cuanto a la **gerencia** se basa en la optimización de los procesos y el mejoramiento continuo; esta siempre en busca de la mayor productividad y eficiencia. Ésta dimensión se analiza en el interior de la organización.

La Universidad del Rosario en su grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) citado en (Rivera Rodríguez, 2006), explica las cuatro variables que condicionan un estado de perdurabilidad:

1. Estrategia: La empresa se adecua a las condiciones de su entorno, se esmera en las innovaciones permanentes, entendiendo éstas cómo nuevas formas de aplicar conceptos nuevos.
2. El gobierno de empresa: Este aspecto garantiza una vida sana y estable; se refiere al hecho de una interacción entre la comunidad, la ética, la responsabilidad social.
3. Gestión del conocimiento: Se transforma los datos del medio en información que permita tomar decisiones a los directores de la empresa.
4. Cultura organizacional: Explorar la influencia de la cultura en la perdurabilidad de una empresa y como ésta es aceptada por diferentes grupos de interés.

Una empresa que logra integrar coordinadamente la gerencia y la dirección, se encuentra en camino a la perdurabilidad y podría decirse que es competitiva, pues evalúa todas las variables, las mejora y las innova. (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006).

Cuando se trata de lograr la perdurabilidad desde el entorno de la gerencia, se puede referir al intraemprendimiento citado por (Garzón Castrillón, El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas, 2011) , el cual hace énfasis en orientar el comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, para desarrollar ideas innovadoras. El secreto está en detectar éxitos donde otros ven fracasos.

Así entonces, el trabajo en equipo y de forma innovadora, comprendiendo las tendencias del entorno, desarrollando la habilidad y la disciplina para aprender

más rápido que los competidores, se logra una ventaja competitiva. (Garzón Castrillón, 2011).

Por otra parte, y siguiendo a (Marcus, 2006) (Collins & Porras, 2004), no se debe perder el foco estratégico, pero no se puede negar la posibilidad de responder con dinámica a los cambios demarcados por el entorno, que nos lleva a realizar nuestros propios cambios, siendo flexibles en los principios o en la filosofía corporativa.

El consolidado de los conceptos de perdurabilidad se puede analizar en la Tabla 1, con los diferentes autores influyentes en el área.

6.2.1 Conceptos de perdurabilidad

En la siguiente tabla se presenta de manera sistematizada la evolución del concepto de perdurabilidad entre los años 1982 a 2011, su énfasis, y la unidad de análisis o muestra.

Tabla 1. Conceptos de perdurabilidad

Periodo	Año	Autor	Muestra de caso	Énfasis	Conceptos de perdurabilidad
Años 80	1982	Peters & Waterman	62 empresas	Empresas exitosas	La Predisposición para acción. El acercamiento al cliente. La productividad por los empleados. La especialización del servicio.
	1987	Jago	No	Empresas exitosas	La identificación de nuevas oportunidades de negocios. La política de retención de empleados valiosos. El maximizar las ganancias mediante el uso de la tecnología. La comunicación interna y

					<p>externa con los clientes.</p> <p>El aumento de la participación en los mercados.</p> <p>La planeación de la Sucesión.</p> <p>El sacar el máximo provecho de los directivos.</p>
	1989	Meyer, M. W., Zucker, L. G., & DiMaggio, P.	4 estudios de caso	Compañías en quiebra	<p>La gestión enfocada netamente a la rentabilidad, por si misma, no garantiza la perdurabilidad y el éxito empresarial</p>
Años 90	1990	Pascale	6 estudios de caso	Empresas exitosas	<p>Las prácticas administrativas dirigidas al mejoramiento continuo.</p> <p>La capacidad adaptativa.</p> <p>La auto organización y emergencia.</p>
	1992	Kotter & Hesketh	100 empresas	Empresas exitosas	<p>La cultura empresarial enfocada en los clientes.</p> <p>La valoración de los empleados.</p> <p>El liderazgo extendido en la organización.</p> <p>La orientación al cambio y la transformación.</p>
	1994	Collins & Porras	18 estudios de caso	Empresas exitosas, visionarias (mayores de 25 años)	<p>La fuerte identidad organizacional.</p> <p>La ideología centralizada.</p> <p>La selección y preparación rigurosa de los directivos.</p> <p>La misión organizacional clara.</p> <p>Una visión empresarial ambiciosa.</p> <p>Los procesos de mejoramiento e innovación.</p>
	1996	Konz & Katz	276 Ordenes religiosas masculinas.	Hiperlongevidad (más de 250 años)	<p>Una visión empresarial formalizada.</p> <p>La socialización de los procesos.</p>

					La capacidad adaptativa. El mejoramiento de las estructuras.
	1997	De Geus	27 estudios de caso de empresas con más de 100 años	Compañías longevas y exitosas	La capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Un alto sentido de cohesión e identidad. Una actitud conservadora en el ámbito financiero.
Año 200-2008	2000	Montuori	No	Empresas Longevas	La predisposición para el cambio en entornos turbulentos. El propender por el aprendizaje organizacional. El incentivar el cambio tecnológico. El liderazgo de los directivos.
	2000	Bhidé	No	Empresas exitosa	La continuidad del portafolio de activos. La capacidad operativa. La Generación de los rendimientos esperados por los accionistas. El directivo como líder con capacidad de decisión rápida. El aprovechamiento de oportunidades de negocios.
	2001	Collins	Estudio de caso de 22 empresas comparadas	Empresas exitosas	Las organizaciones sobresalientes El líder diligente. La especialización del servicio. La cultura de la disciplina. La vinculación de personal competente con alto sentido de pertenencia. La predisposición al cambio tecnológico

1997-2001	Grupo de investigación de la Universidad del Rosario "Perdurabilidad Empresarial"	50 ejecutivos de organizaciones de diferentes sectores	Empresas líderes en cada sector	Competitividad basada en: movilización de inteligencias, aprendizajes e innovación
2004	O'Hara	20 estudios de caso	Empresas familiares	La fuerte cohesión familiar. Los protocolos de relevo generacional. La generación de productos y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades básicas humanas.
1995-2004	Grupo de investigación de la Universidad del Rosario "Perdurabilidad Empresarial"	9 empresas de construcción	Empresas exitosas en el área de la construcción	Empresas exitosas en el área de la construcción
2005	Miller & Le Breton-Miller	58 grandes empresas familiares perdurables	Grandes empresas familiares	La unidad familiar como ventaja para la perdurabilidad. La importancia de los grupos de interés (Stakeholders). La continuidad centrada en la misión. El sentido de comunidad fortalecida con el valor de la lealtad.
2002-2005	Grupo de investigación de la Universidad del Rosario "Perdurabilidad Empresarial"	140 empresas sector de confecciones	Empresas con capacidad de generar empleo y dinamizar la actividad del país	Indicadores financieros Importancia de los inventarios Administración de los recursos

	2007-2011	Stadler	9 estudios de caso	Compañías longevas y exitosas	Explotar antes que explorar, diversificación
--	-----------	---------	--------------------	-------------------------------	--

Tabla creada por investigaciones y consolidaciones de información consultada.
Fuentes principales: (Rivera & Cardona, Protocolo de Investigación, 2012) (Anaya, 2014)

Al hacer un análisis de los conceptos de perdurabilidad, se toma como referencia las dimensiones de la Dirección y la Gerencia, para la medida de la perdurabilidad. En el transcurso de los periodos no se evidencia una fuerte tendencia hacia alguno de los dos aspectos, sin embargo hacia el año 2000 en adelante el tema de innovación como fuente de ventaja competitiva toma más fuerza en las empresas.

Se muestra un aspecto repetitivo en las empresas más longevas tomadas como objeto de estudio, y es que estas presentan una gran receptividad a los cambios del entorno, los observan y se adecuan, más no es claro que se adelanten a las tendencias para ser primeras en el mercado, ninguna de estas marca la innovación como fuente importante de la perdurabilidad.

En todos los estudios son diferentes los aspectos que las organizaciones establecen como concepto de perdurabilidad, para el análisis se agruparon las dimensiones y se extendieron éstas, de acuerdo a su contenido, siendo las de mayor importancia y repetición para cada una de ellas las siguientes:

Dirección

- Visualizar el futuro.
- Los recursos que permiten detectar con mayor facilidad la información emergente del mercado.
- Adecuaciones a las condiciones del mercado.

Gerencia

- Optimización de los procesos.
- Mejoramiento continuo.

— Rentabilidad.

6.3 Razones del fracaso de las empresas

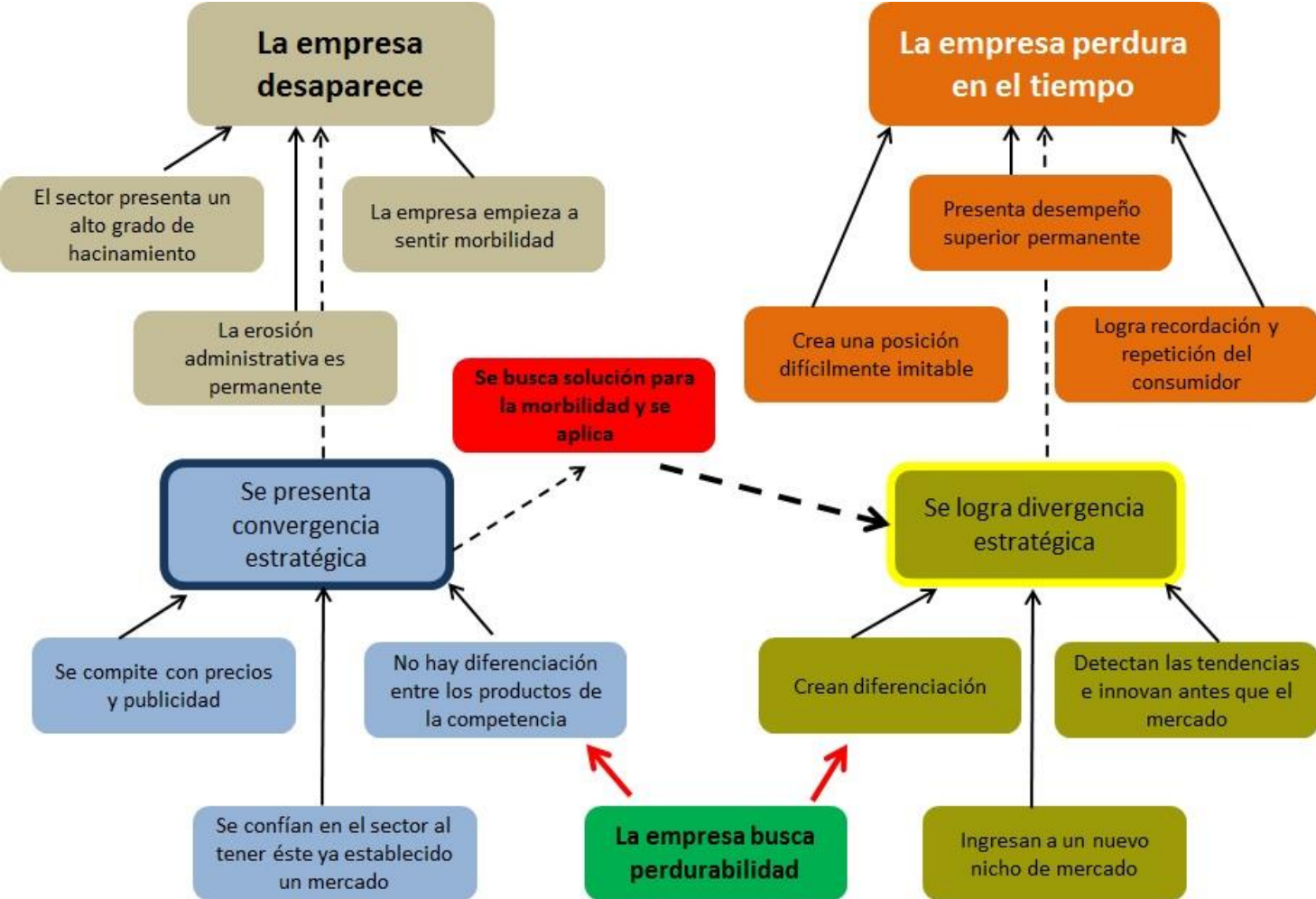
Para construir un aporte más completo y claro, según los conceptos de perdurabilidad, se expondrán las razones por las cuales fracasan las organizaciones; estas variables son expuestas y explicadas por (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006) (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007) (García, Magyaroff, Montenegro, Ramírez, & Rivera, 2011) (Restrepo & Rivera, 2005); donde plantean el hacinamiento y la erosión como los generadores del estado de morbilidad y longevidad de las empresas; entendiendo el hacinamiento como la falta de diferenciación estratégica y la ejecución de actividades similares. Considerándose así pues como sectores donde “todos hacen lo mismo”. El hacinamiento trae consigo la erosión definida ésta según la RAE como “el desgaste producido por agentes externos”, definiendo los agentes externos como, aquellas empresas con las mismas actividades ubicadas en el mismo grupo.

Ahora bien, el hacinamiento puede desarrollarse de dos formas; primero lo cuantitativo, donde se fundamenta el análisis en la información financiera teniendo en cuenta la ubicación en el cuartil, y segundo, el aspecto cualitativo que se basa en la comparación de elementos claves de éxito, su finalidad la cual se basa en encontrar semejanzas y diferencias; para que con base a eso se puedan ejecutar acciones innovadoras. (García, Magyaroff, Montenegro, Ramírez, & Rivera, 2011).

El hacinamiento y la erosión son variables muy comunes en el mercado; es acá donde se ubica la competencia agresiva, con muy poca diferenciación. Donde las empresas deben competir arduamente con estrategia de precios debido al incremento de la oferta (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006) (Restrepo & Rivera, 2005) e incrementar sus inversiones en publicidad; deben lograr la capacidad de diferenciarse sobre las demás “iguales a ella”. *“La única forma de vencer a la competencia es dejar tratarla de vencer”* (Chan Kim & Mauborgne, 2009, pág. 3)

Este tipo de situaciones son benéficas para los consumidores, pues obtienen mejores precios por el mismo producto; igualmente los proveedores, a los que se les incrementa las ventas por las mismas materias primas, y por último el gobierno, que recauda más impuestos en el mismo sector por las ventas. (Restrepo & Rivera, 2005). En el Gráfico 1 se expone el comportamiento de la perdurabilidad empresarial a partir de la estrategia, identificando las situaciones de la morbilidad. El gráfico se lee de abajo para arriba.

Gráfico 1. Árbol de la lógica de la perdurabilidad a partir de la estrategia



Gráfica adaptada de (Restrepo & Rivera, 2005) y modificada según investigaciones del tema.

En la presente gráfica se evidencian dos caminos generados estos a partir de la estrategia; la estrategia de una empresa es un plano de cómo competirá en su mercado, o sea, una declaración de los valores de la empresa (Pfeffer, 1998). Según Porter citado en (Garzón Castrillón, 2005), la estrategia es entendida como la capacidad que tiene la empresa para desarrollar diferentes tipos de actividades con relación a la competencia, identificando así a la estrategia como en ser diferentes, escogiendo deliberadamente un conjunto de actividades para generar valor. Ambas rutas inician desde el principio de perdurabilidad, pero solo son aquellas estrategias diferenciadoras y competitivas que en rutan a la empresa. Muchas de las empresas se quedan en el punto medio, de convergencia estratégica, esto en la mayoría de los casos es logrado gracias a la gran capacidad de producción que les permite ser competitivos en precios y generar gran fuerza en la publicidad, para ser preferidos frente a la competencia.

En esta gráfica vemos que solo existe un punto donde se presenta la posibilidad de pasar de convergencia a divergencia estratégica; acá se presentan muchas empresas, que al notar que no eran lo suficientemente competitivos por la cantidad de competencia, innovaron en sus productos para lograr una diferenciación.

Existen dos mecanismos donde las utilidades se ven desgastadas o erosionadas según (Restrepo & Rivera, 2005):

1. El ingreso de nuevos participantes: Los competidores que ingresan a un mismo mercado, erosionan las utilidades y afectan las participantes que allí se encuentran. “Un ingreso de nuevas empresas incrementa la producción, pero debido a que la demanda no reacciona se conduce al equilibrio, dándose una reducción del precio.” (Restrepo & Rivera, 2005, pág. 76).
2. Imitación/ Punto de vista estratégico: Para este mecanismo se cita a (Shayne, Larsen, & Markides, 2003), donde exponen el por qué imitan las empresas. Inicialmente las empresas compiten por una posición atractiva en un sector estratégico, evidenciando un nicho de mercado creciente. A raíz de esto se generan dos tipos de rivalidades

- a. Las compañías buscan una posición segura dentro del mercado, ser reconocidos y diferenciados fácilmente.
- b. Las empresas ofrecen productos más económicos y mejores. Repercutiendo esto directamente en las utilidades de la compañía, pues se debe vender muchísimo más, para manejar un punto de equilibrio. Son muy pocas las empresas que pueden competir con este tipo de rivalidad, en este aspecto es donde vemos que las grandes empresas terminan comprando a las pequeñas, pues estas no tienen la capacidad de costos de producción, para competir con precio.

El concepto de convergencia estratégica, el cual es la situación incipiente al hacinamiento, e considera cuando un grupo de empresas desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas (Rivera, Guzmán, Cadena, Beltrán, & Méndez, 2006) (Restrepo & Rivera, 2005). ¿Por qué las empresas convergen?. la mayoría de los casos las empresas convergen por estrategia, pues se encuentran en busca de un desempeño superior; se dejan llevar por el instinto a moverse colectivamente implementando mejores prácticas (Restrepo & Rivera, 2005). Una gran convergencia en un sector determinado, implica que los productos ofrecidos se tornen *commodities*, ya que no cuentan con mayor diferenciación. Actualmente las compañías se encuentran compitiendo por sectores más pequeños del mercado, clientes mucho más complejos y especializados, donde el valor agregado marca la pauta fundamental para el éxito, este tipo de acciones que solucionan esta patología, es nombrada como **divergencia estratégica** (Restrepo & Rivera, 2005).

Gráfico 2. Razones y consecuencias de la convergencia



Gráfica adaptada de (Restrepo & Rivera, 2005) y modificada según investigaciones del tema

Cuando se presenta en un escenario de convergencia, son varias las consecuencias que presentan que impiden el desarrollo ideal de la empresa, en la mayoría de los casos las empresas compiten con poca diferenciación, por lo tanto su gran esfuerzo en publicidad y en costos.

Una de las razones claras de convergencia, es la de posicionamiento; ya que este responde la pregunta ¿Por qué debo comprar su producto?, donde es acá que la propuesta de valor y las diferenciaciones presentan un papel importante para generar ventajas competitivas (Kotler & Armstrong, 2003)

6.4 Teoría de recursos y capacidades y la perdurabilidad de las empresas

Esta teoría expone la organización como un sistema complejo donde un conjunto de recursos y capacidades, configuran unas ventajas competitivas. (Garzón Castrillón, El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas, 2011) (Garzón Castrillón, 2005) (Calderón Hernández, 2006) (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo , & Naranjo Valencia, 2006)

Se entiende por *Recursos o activos físicos*, el stock de factores disponibles y controlables de la empresa, que permiten generar estrategias competitivas, se encuentran en estos los aspectos físicos, humanos, financieros, tecnológicos y la reputación. Las *Capacidades o competencias* son un grupo de habilidades, conocimientos y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de los recursos, de la creación de rutinas organizativas, desarrolladas estas a partir del intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, esta área depende en gran parte de los incentivos e integración del personal (Cuervo García , 1993). Una buena fuente de ventaja competitiva según (Calderón Hernández, 2006) son los Recursos, siempre y cuando estos sean valiosos y escasos, para lograr de esta manera agregar valor a los productos.

Los recursos y capacidades son la habilidad de las organizaciones para agrupar, construir y reconfigurar capacidades tanto internas como externas de la organización, con el objetivo de poder responder a los cambios rápidos del entorno, de manera exitosa. (Garzón Castrillón, 2011); la empresa debe aprovechar las oportunidades del entorno, para convertir así el éxito, en ventajas competitivas sostenidas (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo , & Naranjo Valencia, 2006). Para que las ventajas competitivas sostenidas se logren, se debe tener una heterogeneidad de los recursos y las capacidades, una imperfecta relación de los recursos, deben ser difícilmente imitables y deben tener unos recursos y capacidades que aprovechen las oportunidades que el entorno les brinde (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo , & Naranjo Valencia, 2006).

Cuando se habla del término perdurabilidad, se entiende ésta como la capacidad que tienen las empresas de supervivir en el tiempo (Rivera H. A., 2012), esta supervivencia se da con éxito, al generar ventajas competitivas logradas por medio de la habilidad que tienen las empresas para entender con mayor rapidez el entorno (Garzón Castrillón, 2011), tal como lo expresa (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002) la única ventaja competitiva será la capacidad para aprender más rápido que la competencia.

Para una organización es muy importante contar con una consolidación, construida a partir de los productos y servicios que ofrece, teniendo en cuenta siempre el valor al cliente (Garzón Castrillón, 2011) y la comprensión del entorno; es en este último es donde juega un papel muy importante el aprendizaje organizacional, pues según Miller y Cangelloti citado en (Garzón Castrillón, 2011) es aquel que da la “adaptación-aprendizaje”, explicando así porque solo algunas organizaciones sobreviven a las exigencias del entorno.

6.5 Adaptarse para permanecer

El aprendizaje organizacional se fundamenta, en una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y se integran como oportunidades para optimizar el aprendizaje, en un ámbito complejo y de sobrevivencia. (Garzón Castrillón, 2011). Para comprender el entorno es necesario comprender la naturaleza, pues es a partir de los cambios en el ambiente es que los animales se han tenido que acoplar para sobrevivir, tal como lo expone Darwin en su Teoría de la Evolución de las Especies citado por (Hernández, 2007, pág. 133) *“la lucha por la existencia deriva de la rapidez con la que tienden a aumentar los seres orgánicos, puesto que ya se producen más individuos de los que pueden sobrevivir”*. Se identifica claramente como aquél que percibe con mayor rapidez las tendencias del medio, y genera procesos de aprendizaje organizacional, asegura una sobrevivencia en el medio, esto sucede en las empresas como organizaciones abiertas y complejas, que son, donde la adaptación resulta clave

para la supervivencia y las ventajas competitivas (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007) (Hernández, 2007).

La Teoría darwinista de las organizaciones se aplica a las empresas visionarias, ya que estas se encuentran en ambientes variables y cambiantes, donde los aspectos genéticos, en este caso sus características de adaptabilidad al cambio, son indispensables para generar un proceso de permanencia y de visión. “El ambiente cambia y las variaciones se adecuan al ambiente”. (Collins & Porras, 2004, pág. 146). Siempre se debe recordar que la visión de los clientes es diferente, por lo tanto se debe ceñir a sus prioridades, entendiendo así a la organización como un sistema abierto (Leibling & Prior, 2004).

Para comprender con mayor facilidad el entorno, se debe trabajar en sistemas flexibles y robustos, acompañados estos de la Autoorganización, ésta debe ser lo más clara posible, pues es a partir de reglas simples que se generan comportamientos colectivos que mejoren la eficiencia y resuelvan los problemas complejos, tal como lo expresa (Claros Gregory & Asensio Estrada, 2007) en un ejemplo de las hormigas, cuando la líder encuentra una ruta mejor convence a las demás por medio de una feromona; de esta manera se convierte en un proceso colectivo y eficiente de Autoorganización.

Este tipo de sucesos de cambio, como el mostrado por las hormigas, es algo constante, así lo expresa también (Godin, 2003) en su libro “Sobrevivir no es suficiente”, donde expresa que la nueva normalidad, es el cambio y que aquellos negocios que no cambian y se adecuan al entorno están en peligro. Hay que mostrarse receptivo frente a todo lo que ocurra (Leibling & Prior, 2004)

“Las firmas excelentes no creen en la excelencia: sólo en la mejora constante y el cambio permanente. Es decir, las firmas excelentes del mañana estarán a favor de lo efímero y avanzaran en medio del caos”

Tom Peters “Nuevas organizaciones en tiempos de caos” 1987 citado en (Godin, 2003).

Las empresas en la actualidad tienen la capacidad de entender el entorno y de crecer frente a los fracasos (Edmondson, 2012), lo importante es tener un propósito claro para estar siempre comprometido con él, así el camino y las estrategias varíen, saber a dónde se quiere llegar es lo primordial (Ken Blanchard, 2004).

“Preserve the core and stimulate the progress”

(Collins & Porras, 2004, pág. 89)

6. 6 Importancia de la innovación en la perdurabilidad de las empresas

Para este punto de vital importancia en la perdurabilidad de una empresa en el entorno competitivo, se tomó como base el libro de (Oppenheimer, ¡Crear o morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la INNOVACIÓN, 2014), donde expresa la importancia de la innovación como base de desarrollo, aún más en la Economía de la Creatividad del siglo XXI, tanto las personas como las empresas se deben mantener en un proceso de reinención, para responder al caótico y complejo entorno, la innovación y la creatividad provienen de compañías donde se tiene en cuenta la idea de los empleados (Ouchi, 1982). Al igual que el tiempo, los negocios son un sistema caótico, en las que las diferencias mínimas en el punto inicial pueden traducirse en grandes divergencias, esto significa que no podemos esperar información cada vez más clara para que nos lleve a un resultado (Kay, 1994). (López Mesa, 1993) Recalca la innovación como un determinante para la competitividad, dándose éste de manera permanente, facilitando así a la empresa acomodarse a la realidad de los cambios sociales y del mercado.

Cada vez en el mercado aparecen más pequeños nichos, con gustos y necesidades diferentes los cuales hay que llegar de una manera correcta; por lo tanto el gran desafío para nuestros países es el de innovar o quedarse cada vez más atrás (Oppenheimer, 2014), aquellos que tienen la capacidad de cambio

generan ventajas competitivas, entendidas estas ventajas como la capacidad de aprender “innovar” más rápido que la competencia. (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002).

En la actualidad se está entrando a la era de la economía del conocimiento, donde los países que más avanzan son aquellos que más innovan (Oppenheimer, 2015), en esta entrevista realizada por el País de Uruguay, Oppenheimer comenta que esta innovación no se da solo en el aspecto tecnológico, y que por tal razón dedica un capítulo de su libro al Chef Peruano Gastón Acurio, que convirtió algo que casi no se conocía, la cocina Peruana; en una comida de fenómeno mundial. Cuando Gastón empezó a penetrar el sector gastronómico; en ese entonces, las recetas más especiales, eran aquellas que se guardaban generación tras generación, solo muy pocos podían conocerlas. Gastón por el contrario dio a conocer todo lo que hacía, y fue a partir de esta comunicación, que la cocina Peruana empezó a ser reconocida, en sus palabras “*el cocinero que no divulga sus recetas está condenado a desaparecer*”. (Oppenheimer, 2014, pág. 73)

“Hoy en día, tu receta es efímera por naturaleza. Si tú te llevas tus recetas a la tumba, eres un fenómeno aislado, y desapareces. Entonces, en el mundo de la innovación, en el terreno gastronómico, tienes que crear movimientos. Nosotros, los cocineros peruanos, no competimos, si no compartimos. Estamos construyendo una marca que es de todos y de la que nos beneficiamos todos” (Oppenheimer, 2014, pág. 73)

Tal como lo expresa (Edmondson, 2012), aprender colectivamente implica, compartir, analizar la información, retroalimentarse de los consumidores y del entorno.

La innovación se debe concebir como una capacidad sostenible y como una estrategia clave para conseguir la competitividad (Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002) y adaptación del entorno.

Sin embargo esta innovación se ve afectada con la rapidez con que es adoptada; algunas innovaciones son acogidas más pronto que otras, tal como lo expresa (Kotler & Armstrong, 2003); existen cinco características que influyen directamente con la velocidad de acogimiento de una innovación, estas son:

- *Ventaja relativa:* Grado en que la innovación parece ser mejor que otros productos existentes
- *Compatibilidad:* El grado en que la innovación encaja con los valores y experiencias de los consumidores.
- *Complejidad:* Grado en que la innovación es difícil de entender o usar.
- *Divisibilidad:* Grado en que la innovación se puede probar durante un tiempo limitado.
- *Comunicabilidad:* Grado en que los resultados del uso de la innovación se pueden describir a otras personas.

(Kotler & Armstrong, 2003)

6.7 Fracaso como antesala del éxito

Las empresas deben estar en capacidad del cambio continuo, de innovar; sin cambiar su filosofía. (Collins & Porras, Built to Last, 2004). No se debe tener miedo al fracaso pues este muchas veces es la antesala para el éxito tal como lo expresa (Oppenheimer, 2014) después de hacer múltiples entrevistas, con emprendedores exitosos, donde expresan que muchas veces han sido estos fracasos y errores los que los han vuelto exitosos; pues se mejora y aprende; por esta razón es que se debe detectar así sean pequeños en la rutina de los procesos, ya que proveen valiosa información acerca de cómo mejorar en las oportunidades y cambios que se presentan en el mercado (Edmondson, 2012).

“Los negocios no fracasan por falta de esfuerzo. No es lo que se vende si no cómo se vende”

(Gómez, 2014, pág. 22)

Jim Collins, en su libro *Cómo caen los poderosos. Y por qué algunas compañías nunca se rinden* (Collins, 2010), plantea 5 etapas de decadencia de las organizaciones, donde se muestran ejemplo de grandes empresas como: Johnson & Johnson, Motorola, Hewlett-Packard, entre otras. Estas compañías se encontraron en etapas de decadencia, donde al superarlas, aprendieron y se fortalecieron. Las 5 etapas que menciona Collins son:

1. Arrogancia nacida del éxito

Las empresas consideran que el éxito se perpetua, sin importar que haga la organización, suelen descuidar sus acciones. Empiezan a suponer que el éxito es el único resultado, perdiendo de vista los factores generadores de éxito.

2. Búsqueda desordenada de más

El éxito crea presión para buscar mayor crecimiento, con lo cual la mayoría de las veces se genera un círculo vicioso de expectativas, desvían la creatividad disciplinada que les llevo a la grandeza.

Comienzan a incursionar desordenadamente en otros campos

Hay una porción cada vez menor de personas indicadas en los puestos claves, ya que se genera un crecimiento más allá de su capacidad de personal.

Al haber mayor crecimiento los intereses personales se imponen sobre los de la organización.

3. La negociación del riesgo y del peligro

No se acepta que algo va mal en la organización y se trata de sobre poner lo positivo, haciendo de esta forma que no se ponga cuidado a los problemas.

Creen que las dificultades son transitorias, cíclicas o no tan malas.

Se ponen metas grandes, sin tener bases sólidas.

No aceptan los fracasos y buscan en los factores externos la culpabilidad. En lugar de afrontar la realidad de la problemática, la organización entra en un proceso de reorganización.

Los que tienen el poder se tornan distantes y dominantes, haciendo de esta manera que no haya una relación con los empleados y se torne ajeno a las problemáticas.

4. Búsqueda ansiosa de la salvación

En vez de actuar con serenidad, las personas entran en pánico.

Para compensar la falta de resultados en el presente, inician un ciclo de promesas exageradas y resultados mediocres.

Cada iniciativa fallida drena los recursos, comienza a deteriorarse el flujo de caja y la liquidez financiera; la empresa pasa por una multiplicidad de reestructuraciones, se reducen las alternativas y las decisiones estratégicas son cada vez más producto de las circunstancias.

5. Capitulación ante la irrelevancia o la muerte

Los líderes abandonan toda la esperanza de construir un futuro, la empresa se atrofia hasta su máxima insignificancia y en los casos más extremos la empresa muere.

6.8 Importancia de la teoría de las capacidades dinámicas, como fuente de adaptabilidad en el entorno

Para el ámbito de la innovación en las organizaciones, es de suma importancia tener en cuenta la teoría de las capacidades dinámicas, pues estas se ocupan de cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias que les permiten tener ventajas competitivas en el mercado (Carroli, 2013). Teece citado en (Carroli, 2013) expresa que las capacidades dinámicas son consideradas como la habilidad que tiene la empresa para construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de los cambios del entorno. En estas se encuentran los recursos VRIN (Valiosos, Raros, Inimitables y No sustituitibles) que permiten la obtención de unas mejores rentas. Estos recursos deben ser heterogéneamente

distribuidos, con una imperfecta movilidad que hacen que se obtengan ventajas competitivas de carácter sostenible (Barney, 1991),

Las capacidades dinámicas confieren la mejora a las ventajas competitivas, teniendo en cuenta los entornos cambiantes (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), elementos importantes para la innovación y reputación de la empresa (Kay, 1994).

Estas también tienen la capacidad de generar ventajas competitivas a partir de las historias (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), historias que hacen parte clave para el marketing, pues éste es el arte de convencer y generar confianza, tal como lo expresa (Gómez, 2014).

Teece (2007), describen las capacidades dinámicas como aquellas que tienen la capacidad de determinar la naturaleza y la cantidad de los bienes intangibles de la organización, determina la cantidad de beneficios económicos que puede ganar. Ellos la definen como una “orquesta”, donde la coordinación, el aprendizaje y la reconfiguración deben actuar integradamente, para generar resultados satisfactorios. (David Teece, 2007).

La competitividad de una empresa forma parte trascendental del desarrollo pues es la capacidad que tiene ésta para integrarse a los procesos de cambio e innovación que genera el entorno (Apodaca, Maldonado, & Máñez, 2015)

6.9 Importancia de una visión clara

Una empresa con visión tiene la claridad de saber quién es, y que desea lograr en el tiempo. Collins & Porras (2004) plantea 5 lecciones básicas para estimular la visión y el progreso de una compañía visionaria

1. Dar una oportunidad y rápido
2. Aceptar los errores que se pueden presentar
3. Hacer pequeños pasos
4. Dar a las personas lo que están necesitando
5. Tomar una idea y hacerla

Las empresas más antiguas y exitosas tienen como principal característica tener una visión clara, mantener en constante innovación dando teniendo en cuenta las necesidades insatisfechas, piensan en grande, pero llegan a su meta dando pequeños pasos a la vez y por último se caracterizan por tener muy bien definido su mercado (Rivera H. A., 2007).

7. IMPORTANCIA DEL SECTOR GASTRONÓMICO

7.1 El consumo de alimentos como fenómeno social y cultural

Dentro del campo de la psicología, se ha estudiado el comportamiento del consumidor y como éste tiene ciertas elecciones de consumo de placer en contraposición con el consumo. Se estudia la relación producto o servicio cuya principal relevancia está dada en la experiencia o relación simbólica con lo que consumen (Padrón & Barreto, 2011). Lowe y Butryn citado en (Padrón & Barreto, 2011), plantean el concepto del “hambre hedónica”, entendiéndose ésta como un estado subjetivo que no involucra solo la ingesta de alimentos como necesidad fisiológica, sino que relaciona también el aspecto de consumo por placer, también el contexto donde se genera el consumo brinda información acerca de la variedad de emociones y sentimientos que influyen en el disfrute del consumo, generados estos a través de la experiencia que se tenga con la comida (Piqueras Fiszman & Jaeger, The effect of product–context appropriateness on emotion associations in evoked eating occasions, 2015). Nuestro cerebro tiene la capacidad de integrar información de las experiencias previas, relacionándola con las nuevas presentadas disponibles (Piqueras Fiszman & Spence, 2015), para a partir de esto tomar decisiones de consumo (Ching Lim & Hoon Ang, 2008) expresa también como la cultura condiciona la asociación de productos en la economía, dándose así formas en el tipo de consumo.

Cada grupo humano construye fuertes relaciones sociales en torno a la comida, sus sabores, olores colores, texturas, sonidos y pensamientos hacen parte de esta interacción como seres culturales. (Delgado Salazar, 2001), (Contreras, 1992) también habla acerca de la relación entre los alimentos y los individuos, expresa

que la forma en que es servida y preparada la comida proyecta identidades, pertenencia a un grupo.

En el acto de la alimentación tanto el hombre biológico como el hombre social, están estrechamente ligados por complejas interacciones: condicionamientos y regulaciones de carácter bioquímico, metabólico, termodinámico, psicológico y también pautas socioculturales como las preferencias, aversiones individuales, sistema de representaciones y sistema de normas. Todas estas interacciones y acciones influyen directamente en la elección, preparación y consumo de alimentos (Fischler, 1979) citado en (Contreras, 1992).

“La comida es un amplio espacio de significados amarrados a nuestra historia social, el cual es un excelente terreno para hablar de diversidad cultural y de contemporaneidad”. (Delgado Salazar, 2001)

7.2 Tendencias en gastronomía

En la actualidad la gastronomía ha presentado variaciones significativas, expresándose estas a través de los cambios en el consumidor. Se presenta mayor demanda por la comida saludable; los consumidores se han tornado más exigentes, conocen más sobre los alimentos que eligen y prefieren opciones más éticas (Sloan, 2013). Estas razones han provocado tendencias radicales en la industria alimentaria tales como:

- **Alimentos saludables**

Un estudio realizado por Nielsen demuestra que el 17% del gasto total de la canasta completa está representado por la compra de productos saludables. El consumo se mueve hacia categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales. (Nielsen, 2014)

- **Bebidas con mezclas**

Las penetraciones de bebidas saludables son mucho más altas que las de los alimentos, en el caso de Colombia, somos el país de Latinoamérica

donde la frecuencia de compra en días es menor comparada con el resto de países. (Nielsen, 2014)

Las bebidas con mezclas se enmarcan entre una de las tendencias más fuertes del año 2015, con combinaciones atrevidas de especias y hierbas, además que permiten disfrutar de una porción extra de frutas y verduras de formas divertidas. (Diario de Gastronomía, 2015).

- **Mezclas de sabores del mundo**

Un equipo mundial de chefs y expertos en sabores identificaron las mezclas de sabores o comida fusion como una de las tendencias para este año 2015, donde las especias de diferentes partes del mundo, hacen parte clave de estas fusiones (Diario de Gastronomía, 2015).

- **Alimentos condimentados**

McCormick y Ducros unas de las empresas pioneras en condimentos da a conocer cada año las principales tendencias en gastronomía, donde para este año 2015, la comida condimentada o Mezze de Oriente Medio marcaran una pauta importante en el consumo, se hará uso de las hierbas aromáticas y condimentos, empleados en cremas y salsas. (Diario de Gastronomía, 2015).

- **Sanduches**

Gran cantidad de consumidores en la actualidad están prefiriendo bocadillos, en el lenguaje de los españoles, o emparedados que sean fáciles de comer en el camino, además que tengan fácil portabilidad (Sloan, 2013). Dicha es la razón por la cual gran cantidad de empresas está sacando presentaciones en porciones más pequeñas. Según estudio de Nielsen cerca del 91% de las personas merienda a diario en Estados Unidos, se ha vuelto una costumbre picar entre comida y comida; una de las razones de esto es que la gente se está tornando más saludable, de

hecho la mayoría de los nutricionistas recomiendan comer pequeñas cantidades en varios momentos del día (Ramos, 2014).

- **Ahumados**

La intensificación de los sabores y aromas de las comidas por medio de las hierbas y especias ahumadas está mandando la parada (Diario de Gastronomía, 2015), una de las tendencias más fuertes este año es la de potencializar los sabores de formas innovadoras, este tipo de proceso está siendo incluido hasta en los cocteles (Actualidad RT, 2015) (Ramos, 2014)

- **Recetas de antaño**

Otra gran tendencia de la nutrición, es el reemplazo de la comida procesada por alimentos naturales, los nutricionistas lo llaman volver a la comida tradicional. (Actualidad RT, 2015). Además se ha situado una nueva generación de cocineros con ganas de innovar pero basándose en la tradición. (Cano, 2015).

- **Productos artesanales**

Los consumidores en la actualidad están siendo más éticos y conscientes a la hora de consumir (Sloan, 2013) por dicha razón se presenta para este año una gran tendencia hacia el apoyo de la pesca artesanal. En el 2015 el estándar para los restaurantes de calidad será usar pescado cada vez más fresco (El Colombiano, 2015). Los consumidores valoraran cada vez más los productos de proximidad, productos locales, ya que aseguran mayor frescura (Actualidad RT, 2015).

- **Cocina a fuego lento**

Ahora la tendencia es la de degustar al máximo la comida, sacando a relucir al máximo sus sabores (Diario de Gastronomía, 2015), y es precisamente la cocina a fuego lento la que reluce y desprende aromas intensos a cada uno de los productos (Con una pizca de sal, 2015).

- **Tradición y vanguardia**

Los menús de degustación, en la actualidad están tomando gran fuerza sobre todo en los restaurantes más reconocidos, se basa en una miscelánea de variados platos en porciones pequeñas; está compuesto por un mínimo de 6 tiempos; su objetivo principal es la de generar una experiencia (El Comercio, 2013)

7.3 Tendencias en Restaurantes

Los restaurantes también presentan cambios y se fortalecen algunos tipos de restaurantes existentes, los más importantes son:

- **Restaurantes temáticos**

Hoy en día una de las tendencias es la de buscar un argumento para dar de comer, conceptualizando una propuesta gastronómica, por medio del tipo de local, la carta, las redes sociales y los uniformes del personal. (Gastroeconomy, 2014). Acá se encuentran los nuevos diseños en espacios, como por ejemplo restaurantes en aviones adecuados, restaurantes futuristas, donde los pedidos son hechos por medio de una pantalla táctil y la comida es entregada por medio de unas pistas rodantes, entre otros. (La Barra, 2014).

- **Restaurantes Bistronómicos**

Grandes cocineros en la actualidad están optando por formatos más casuales a precios más económicos, pero sin renunciar a una ambiciosa gastronomía, esto también es conocido como la rentabilización de la alta cocina, pues se ofrecen unos excelentes platos con una estructura de costos coherente (Gastroeconomy, 2014).

- **Comida rápida casual**

Este tipo de concepto pretende unificar las premisas de tiempo y salud, pues se venden productos preparados con una mejor calidad y con elaboraciones más saludables a los de comida rápida (Forbes, 2014).

- **Restaurante familiar**

Se caracteriza por servir alimentos sencillos a precios accesibles; por lo general pertenecen a franquicias.

- **Restaurantes móviles**

Los restaurantes móviles o food trucks, es una tendencia de gran auge, el concepto está basado en precio económico, comida gourmet y rapidez en el servicio. Están enfocados en consumidores jóvenes que no consideran la comodidad como factor indispensable. (Forbes, 2014).

- **Restaurantes improvisados**

Se conocen también como pop-up son fugaces e itinerantes, pueden situarse en cualquier lugar, un jardín, una estación de metro abandonada. Su existencia tiene fecha de caducidad y su localización va cambiando, una de sus mayores características es el factor sorpresa, en algunos el lugar y el menú se mantienen ocultos hasta el final (Menéndez, 2015)

8. LA INNOVACIÓN Y LA ADAPTACIÓN COMO FUENTES DE ÉXITO Y PERDURABILIDAD. RESTAURANTES VANGUARDISTA Y TRADICIONALES

8.1. Los 10 mejores restaurantes del mundo

Cuando se habla de perdurabilidad, una de las variables principales es la capacidad de innovar, adelantándose a las tendencias del mercado, con el objetivo de generar diferenciación; por medio, en este caso de experiencias y sabores, logrando así ventajas competitivas.

Entre los 10 mejores restaurantes del mundo del 2014, se observa que el éxito no se basa en identificar una tendencia y montar algo, sino más bien en generar ventajas competitivas, teniendo en cuenta la sensibilidad del cliente. Ocho de los 10 mejores restaurantes, han perdurado en su gran mayoría por más de 10 años, ostentando desde sus inicios reconocimiento.

1. Noma - Copenhagen, Dinamarca. (2004)
2. El Celler de Can Roca - Girona, España. (1986)
3. Osteria Francescana - Modena, Italia. (1993)
4. Eleven Madison - Nueva York, Estados Unidos. (1998)
5. Dinner by Heston Blumenthal - Londres, Reino Unido.(2011)
6. Mugaritz - San Sebastián, España. (1998)
7. D.O.M. - Sao Paulo, Brasil. (1994)
8. Arzak - San Sebastián, España. (2012)
9. Alinea - Chicago, Estados Unidos. (2005)
10. The Ledbury - Londres, Reino Unido. (2005)

Citado de (William Reed Business Media , 2014)

Noma, el mejor restaurante del mundo está bajo el concepto de un único menú de degustación con unos 20 platos, no existe carta solo opera bajo un listado de platos que pueden cambiarse según las alergias y gustos del cliente. El restaurante opera bajo un estilo informal y amigable. Su cocina se basa en la reinención de la cocina Nórdica, mediante una conexión con los productos de la tierra. (Guadaño, Noma, el menú del restaurante número uno del mundo, 2015). Las reservas se hacen con 3 o 4 meses de antelación

El Celler de Can Roca está bajo el concepto de dos menús de degustación, el más económico está compuesto de 5 platos y 2 postres, y el menú de festival que se compone de 9 platos y 2 postres. Las reservas se deben hacer casi con 11 meses de antelación (Guadaño, El Celler de Can Roca, versión 2014, 2014)

Eleven Madison funciona con el concepto de menús de degustación, el menú es bastante reducido con tres o cuatro entradas por categoría. Su conciencia social se basa en apoyar a los pequeños granjeros (Canibales, 2010). Las reservas se hacen mínimo con un mes de antelación.

Es evidente que cuando se habla de los mejores restaurantes, la experiencia por medio de pequeños bocados, es fundamental para generar una sinergia de sabores perfecta. Hoy en día los consumidores son mucho más sensibles y cambiantes, por dicha razón los menús de degustación son tan acogidos.

8.2 Los restaurantes más antiguos del mundo

¿Cómo han logrado estos 10 restaurantes perdurar por cientos de años?, cuando se habla de mantener en el mercado por gran cantidad de tiempo, se hace referencia a dos definiciones, longevo, que tiene la característica como su nombre lo indica de poseer mucho tiempo, más no garantiza ser competitivo, por el contrario de la perdurabilidad, que es la capacidad que se tiene una empresa de durar por un largo periodo con excelentes rendimientos. Entre los restaurantes más antiguos se encuentran:

1. Restaurante Botín-Madrid (1725)
2. San Pedro Stiftskeller - Salzburgo (1803)
3. La Tour d' Argent- París (1582)
4. Zur Letzte Instanz- Berlín (1621)
5. A la petite chaise- París (1680)
6. Rules restaurant- Londres (1798)
7. Yar – Moscú (1826)
8. Union Oyster House (1826)

9. Hostería de Santo Domingo del Sur – Ciudad de México (1860)

10. Hiltl – Zurich (1898)

Citado de (Sánchez , 2014)

Al analizar cada uno de estos restaurantes se encuentra que todos tienen muy arraigadas las tradiciones, vuelven la antigüedad como su mayor protagonista, sin embargo su mayor característica es como se han adecuados al mercado a través del tiempo, incluyendo las redes sociales, experiencias, métodos vanguardistas de preparaciones, entre otros.

El restaurante el Botín (1725), propone a sus clientes tener una experiencia a través del restaurante; por tal razón realiza lo que ellos denominan un “viaje al pasado”, lleno de historias, secretos y costumbres; la hora de ingreso es a las 17:25, fecha de la fundación del restaurante, posteriormente al ingreso se empiezan a contar historias de sus más célebres visitantes como Benito Pérez Galdós, Pío Baroja, Ramón Gómez de la Serna, Ernest Hemingway, entre otros; a las 18:30 se recorre el Madrid de las Austrias, donde se conoce como era la ciudad en la primera mitad del siglo XVIII, quienes eran los habitantes del barrio, como vivían, que hacían y demás y por último se llega a la cena con comida típica española. (B GLAM Magazine, 2015). Este restaurante ha denotado gran importancia en la experiencia como medio de consumo de los clientes, una tendencia importante en los clientes actuales, pues gran parte van en busca de algo más a la hora de comer. Especialidad, Cochinillo asado.

San Pedro Stiftskeller (1803), ha basado su diferenciación en la conceptualización de estructura antigua, pues ha continuado con la misma arquitectura de monasterio desde 1803, se considera la posada más antigua en el centro de Europa, sin embargo su cocina es moderna y una de sus características por las que es reconocido es la de su genuina hospitalidad (infobae, 2015). La especialidad son los postres, sobre todo el Apple Strudel (tarta de manzana).

La Tour d' Argent (1582), desde sus inicios ha tenido la especialidad del pato prensado, especialidad que a la fecha tiene gran acogida, teniendo en cuenta que

hoy en día el consumidor está prefiriendo alimentos artesanales, lo más frescos posible que valoran la proximidad del cultivo del alimento, La Tour d' Argent- París cría a los patos en una granjas propias, los comensales que ordenan el pato reciben una postal con el número serial de éste (Asociación Sommeliers). El restaurante tiene el record de haber ostentado por 51 años tres estrellas Michelin (Guerrero, 2006). Especialidad, canard à la presse (pato prensado).

Zur Letzte Instanz (1621), este restaurante tiene la gran característica que recuerda el comunismo del pasado y el recuerdo de haberse sentado allí grandes personajes, como Napoleón y Beethoven. Poseen dentro de su decoración con pinturas que cuentan historias (Visit Berlin). Esta característica es importante cuando se habla de perdurabilidad, pues han entendido que el consumidor se mueve por recuerdos y sentimientos por dicha razón han determinado el contar historias como uno de sus mayores diferenciadores.

Frente a estos cuatro restaurantes citados más antiguos del mundo, se evidencian diferenciaciones que han sido potencializadas para generar ventajas competitivas. Todos coinciden en generar emociones y experiencias, como factor de recordación.

9. DISEÑO METODOLOGICO

La presente investigación se realizó desde el ámbito descriptivo interpretativo. En una primera parte se identificaron unas características de un fenómeno, las cuales fueron construidas por medio de una triangulación de métodos, desde lo cuantitativo y cualitativo; obteniendo información por pesquisas bibliográficas y por entidades públicas de la ciudad. Se analizó con la información adquirida el estado del entorno, para reafirmar así el objetivo de la investigación y las políticas e iniciativas que se tienen para el sector.

Posteriormente se desarrollan las herramientas para recolección de información, tanto para restaurantes, como para consumidores; con el objetivo de comprender y analizar el estado de cada una de estas. Para ambos casos se llevó a cabo una

encuesta; sin embargo el diligenciamiento a restaurantes se hizo por medio de una entrevista, para conseguir de esta manera unas respuestas mucho más certeras, y para ampliar información acerca del sector útil para la investigación.

Para identificar el número de la muestra para aplicar la herramienta en los consumidores se implementó; la fórmula para población desconocida, pues no se tuvo los datos exactos del total de población objeto de estudio.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{i^2} = 94$$

Z= Confiabilidad el 95%

e= Margen de error del 0,1

P= Proporción 0,58

La proporción se generó a partir de una prueba piloto implementada, donde se escogieron las preguntas de mayor importancia para la investigación, y de acuerdo a esto, se determinó el número de menor proporción, pues es en éste donde mayores casos se deben realizar para acoger una mayor exactitud; al ser menor la proporción, mayor es la variabilidad, por ende mayor el número el número de la muestra.

El total de la muestra fue 94.

Para el caso de los restaurantes se realizó una muestra por conveniencia, que es un tipo de muestreo no probabilístico, el cual tiene como objetivo obtener una muestra de elementos convenientes para la investigación. (Malhotra, 2004).

Dicha muestra se realizó, con los restaurantes que dispusieron del tiempo para la encuesta semiestructurada; en promedio la encuesta tomaba entre 35 y 45 minutos o más. Por tal razón se hizo un análisis de los restaurantes existentes, teniendo en cuenta los periodos de duración, los más reconocidos, los nuevos, los

de mayor tradición y los más citados por parte de los consumidores. Se analizó un total de 18 restaurantes en las tres categorías de tiempo.

Por último, se llevó a cabo todo el procesamiento estadístico; para esto se desarrollaron tres tipos de análisis: Análisis univariado, por medio de tablas de frecuencia, con el objetivo de identificar la proporción en cada una de las categorías, análisis bivariado, realizado con tablas cruzadas para contrastar el comportamiento de dos variables según chi cuadrado; estos dos tipos de análisis se desarrollaron por medio del software estadístico SPSS, y el último análisis fue el multivariado, por medio de cluster, donde se agruparon las observaciones según similitudes, para este último se utilizó el software estadístico SPAD 4,5 el cual realiza análisis multidimensionales, permite extraer las tendencias más destacadas, jerarquizarlas y eliminar aquellos elementos que perturban la percepción global.

Para el procesamiento y análisis, se realizó la agrupación de la categoría capacidad de gasto en, bajo (entre 0 y \$7.000), medio (entre \$12.000 y \$15.000) y alto (entre \$20.000 y \$30.000); y la de los restaurantes, según el (Global Entrepreneurship Monitor, 2010) (GEM) en restaurantes nuevos (entre 3 y 42 meses de creación), restaurantes establecidos (entre 42 y 180 meses) y duraderos (más de 180 meses).

10. POLÍTICAS PÚBLICAS DEL SECTOR DE RESTAURANTES

Cuando se trata el tema de políticas públicas, se evidencia en la ciudad un gran vacío, se visitó y contactó a:

- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas
- Alcaldía
 - Secretaria de Competitividad y Fomento empresarial
 - Secretaria de Planeación
- COTELCO
- SIBARCA (Asociación de Bares, Restaurantes y Cafés)

- Fenalco
- ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica)

En la **Cámara de Comercio de Manizales por Caldas** solo cuentan con el consolidado de restaurantes creados y cancelados hasta la fecha, información que fue muy útil para validar la relevancia de la investigación, más no cuentan con un seguimiento y unos privilegios para este sector.

Con la **Secretaría de Competitividad y Fomento empresarial**, se logró el contacto con un inspector sanitario encargado de supervisar los restaurantes de la ciudad, con el objetivo de que cumplan con todos los parámetros establecidos por la ley; como los avisos informativos (salida de emergencia, baños, escaleras, lavaplatos), el saneamiento (recolección de basuras, manejo de residuos líquidos), condiciones físicas (paredes, pisos, ubicación), condiciones de manejo preparación y servido (ubicación de la materia prima, limpieza de los alimentos, desinfección de los utensilios), personal manipulador (certificados médicos, uniforme, protección), condiciones de conservación y manejo de los productos (productos dentro de su vida útil, conservaciones requeridas), rotulado (registro sanitario a los productos que lo requieren), y salud ocupacional (extintores, botiquín). Este formato es calificado de 0 a 2.

2: Cumple completamente

1: Cumple parcialmente

0: No observado

NA: No Aplica

Según el decreto 3075 de 1997 concede un plazo máximo de 30 para cumplir con todos los requerimientos anteriores (INVIMA, 1997).

Este tipo de inspecciones rara vez ejecuta una acción de clausura, pues después de ser notificados tienen un tiempo relativamente amplio para cumplir con lo requerido.

Este tipo de información no tiene una relevancia relativamente importante para el objetivo de la investigación, ya que por cuestiones de inspección la perdurabilidad

de un negocio no se ve claramente afectada, sobre todo en el foco del estudio que es estrato 4, 5 y 6.

En la **Secretaría de Planeación** se adquirió información acerca de los restaurantes vigentes con sus años de existencia, por medio de un censo empresarial que ellos realizan, en este caso la información brindada fue del sector Hotelero y de Restaurantes, esta información les es brindada por la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.

Al hacer un filtro por restaurantes y estratos se obtuvo una población de 398; los cuales se analizaron por años de permanencia.

Duración en años	Cantidad de restaurantes	Porcentaje total de la población en permanencia
0 a 1	179	44,97%
2 a 4	72	18,09%
5 a 14	100	25,12%
15 y más	47	11,80%

Como se evidencia, el mayor porcentaje de participación lo poseen los restaurantes con un periodo de máximo 1 año, acercándose casi a la mitad del total de la población con un 44,97%, el segundo porcentaje de mayor participación es el de los restaurantes con un periodo de duración de 5 a 14 años, con el 25,12%.

Estos datos son de suma importancia en el estudio de la perdurabilidad, pues se evidencia claramente como existe un alto porcentaje de los restaurantes que se crean y cierran en un periodo muy corto; menos de la mitad perduran al año 2. Las mayores razones de este comportamiento, según algunos restaurantes entrevistados, están en:

1. Las personas crean un restaurante a manera de “desvare”, mientras consiguen otro tipo de ingreso.
2. Es muy fácil de montar “solo se necesita tener unas mesas y unas sillas”.
3. Montan lo mismo que ya existe “no crean diferenciación”.
4. El alto pago de impuestos.

La razón número 1 fue la más citada por parte de los empresarios y la número 4 por parte de SIBARCA.

Por parte de **COTELCO**, no se presentó ningún tipo de información relevante para el estudio, en Manizales, solo manejan la parte Hotelera.

En **SIBARCA**, la información obtenida fue muy importante, pues es una asociación que brinda apoyo directamente al sector de restaurantes; sin embargo solo están inscritos a la fecha 4 restaurantes que son: Chuzos Caliche, Mediterráneo, El Rancho y Santo Cafeto, aunque este último es considerado más como un café.

SIBARCA, les da el beneficio a sus asociados de contar con asesorías y capacitaciones, en temas como: Prácticas de manipulación de alimentos, temas administrativos, contables, tributarios y laborales. Además pueden contar con descuentos y facilidades de pago en Sayco y Acimpro.

Aunque no posee casi restaurantes inscritos, ellos identifican claramente problemáticas en el sector que inhiben la perdurabilidad, una de esas son los altos costos fijos, especialmente los arriendos (situación expresada también por los restaurantes), poca asesoría tributaria (como muchas veces son montados a manera de “desvare” no hay una buena asesoría), no hay estímulo para los nuevos negocios, caso contrario al sector de hostelería tal como lo expresa el artículo 6 del Decreto 2755 de 2003:

“Renta exenta para servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen. Modificado por el art. 2, Decreto Nacional 920 de 2009. Las rentas provenientes de la prestación de los servicios hoteleros en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años

siguientes, contados a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador, estarán exentas del impuesto sobre la renta, por un término de treinta (30) años a partir del año gravable 2003” (MINISTRO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA, 2003).

Este tipo de impuesto es uno de los que más perjudica los inicios, pues al arrancar se debe hacer adquisición de bienes y remodelaciones, encareciendo así este tipo de pago.

En **FENALCO**, se adquirió información importante, sobre todo a manera de las causantes de clausura que se han detectado, las cuales son: No hacen una previa investigación de mercado, la publicidad que realizan es muy generalizada, no conocen adecuadamente el mercado objetivo al cual llegar; no hay innovación, todos se quedan en una zona de confort; se evidencia competencia desleal, tienen muy poca proyección, y por último comentan que según sugerencias del mismo sector hace falta asociatividad, para fortalecerse.

Por último **ACODRES**, donde se expresó por parte del director, que el capítulo Manizales no está funcionando en el momento, se tiene pensado reactivarlo muy pronto, pues hubo un cambio de la dirección nacional, y se planteó una mayor centralización, pues una de las quejas era que estaba muy descentralizado. Se expresó que los empresarios ya no creen en el gremio, situación que se relaciona también por lo comentado en SIBARCA. Se evidencia un claro individualismo en el sector.

Como se denota claramente, no hay unas políticas que favorezcan al sector, que mejoren su perdurabilidad y que generen empoderamiento del negocio. SIBARCA, es el único ente que se enfoca en una asociatividad para apoyar el sector, sin embargo muy pocos conocen de ella, y los que la conocen, no detectan la importancia de sus funciones la “desmeritan” según palabras expresadas por ellos; pues han tratado de hacer algunos acercamientos pero sin éxito.

11. IMPORTANCIA DEL APOYO AL SECTOR

De acuerdo con las cifras reportadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el 2012 la economía en el país presentó un crecimiento del 4,0% con respecto al año 2011, comportamiento dado por las variaciones positivas de actividades como minas 5,9%; financieras e inmobiliarias 5,5%; servicios sociales, comunales y personales 4,9%; comercio, reparación, restaurantes y hoteles 4,1%; transporte, almacenamiento y comunicaciones 4,0%; entre otras (Presidencia de la República, 2013).

En Marca Colombia ya se habla de la gastronomía como uno de nuestros bienes patrimoniales, Colombia es el segundo país más biodiverso del mundo, permite tener una gran cantidad de climas para el crecimiento y la producción de bienes agrícolas. Nuestra geografía ha permitido que tengamos diferentes tipos de tradiciones culturales, fortaleciendo así la diversidad de preparaciones y alimentos autóctonas. Marca Colombia por medio de la Fundación Leo, está incentivando el consumo de productos locales y la reinención de los procesos culinarios; todo esto apoyado de procesos de fortalecimiento del tejido social de las comunidades a través de la gastronomía. Actualmente se está internacionalizando este trabajo patrimonial por medio de las embajadas, consulados y eventos internacionales (Marca Colombia).

El libro *Kumina ri Palenge pa tó paraje*, es reconocido entre los 10 mejores libros de cocina del mundo según el *Gourmand World Cookbook Awards 2014*; es un libro escrito por los habitantes de San Basilio de Palenque que no sabían ni leer ni escribir y ya ha sido traducido al inglés y al francés. Este libro se recrea alrededor de un fogón con recetas ancestrales escritas y cantadas. (Transformemos, 2014).

Sal & Dulce, el tercer libro de los hermanos Rausch fue nominado entre los 5 mejores del mundo por el *Gourmand World Cookbook Awards 2012*, en este libro se reúne las mejores recetas de estos hermanos en la gastronomía Colombiana. (Rojas, 2012).

La comida Colombiana, el maíz, los tamales y las arepas ya está siendo participe en el segundo mejor restaurante del mundo El Celler de Can Roca. Este tipo de productos lograron sorprender a los hermanos Can Roca. *"Nos quedamos impactados de lo que puede contar Colombia al mundo y por eso decimos que es la gran sorpresa del viaje. Puede que se deba a nuestro desconocimiento, porque sí sabes qué puedes esperar de la cocina mexicana o peruana. Pero esto es maravilloso"*, reflexionó Joan mientras sus hermanos asentían. (El Espectador, 2014). Admiraron la variedad de recetas, el mestizaje de técnicas de influencia española, árabe e indígena; los mil usos del maíz y las muchas técnicas de asado. "Aunque aún no saben cómo, prometen que la carta que elabore el Celler tras este viaje no será la misma" (El Espectador, 2014). Admiraron también la calidad del chocolate Colombiano.

En octubre del 2011, se llevó a cabo en Corferias Bogotá el Primer Congreso Internacional de Escuelas de Gastronomía, este evento se realizó con el objetivo de reunir a la empresa, a la academia y el Estado para analizar la responsabilidad que tiene la gastronomía con la salud pública, la industria y la formación de personas éticas. Valdeni Terezinha, Directora de Gastronomía de la Universidad Federal de Ciencias de la Salud de Porto Alegre de Brasil, quien hizo una invitación a "que los profesionales en gastronomía no se queden en el arte, sino que puedan ser emprendedores, que tengan un papel fundamental en la empresa. Hoy se pretende que la gastronomía sea vista como una profesión como cualquier otra". (Ministerio de Educación, 2011). Dorothy Cann Hamilton, directora de El Centro Gastronómico Internacional de Estados Unidos, explicó que "Se necesita mayor relación entre los médicos, los nutricionistas y los chefs para dar mejor orientación a los pacientes y comensales" (Ministerio de Educación, 2011).

Cuando se habló sobre las necesidades del sector se hizo énfasis en formar chefs, meseros, metes, y sobre todo personas comprometidas y realmente empoderadas del patrimonio cultural de los pueblos. (Ministerio de Educación, 2011).

Se hizo una invitación a las escuelas de gastronomía a rescatar la importancia de creación de experiencias agradables a los consumidores. (Ministerio de Educación, 2011).

Se evidencia claramente como el sector gastronómico cada vez, va teniendo más importancia, desde un principio se muestra, como en la actualidad hace parte de uno de los principales promotores de crecimiento del país, posteriormente como desde marca país se potencializa y se llega a categorizar como un bien del patrimonio, recalando así las ventajas comparativas que tenemos como país, nuestra geografía nos brinda diversidades de productos, que muchas veces no son aprovechados; sin embargo en los último años, se denota como la gastronomía Colombiana ha sido reconocida mundialmente, tal es el caso de contar con dos de los mejores libros de cocina del mundo uno en el 2012 y otro en el 2014, ambos con productos autóctonos; y posteriormente el año pasado los hermanos Can Roca, dueños del segundo mejor restaurante del mundo quedan sorprendidos de nuestra diversidad y preparaciones. El caso del libro Kumina ri Palenge pa tó paraje, es algo muy particular, pues es una clara evidencia de como en la actualidad las recetas de antaño, promovidas por sentimientos, contando historias; son preferidas, los consumidores actuales se mueven por experiencias y sentimientos generados por algún tipo de producto, este libro cuenta recetas ancestrales escritas y cantadas de la historia de un pueblo liberado por un Africano (Transformemos, 2014).

Con la última parte citada aseveramos la importancia de tener un empoderamiento del sector, problema causante del cierre y que ha sido evidenciado también por otras instituciones. Además recalcar la importancia de entender el mercado como un ser complejo, exigente, experiencial y sensible. Este tipo de variables se tornan de gran importancia para una permanencia en el sector.

12. ANALISIS DE RESULTADOS

Para esta investigación se realizó una encuesta, para consumidores en la cual se analizó el comportamiento que tienen estos con respecto a las comidas fuera de casa; y una encuesta semiestructurada para restaurantes, pues se hacían preguntas tanto dispuestas con anterioridad como espontáneas, con el objetivo de ratificar la información brindada; se analizaron variables tendientes a la perdurabilidad.

12.1 ANÁLISIS CONSUMIDORES

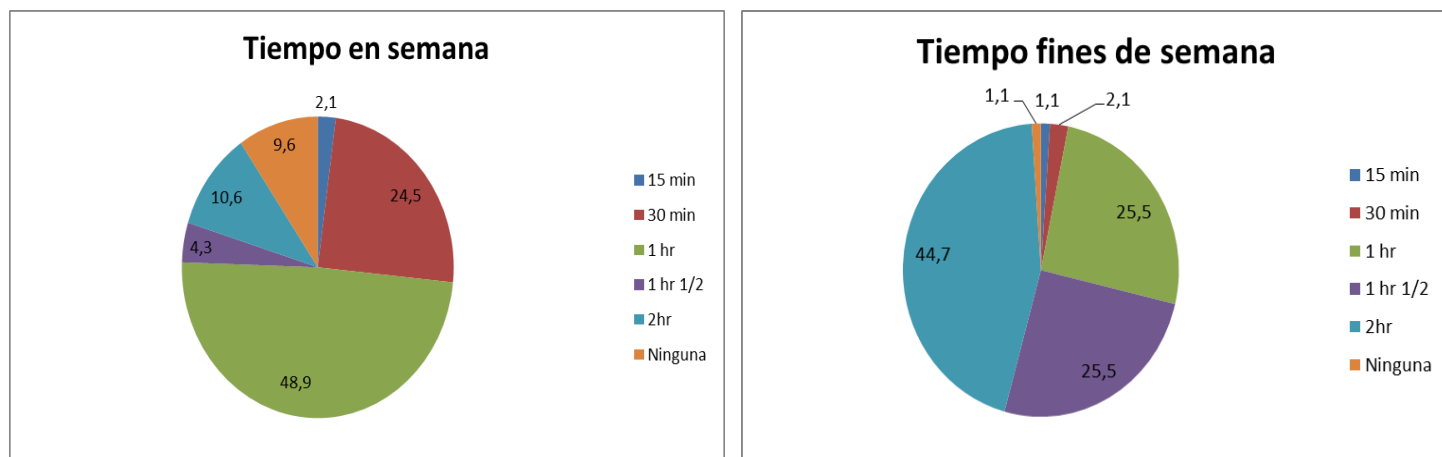
12.1.1 Tipo de consumidores y comportamiento a comer fuera de casa

Se realizó una encuesta a un total de 94 personas, mayores de 20 años. Donde el grupo de encuestados más grande pertenece al rango de 20 a 25 años, con el 36,2%, seguido de 25 a 30 años con el 22,3%. La encuesta tuvo como objetivo determinar cuáles son los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a las comidas fuera de casa.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25	34	36,2
De 25 a 30	21	22,3
De 30 a 35	6	6,4
De 35 a 40	13	13,8
De 40 a 45	10	10,6
De 45 a 50	6	6,4
Más de 50	4	4,3
Total	94	100,0

En el primer segmento de la encuesta se presentaron unas preguntas divididas en consumo de comidas en semana y fines de semana, con el objetivo de identificar el comportamiento en ambos escenarios. Con respecto al tiempo que dedican al consumo de comidas, medido en horas, los fines de semana las personas gastan más tiempo en comer fuera de casa el 44,7% dedica alrededor de 2 horas y en semana el mayor porcentaje se presenta en una hora con el 48,9%. Ver gráfico 3.

Gráfico 3. Tiempo de consumo según escenario

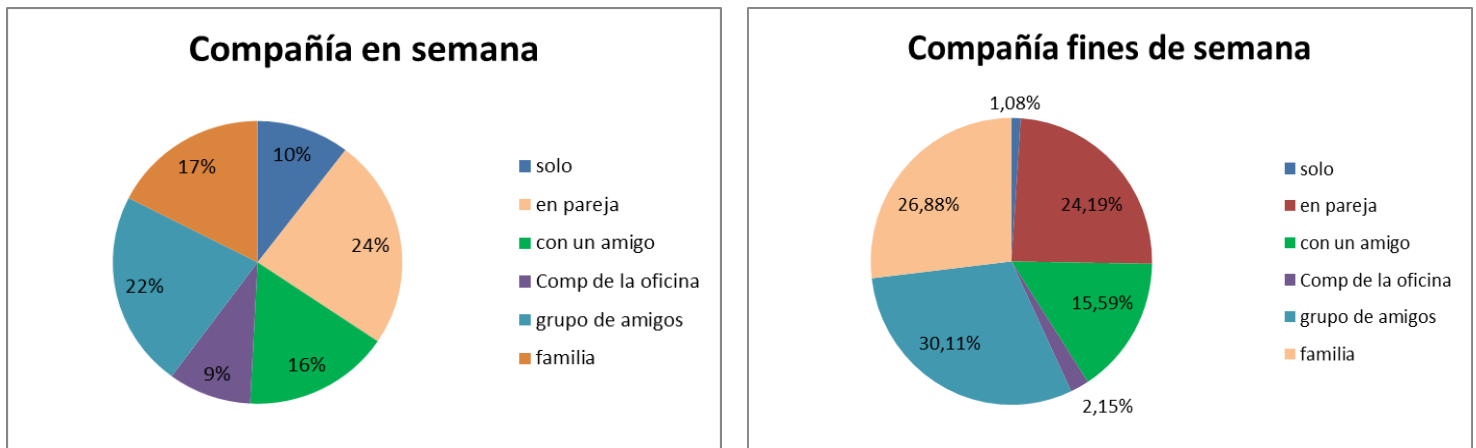


Fuente: Resultados de investigación

Como se denota, el consumidor dedica un tiempo significativo en comer fuera de casa en un día, siendo los tiempos de mayor permanencia de una a dos horas.

Con respecto a la compañía con la que frecuentan salir a comer fuera de casa, se evidencia que en semana, hay una mayor distribución, las personas no tienen una compañía específica para estos días; caso contrario a los fines de semana, donde la mayor participación se encuentra en grupo de amigos con el 30,11%, en familia con un 26,88% y en pareja con el 24.19%. Ver gráfico 4

Gráfico 4. Tipos de compañías según escenarios



Fuente: Resultados de investigación

Se detectó que el comportamiento que tienen las personas tanto en semana como en fines de semana con respecto al gasto y la compañía no tiene relación, ya que no existe una asociación estadísticamente significativa, para este caso se presenta un $X^2=0,420$ en semana y $X^2=0,990$ fines de semana, entendiéndose de esta manera que son variables independientes, no existe una relación entre ellas pues la significancia es mayor a 0,05. Por lo tanto el gasto no depende del tipo de compañía, ya sea solo o acompañado está dispuesto a pagar un rango parecido.

Al realizar un análisis por medio de tablas cruzadas entre lo que está dispuesto a gastar con los factores que tiene en cuenta para seleccionar un restaurante, se evidencia que no existe una asociación estadísticamente significativa entre todas las variables, dando así, que el gasto es independiente de los factores que tiene

en cuenta para escoger un restaurante, entre estos se encuentra: el ambiente, la variedad de opciones, la calidad de la comida, la atención y servicio, entre otras. No es relativamente importante si el ambiente es el más agradable o no, si hubo experimentación o no; el gasto es parecido en todas las ocasiones.

Posteriormente se hace un análisis y se detecta que entre lo que está dispuesto a gastar y el día de la semana, el domingo, es el día con mayor incidencia en el gasto, con una relación estadísticamente significativa del $X^2=0,031$; la gran mayoría un 85,7% está dispuesto a gastar en este día entre \$5.000 y \$15.000 (rango bajo y medio).

Cuando se evalúa cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para seleccionar un restaurante, se identifica que la opción con mayor relevancia es la calidad de la comida con un 56,4%, posteriormente la variedad de opciones con un 23,4% y la atención y servicio con un 26,6%.

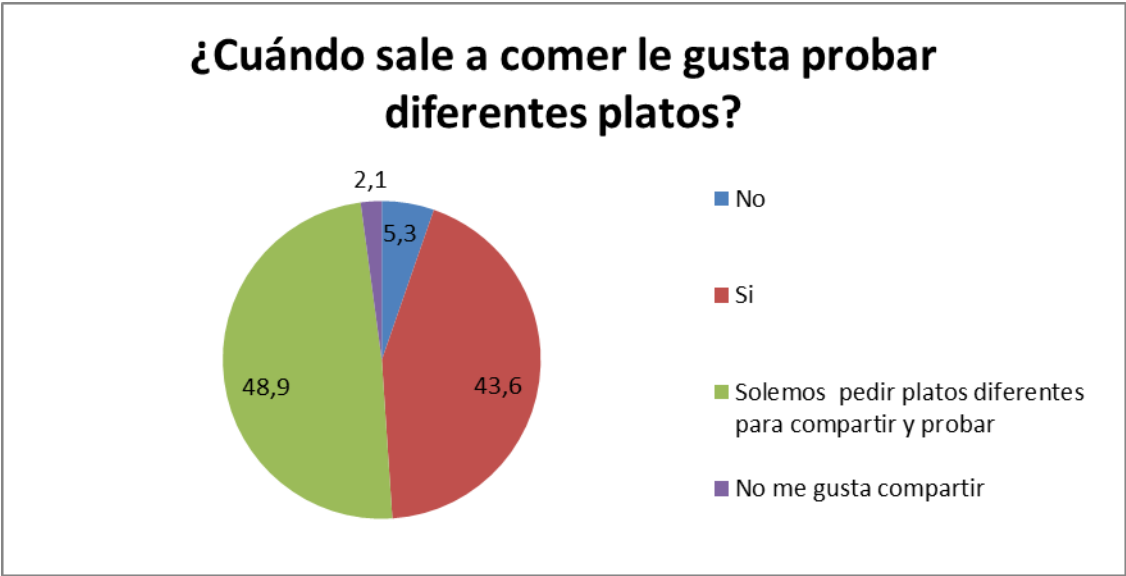
Con respecto a cómo clasificaría un buen restaurante, la gran mayoría el 72,3% se basó en el tiempo de servicio, posteriormente la calidad de la preparación con un 69,1%, y el aseo con un 61,7%. Relación relativamente pareja cuando se refirieron a las características más mal calificadas, el desaseo tuvo una participación del 68,1% y el mal servicio de 53,2%.

12.1.2 Aceptación al cambio

En la encuesta se realizó una pregunta basada en las nuevas tendencias gastronómicas, con el fin de determinar la aceptación que tienen los consumidores frente a éstas. Hoy en día se ve el salir a comer con una connotación diferente al simple hecho de alimentarse, se considera como un tiempo de ocio para compartir y degustar diferentes sabores, frente a esto es que se presentan los menús de degustación, donde son muchos platos que se comparten. Según lo arrojado por los consumidores se determina, que hay un gran gusto por compartir y probar, un 48,9% de las personas suelen pedir diferentes platos cuando van en compañía

para poder degustar otros sabores diferentes al pedido y un 43,6% determinó que les gusta probar diferentes platos cuando salen a comer. Ver gráfico 5

Gráfico 5. Preferencias de consumo



Fuente: Resultados de investigación

Para medir el interés en innovación que tienen los consumidores se realizó un análisis cruzado entre, si le gusta conocer nuevos restaurantes y que tanta es la capacidad de probar platos nuevos; frente a las preguntas no se presentó una asociación estadísticamente significativa con un $X^2=0,135$; sin embargo las variables que más se relacionan por tener un número más alto de recuentos son las de: tratar de probar platos nuevos, con la de asesorarse de un amigo antes de conocer un restaurante, posteriormente las de tratar de experimentar sabores y texturas nuevas con la de estar pendiente de los nuevos restaurantes para conocerlos. Ver Tabla 2. Con esta información se denota, que los consumidores actuales están dispuestos a conocer nuevas propuestas, que son cambiantes y dinámicos.

Tabla 2. Aceptación al cambio

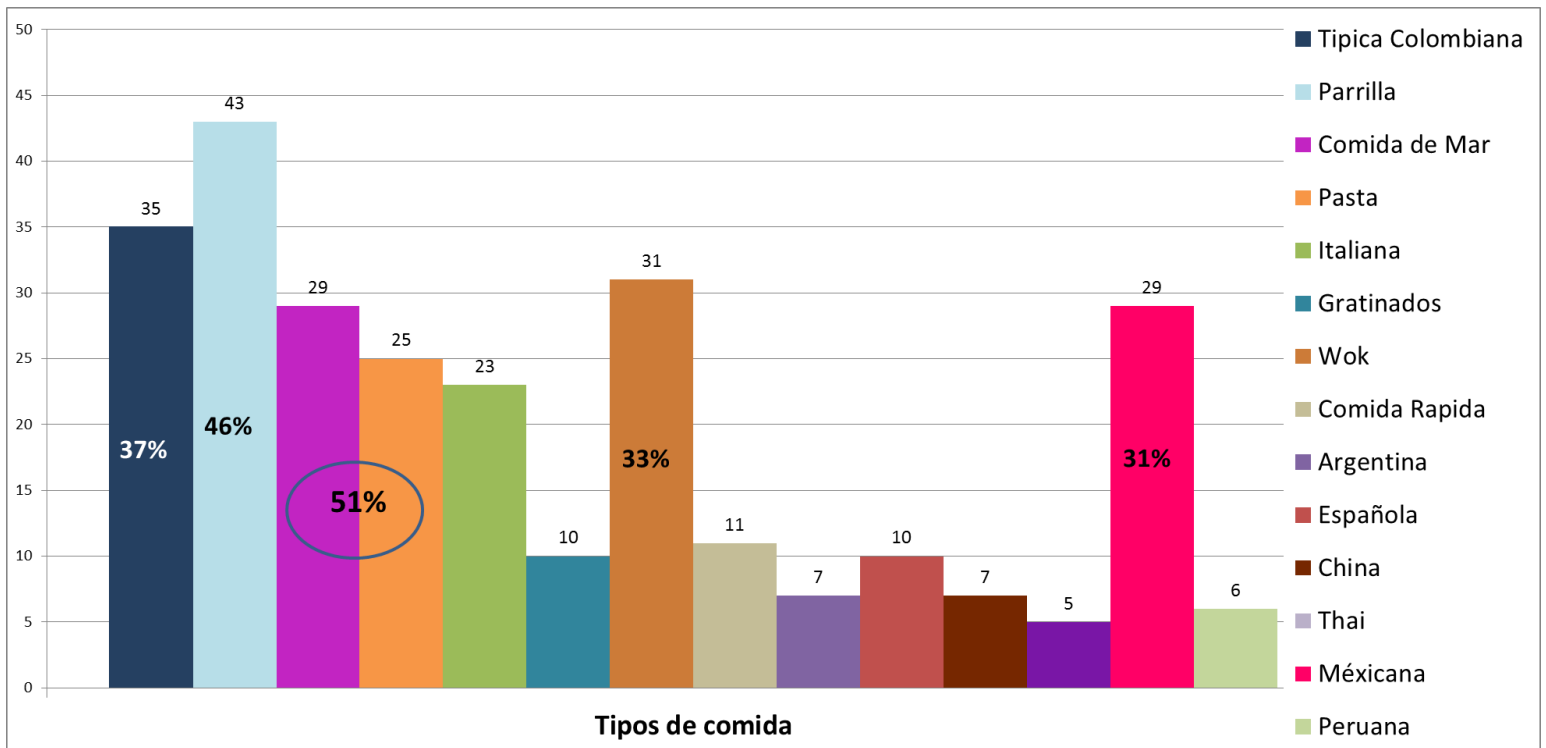
		13. Le gusta conocer nuevos restaurante				Total
		Generalment e voy a los mismos restaurantes	Me es indiferente	Procuró asesorarme de amigos antes de ir a uno nuevo	Estoy pendiente de los nuevos restaurantes para conocerlos	
14 ¿Cuando asiste a un restaurante que le gusta comer?	Trato de probar platos nuevos	4	1	21	19	45
		57,1%	16,7%	52,5%	46,3%	47,9%
	Siempre pido lo mismo	1	1	5	0	7
		14,3%	16,7%	12,5%	0,0%	7,4%
	Me dejo asesorar del mesero	1	2	2	10	15
		14,3%	33,3%	5,0%	24,4%	16,0%
	Trato de experimentar sabores y texturas nuevas	1	2	12	12	27
		14,3%	33,3%	30,0%	29,3%	28,7%
Total		7	6	40	41	94
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Resultados de investigación

12.1. 3 Gustos y preferencias

Un aspecto clave para la investigación era el de determinar cuáles son los gustos de las personas con respecto al tipo de comida que prefieren, frente a esto se presentaron un total de 18 opciones de tipos de comida, incluyendo también comida internacional. Se evidenció que la parrilla con 43 personas de las 94 encuestadas, esto es el 46% y la pasta unida a la comida italiana con un total de 48 personas, es decir el 51 %; son las comidas que más prefieren los consumidores, seguidos de la comida típica con 37%, el wok con 33%, la comida de mar y la mexicana con 31%.. Ver gráfico 6

Gráfico 6. Tipo de comida



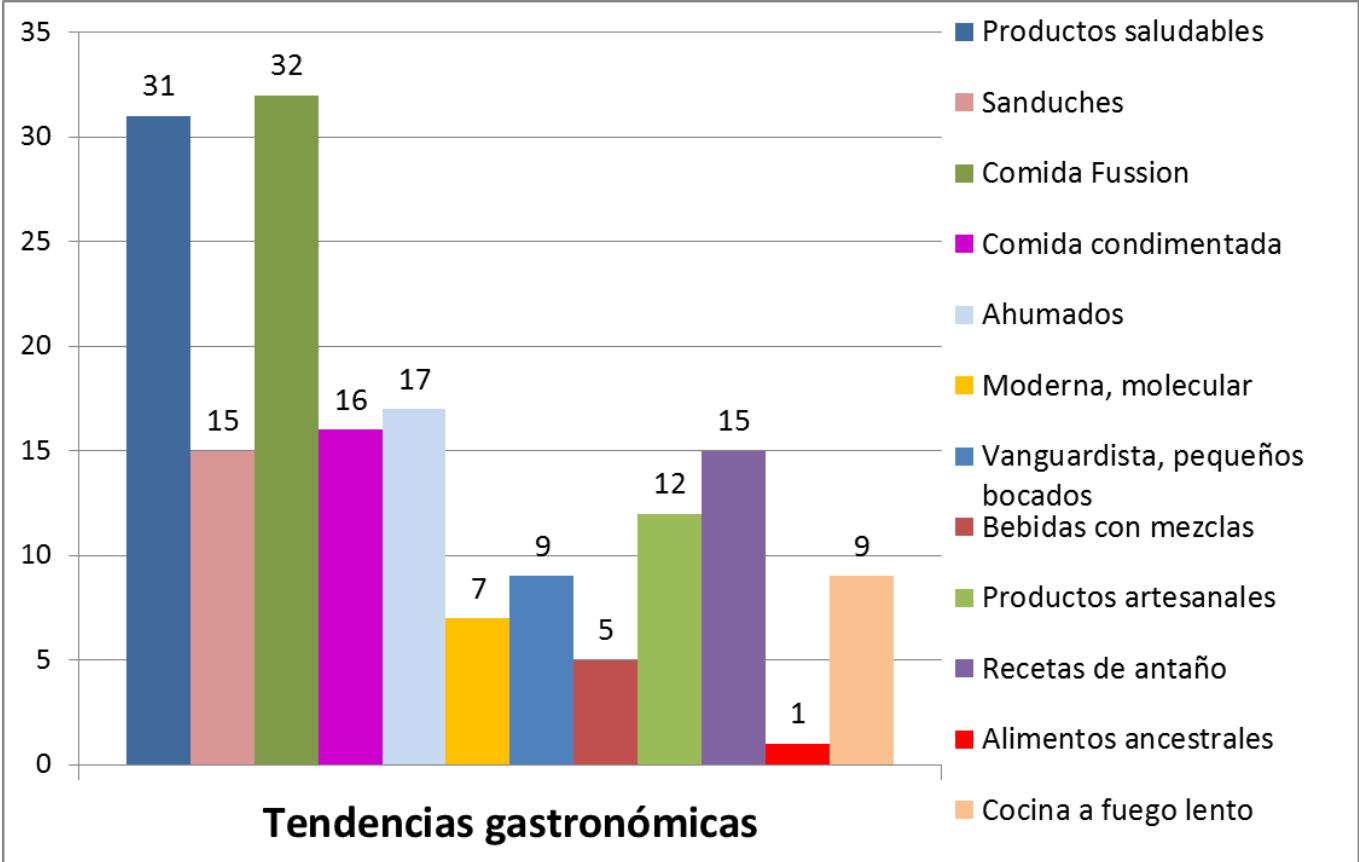
Fuente: Resultados de investigación

Con respecto a las tendencias gastronómicas que más prefieren, se evidencia claramente la fuerza que está teniendo la comida saludable en los consumidores, pues 31 personas la seleccionaron como una de sus preferencias, esto es el 33% del total de las personas encuestadas, aspecto que se relaciona con la poca preferencia en el cuadro anterior de la comida rápida, pues solo 11.7% de las personas la seleccionaron como de las más apetecidas y aún más teniendo en cuenta que el 36,2% pertenece a una población entre 20 y 25 años.

La más preferida fue la cocina fusion con 32 personas, es decir el 34% del total, esta preferencia demuestra como los consumidores han evolucionado de una comida tradicional a una con mezclas y técnicas diferentes, sin embargo es una tendencia que ya lleva buen tiempo en el mercado; situación diferente a los ahumados, comida condimentada y los productos artesanales; que llaman la

atención pues son tendencias que apenas están incursionando y las personas ya se están sintiendo identificadas y con preferencias hacia ellas, siendo casi una cuarta parte de la población. Ver gráfico 7.

Gráfico 7. Tendencias gastronómicas

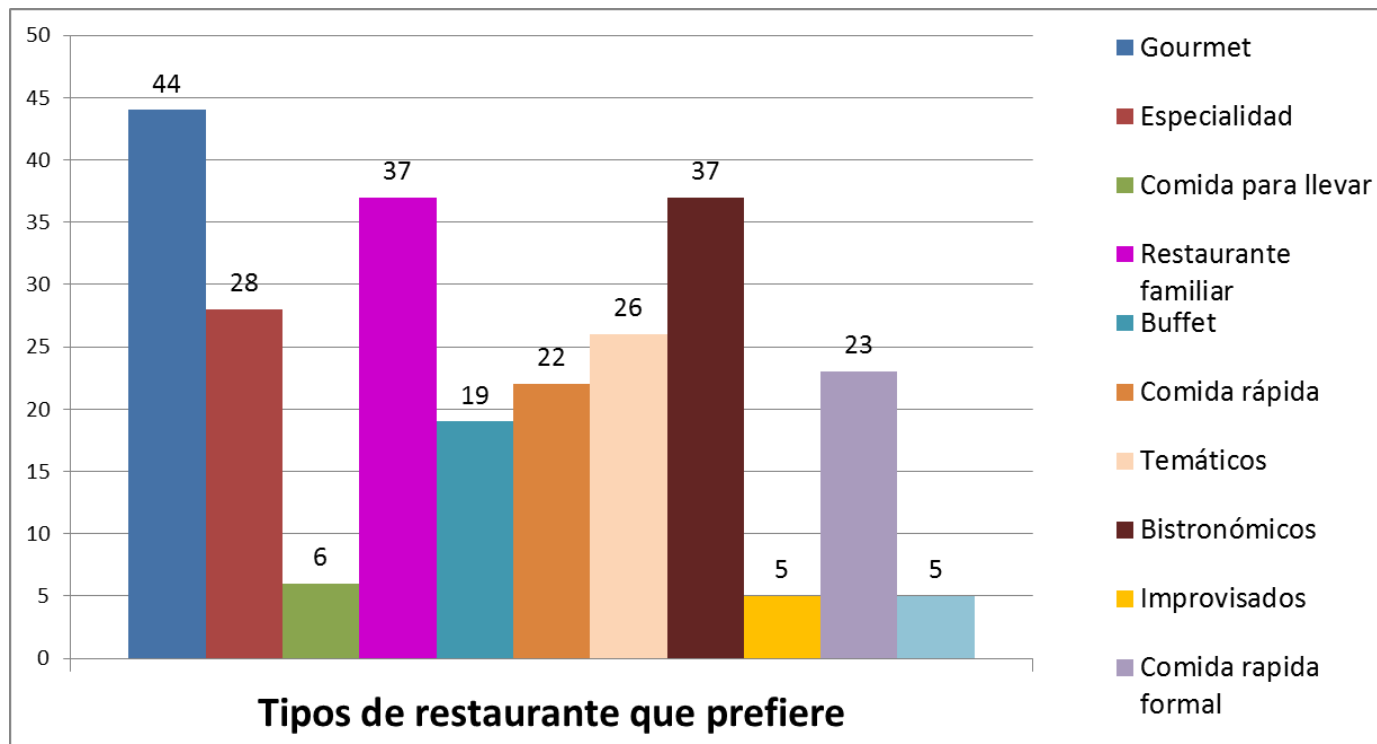


Fuente: Resultados de investigación

Frente a los tipos de restaurante que prefiere, se evidencia que gran parte de las personas prefieren los restaurantes tipo gourmet, seguido de los restaurantes familiares que son restaurantes de confianza a un precio asequible, acá se ubican gran parte de las franquicias como por ejemplo: Frisby, Sandwich Cubano, KFC, entre otras; también con una misma preferencia se presenta los restaurantes Bistrónicos, que es un tipo de restaurante relativamente nuevo donde su filosofía se basa en productos de buena

calidad a precios económicos. Llama la atención la preferencia hacia los restaurantes temáticos, ya que son lugares donde se vive una experiencia, la comida trasciende a espacios innovadores y hacia ambientes fuera de lo común. Ver gráfico 8

Gráfico 8. Preferencias de restaurantes



Fuente: Resultados de investigación

12.1.4 Perfiles de los consumidores

Para analizar los perfiles de los consumidores encuestados, se realizó un análisis multivariado por medio de cluster haciendo uso del software SPAD 4,5, donde se escogieron las categorías que mayor información arrojaran acerca de los gustos y el comportamiento de los consumidores, estas fueron:

- Capacidad de gasto.
- Factores que tiene en cuenta para seleccionar un restaurante.

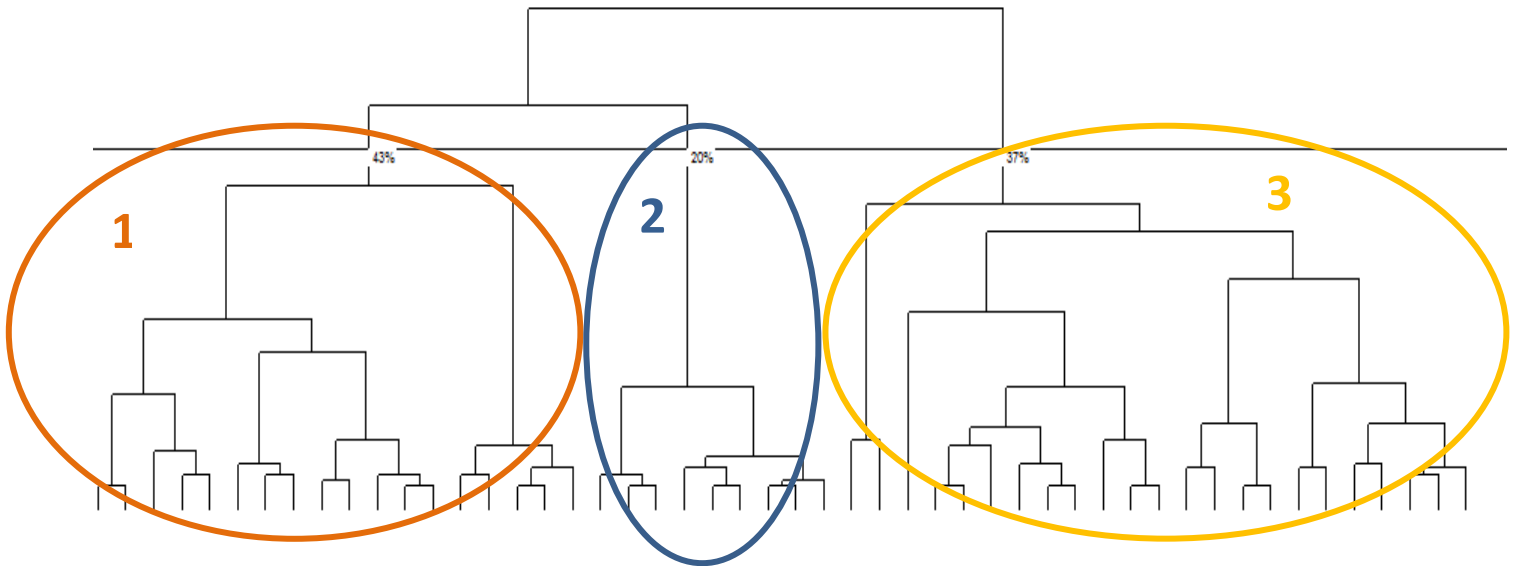
- Tipos de comida que prefiere.
- Tendencias gastronómicas que prefiere.
- Tipos de restaurante que más le agradan.

Para cada una de estas categorías con múltiples respuesta se eligieron, las de mayor preferencia por parte de los consumidores, las cuales fueron:

- **Factores que tiene en cuenta para seleccionar un restaurante:**
 - Ambiente, variedad de opciones, atención y servicio.
- **Tipos de comida que prefiere:**
 - Colombiana, parrilla, pasta, comida de mar, wok, mexicana
- **Tendencias gastronómicas que prefiere:**
 - Comida saludable (productos orgánicos) y mezclas de sabores del mundo (comida fusion).
- **Tipos de restaurante que más le agradan:**
 - Gourmet, especialidad, familiar, temáticos, bistrónicos y comida rápida formal.

Se generaron tres cluster, los cuales se agruparon de la siguiente manera:

Gráfico 9: Dendograma de la tipología de los consumidores



Las características que más predominan en los cluster son:

Cluster 1:

Se encuentran profesionales entre un rango de edad de 25 a 35 años, que están dispuestos a gastar un rango alto (entre \$20.000 y \$30.000), tanto en fines de semana como en semana; el tipo de comida que prefieren es la parrilla.

Cluster 2:

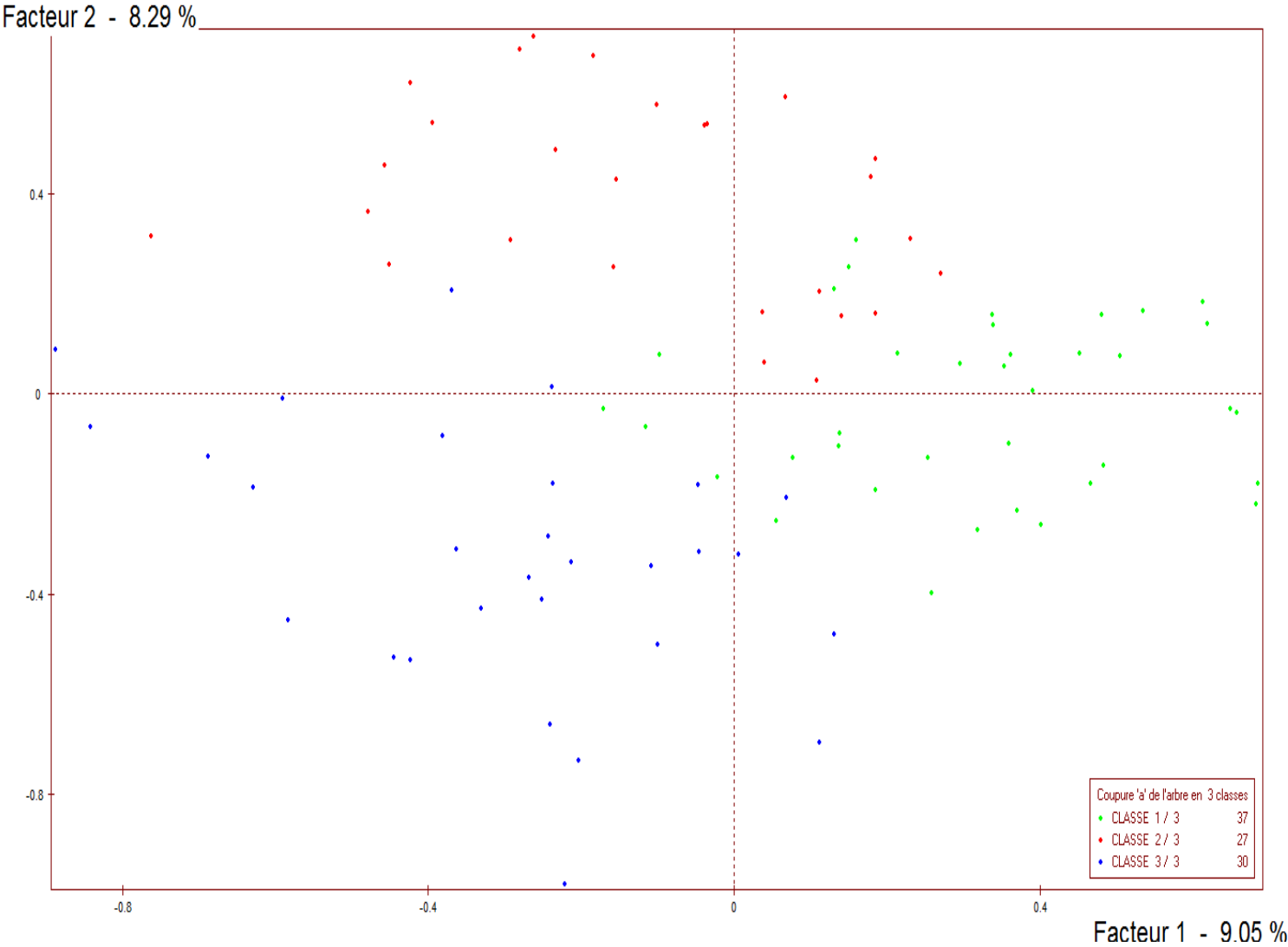
Esta agrupado en su mayoría por estudiantes entre 20 y 25 años, en su mayoría solteros, están dispuestos a gastar un rango alto (entre \$20.000 y \$30.000), tanto fines de semana como en semana, no se presenta un tipo de comida que predomine, tienen muchos tipos de gustos.

Cluster 3:

Se encuentran en su gran mayoría empleados, casados, entre 40 y más de 50 años, frecuentan restaurantes de tipo familiar, les gusta la comida colombiana y la mexicana, no presenta un rango de gasto predominante.

Entre los tres cluster se evidencia una gran dispersión, por dicha razón algunos aspectos no se evidencian tan relevantes para el análisis, pues se identifica que muchos gustos son compartidos entre personas de diferentes edades y profesiones. El grupo con menor variabilidad es el 2, pues presenta una inercia de 0,0795 y 0,1386; significando así que es éste donde se encuentra unas características más definidas y propias del grupo. En el gráfico 10, se muestra el comportamiento de cada uno de los grupos, donde se evidencia que existen preferencias compartidas.

Gráfico 10. Comportamiento de los grupos de consumidores



12.2 ANÁLISIS RESTAURANTES

Se realizó una encuesta a los directamente encargados de los restaurantes, con el objetivo de determinar, según variables de estudio que tanto propende un restaurante a la perdurabilidad, a la morbilidad y al cierre. Se determinaron cuatro temáticas para el enfoque de las preguntas; las cuales fueron:

- Perdurabilidad
- Recursos y capacidades
- Innovación
- Capacidades dinámicas

Los restaurantes encuestados fueron divididos en tres grupos, Nuevos Empresarios, Empresarios Establecidos y restaurantes Duraderos, con el objetivo de analizar con mayor facilidad la herramienta empleada; además según un tabla de frecuencias se detectó que los grupos tienen comportamiento similares de muy fácil agrupación.

El análisis estadístico no se llevó a cabo a través de tablas de contingencia con su respectiva chi cuadrado, puesto que el número de celdas de respuesta fue en escala de Liker de 1 a 5, generando de esta manera 15 cruces de respuestas, razón por la cual, el número mínimo de observaciones requeridas para garantizar una asociación estadística significativa debería ser más robusto con 75 muestras (5 por cada celda). Por lo tanto los análisis son realizados con base a la preponderancia de respuesta para cada caso.

12.2.1 Perdurabilidad

Cuando analizamos el tema de perdurabilidad a partir de la dirección, se analiza el tema de, gobierno empresa, como aquel aspecto que interactúa entre la comunidad, evidenciando en una primera parte que tan definida es la visión; frente

a esto se denota, que los que más tienen visión con propuestas coherentes y alcanzables son los de la categoría de nuevos, con el 50% de los restaurantes en la categoría “de siempre”. Para los establecidos el 60% se encuentra en la categoría “con frecuencia”, evidenciando así que si se tienen establecidos algunas visiones, más no lo suficientemente coherentes. Para los duraderos el 28,5% se encuentra en la categoría “con frecuencia” y el 57,14% en “casi nunca”, demostrando de esta manera que son los restaurantes con más tiempo de duración los que menos visión o proyección tienen, en su gran mayoría consideran que están en un nivel ideal.

Posteriormente al analizar dentro de la dirección, el tema de conocimiento de la competencia como generador de crecimiento sostenible, se demuestra que los tres grupos de restaurantes, manejan un comportamiento similar ubicándose todos en las categorías “con frecuencia” y “siempre”, indicando así que se tiene claro quiénes son los competidores tanto directos, como indirectos.

Respecto al área de gerencia en la parte de cultura organizacional, se determinó si los restaurantes realmente conocían su mercado, por medio del conocimiento de las razones que tienen los clientes al comprar su producto, los restaurantes nuevos el 83,3% están calificados en la categoría “con frecuencia” y “siempre”, los establecidos el 100% “con frecuencia” y los duraderos el 85,71% “con frecuencia” y “siempre”. Este tipo de resultados muestra que realmente los restaurantes si identifican claramente las razones por las cuales los clientes los visitan.

Sin embargo, cuando se evalúa la gestión de conocimiento a partir de las modificaciones para adecuarse al mercado, se presenta un comportamiento muy aleatorio entre los tres grupos de restaurantes, no hay una predominancia hacia el hecho de realizar modificaciones o no realizarlas. Los restaurantes no consideran este aspecto trascendental, en la mayoría de los casos se expresó que las modificaciones que hacen son para cambiar el precio de la carta una vez al año.

Continuando con la cultura organizacional de los restaurantes, se determina que no es muy evidente la identificación de los consumidores, se enuncia por parte de

los encuestados que allí van todo tipo de personas, sin embargo el 40% de los restaurantes establecidos presentan la categoría de “siempre”, determinando de esta forma que si tienen unos parámetros establecidos de los consumidores.

Posteriormente se evaluó el tema de cambio, variable importante pues determina la flexibilidad o rigidez de la empresa para sostenerse en el mercado, se detectó que no hay una gran aceptación a éste, los únicos que consideran viable y de gran importancia este tema son los restaurantes nuevos; entre las cuatro preguntas de esta temática los restaurantes de la categoría de nuevos obtuvieron el 91,6% en respuestas de “con frecuencia” y “siempre”; en los estables el 25% y los duraderos el 14,28%.

El tema de hacinamiento o competencia, se evaluó por medio por medio de la identificación de diferenciación respecto a la competencia y a la especialidad que se realiza, en estos aspectos, se denotó que los restaurantes se han especializado en productos diferenciadores ubicándose el total de los restaurantes con el 88,8% en categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”.

En el tema de la publicidad y de tener estrategias para darse a conocer, no se denota gran esfuerzo por parte de los restaurantes, consideran el voz a voz como una de las fuentes más importantes para ser reconocidos, el 77,7% del total de los restaurantes, está ubicado en la categoría “indiferente”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, en términos de la publicidad; y el 72,2% en estrategias para darse a conocer, en las mismas categorías de calificación.

Por último, en el área de la perdurabilidad, se analizó el tema de la erosión, donde se determina la aparición de nuevos competidores y la imitación por parte de éstos, se demostró que existen gran cantidad de agentes erosionantes, pues el 61,1% del total de los restaurantes están de acuerdo con la nueva aparición de restaurantes, siendo el grupo de los duraderos los que más aseguran este comportamiento estando el 57,14% en la categoría de “totalmente de acuerdo”; además el 66,7% de todo el grupo afirma que ha habido imitación por parte de sus competidores.

12.2.2 Recursos y capacidades

Con respecto al tema de recursos y su capital estructural, se demostró una gran variabilidad; en el grupo de los nuevos el 50% está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con tener buen capital físico, los duraderos el 42,85% y por último los establecidos con apenas el 20%; interpretando de esta manera que el tiempo de duración no es un factor determinante para la consecución de mejor estructura física; un porcentaje importante del total de los restaurantes con 33,3% indica que es indiferente este tipo de recursos.

Una variable importante para el tema de perdurabilidad es la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno; para dicha situación se presentó que los restaurantes nuevos, son los que más capacidad de cambio frente al entorno tienen, todos ellos ubicados en la categoría “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; los establecidos con el 40% en “totalmente de acuerdo” y los duraderos el 42,8% categorizados en “de acuerdo”.

Frente al tema de productos de difícil imitación, se presentó que el 66,7% del total del grupo está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que sus productos son de difícil imitación.

12.2.3 Innovación

Respecto al área de innovación y la percepción que se tiene del entorno, se indagó acerca de, si presenta cambios frecuentes en el consumidor; el 66,7% del total de los restaurantes han detectado que frecuentemente se presentan cambios en los consumidores; los más detectados son: primero experimentar con nuevas preparaciones y sabores, donde se encuentra acá los grupos de nuevos y establecidos restaurantes con gran preponderancia, caso muy contrario a los duraderos, pues ninguno citó este tipo de cambio; segundo una categoría un poco más tradicionalista, sin embargo lo incluye acá el compartir, se calificaron por igual el gusto por las preparaciones tradicionales, donde su mayor porcentaje lo tiene los restaurantes duraderos, siempre piden lo mismo, con una distribución entre

establecidos y duraderos, y sin participación de nuevos; por último en esta misma calificación el de compartir cuando va más de una persona, para este ítem todos presentan participación, aunque un poco distribuida. En tercer lugar el de considerar salir a comer como una forma de ocio, donde la mayor participación se denota en los restaurantes nuevos; y cuarta las bebidas con mezclas, la cual tiene una distribución relativamente pareja entre los tres grupos de restaurantes, los tres evidencian este tipo de cambio en los consumidores.

Un tema importante en el área de la innovación y su interacción con el entorno, es la de identificar si en el último año transcurrido han presentado diversos momentos difíciles, frente a este ítem se presentó que el 61,1% del total de los restaurantes lo han evidenciado.

12.2.4 Capacidades dinámicas

Por último se analizó las capacidades dinámicas, que es considerada como la habilidad que tienen las empresas para adecuarse a los cambios del entorno; se examinó acerca de la capacidad que tienen los restaurantes para ajustar sus competencias internas de acuerdo a lo que demanda el entorno, indicando que el 66,7% de los restaurantes nuevos están calificados “con frecuencia” y “siempre”, el 40% de los estables “con frecuencia” y el 42,8% de los duraderos también con “frecuencia”. Mostrando de esta manera que hay mucha más aceptación al cambio interno por parte de los nuevos restaurantes.

En el aspecto de si cuenta con recursos inimitables, con el objetivo de generar ventajas competitivas, los nuevos restaurantes son los únicos con la categoría de “siempre”, teniendo acá una participación del 66,7%; el resto de los grupos de restaurantes se encuentran en “casi nunca” y “a veces”.

12.2.5 Opiniones de los empresarios

Los empresarios ven a Manizales como una plaza muy difícil para sostenerse en el tiempo, pues su mayor población es estudiantil, los cuales no están en la disposición de pagar un precio relativamente alto para comer.

Consideran a los Manizaleños muy tradicionalistas, aunque admiten que se evidencia el interés por experimentar.

Por ser una ciudad pequeña se facilita ir a la casa a comer.

Consideran que es de gran importancia para sostener el negocio, que esté presente el dueño.

Se expresa que Manizales es una ciudad de mucha apariencia, quieren ir a los mejores restaurantes, pero piden muy poco; los de estrato medio quieren ser del alto.

Tienen que pagar arriendos muy costosos.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el tema de la perdurabilidad, entendiéndose ésta como la capacidad que tienen las empresas de permanecer en el tiempo, adecuándose a las condiciones del entorno y enfocándose en espacios no explotados con el apoyo de una cadena de valor; se detecta que para el caso de los restaurantes con más permanencia en el sector, la gran mayoría de estas características no encajan en su estado actual, se puede definir a estas empresas, como longevas, pues se han sostenido en el tiempo; analizando la herramienta en las áreas claves que determinan el estado de hacinamiento y erosión, son las que más propenden a estas.

En el aspecto de presentar productos difícilmente imitables, este grupo fue el que más tuvo aceptación frente al enunciado, al igual que el ítem donde se presentan recursos inimitables. Sin embargo en el aspecto de detectar imitación por parte de la competencia, tanto los duraderos como los nuevos presentaron una gran presencia de esta; concluyendo así que la imitación en el sector es alta, no se presentan propuestas claramente diferenciadoras, tal como lo expresa también la Secretaría de Planeación.

En el grupo de los restaurantes duraderos, se presenta el caso de la tradición, que ha logrado generar recordación en los consumidores por su presencia en el tiempo, esta característica, se ubica en el árbol de la lógica de la perdurabilidad en el camino de las empresas que perduran en el tiempo; ya que como se ha denotado el consumidor Manizaleño es tradicionalista, sin embargo algunos de estos restaurantes, ya presentan grandes indicios de morbilidad, pues no se muestra capacidad de generar ventajas competitivas.

El tema de la publicidad, no es considerado de importancia en el sector, consideran el voz a voz como fuente primordial de reconocimiento.

Las variables que más determinan la inestabilidad en el sector, es la aparición de nueva competencia, sin diferenciación, imitando.

Los gremios como FENALCO, SIBARCA y la Cámara de Comercio de Manizales, en unión con los restaurantes deben generar acciones entorno de difundir y promocionar la oferta gastronómica de la ciudad.

Debe adelantarse investigaciones sectoriales en el sentido de caracterizar el sector, identificar la contribución a la generación de riqueza para la ciudad y la generación de empleo.

El trabajo realizado alcanza los objetivos planteados, tanto a nivel general como específicos, se presentan en la siguiente tabla.

Objetivo	Alcance
Caracterización de los gustos y preferencias de los consumidores Manizaleños.	<p>Se evidencia claramente que las personas cada vez más están optando por comida más saludable, la comida rápida se ha dejado un poco de lado, hasta por la mismos jóvenes, se prefieren preparaciones un poco más gourmet.</p> <p>Se presenta a unos consumidores con más ganas de experimentar, sin embargo prefieren que estas experiencias sean con productos tradicionales. Se presenta interés en innovación y cambio pero en pocas medidas.</p> <p>El compartir en la actualidad está jugando un papel muy importante, gran</p>

	<p>parte de las personas realiza este tipo de acciones cuando van acompañados.</p> <p><i>Ver Capítulo: Análisis consumidores.</i></p>
<p>Tiempo promedio de existencia de los restaurantes de la ciudad de Manizales.</p>	<p>Con base en el año uno, tiempo en el cual se crean más número d restaurantes, para el siguiente año se observa que disminuye la gran participación de todos los creados, pues en el año uno la participación de los creados es del 44,97% del total de la población, y entre los años dos y cuatro, disminuye 27 puntos porcentuales, llegando a tener el 18,09% de participación sobre el total de la población.</p> <p>No se evidencia un buen escenario de permanencia de los restaurantes creados y su permanencia en los siguientes cuatro años.</p> <p><i>Ver Capítulo: Políticas Públicas del sector de restaurantes</i></p>
<p>Factores de política local</p>	<p>En el aspecto de políticas públicas se presenta un vacío muy grande, no hay estrategias ni acciones que incentiven y acompañen el sector; esta es una de las razones que han influido fuertemente en la poca perdurabilidad de los restaurantes.</p>

	<i>Ver Capítulo: Políticas Públicas del sector de restaurantes</i>
Factores que determinan la perdurabilidad	<p>Los aspectos que en la ciudad determinan un punto clave para la perdurabilidad en la ciudad de Manizales, son la capacidad de lograr productos difícilmente inimitables, pero con sabores tradicionales, el buen servicio y algo expresado por gran parte de los restaurantes es la presencia del dueño en el lugar; las personas valoran mucho esa figura.</p> <p><i>Ver Capítulo: Análisis Restaurantes</i></p>

Dando alcance a todos los objetivos específicos, se logra alcanzar el objetivo general que es *“Identificar los factores, empresariales y de consumo, que inciden en la perdurabilidad empresarial de los restaurantes estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Manizales.”*

Bibliografía

- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado* (Cuarta ed.). México: Pearson.
- Piqueras Fiszman, B., & Jaeger, S. (2015). The effect of product–context appropriateness on emotion associations in evoked eating occasions. *Food Quality and Preference*, 40, 49-60.
- William Reed Business Media . (2014). *The world's 50 best restaurants* . Recuperado el 21 de Abril de 2015, de <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>
- Actualidad RT. (7 de Enero de 2015). *Las siete tendencias de nutrición del 2015*. Recuperado el 21 de Abril de 2015, de <http://actualidad.rt.com/sociedad/162590-tendencias-nutricion-2015>
- Anaya, E. J. (2014). *FACTORES DETERMINANTES DE LA PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS MIPYMES COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE SINCELEJO – SUCRE: Apreciaciones de los directivos*. Universidad Nacional de Colombia, Sucre, Sincelejo.
- Apodaca, L. E., Maldonado, S. E., & Máynez, A. I. (2015). La ventaja competitiva, desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Global Conference on Bussiness and Finance Proceeding*, 10(1), 1278-1286.
- Asociación Sommeliers. (s.f.). *Restaurant Tour d'Argent y su grandiosa cava de vinos*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://asociacionsommeliers.com/web/?p=509>
- B GLAM Magazine. (12 de Febrero de 2015). *Botín: El restaurante más viejo del mundo (es español, está vivo y mora en Madrid)*. Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de <http://www.periodistadigital.com/bglam/n-de-espana/2015/02/12/restaurante-botin-botin-el-restaurante-mas-antiguo-del-mundo-restaurantes.shtml>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cadena, J., Guzmán, A., & Rivera, H. A. (Febrero de 2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? *Revista científica de UCES*, X(1), 47-69.
- Calderón Hernández, G. (Enero-Junio de 2006). La gestión Humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (Julio-Diciembre de 2006). Gestión humana en las organizaciones un genómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*, 19(32), 225-254.

- Canibales. (21 de Julio de 2010). *Eleven Madison Park, un talento emergente en la gran manzana – Redacción*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.7canibales.com/eleven-madison-park-un-talento-emergente-en-la-gran-manzana-%E2%80%93-redaccion/>
- Cano, C. (13 de Enero de 2015). *11 tendencias en gastronomía y alimentación para 2015*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de http://cadenaser.com/ser/2015/01/13/gastro/1421157997_177536.html
- Carroli, M. (Julio- Diciembre de 2013). Capacidades dinámicas: Líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 165-204.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2009). *Estrategia del océano azul*. Bogotá: Verticales de Bolsillo.
- Ching Lim, E. A., & Hoon Ang, S. (2008). Hedonic vs. utilitarian consumption: A cross-cultural perspective based on cultural conditioning. *Journal of Business Research*, 61, 225-232.
- Claros Gregory, P. A., & Asensio Estrada, P. M. (12 de Junio de 2007). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Universidad & Empresa*, 6(12), 292-302.
- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos. Y por qué algunas compañías nunca se rinden*. New York: Norma.
- Collins, J., & Porras, J. (2004). *Built to Last*. New York: HarperBusiness.
- Con una pizca de sal. (02 de Marzo de 2015). *Tendencias culinarias para el 2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://conunapizcadesal.com/tendencias-culinarias-para-el-2015/>
- Contreras, J. (1992). Alimentación y cultura: Reflexiones desde la Antropología. *Revista Chilena de Antropología*(11), 95-111.
- Cuervo García , A. (1993). El papel de la empresa en la Competitividad. *Papeles de Economía Española*(56), 363-377.
- David Teece. (7 de Agosto de 2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Delgado Salazar, R. (enero-abril de 2001). Comida y cultura: identidad y significado en el mundo Contemporáneo. *Estudios de Asia y África*, XXXVI(1), 83-108.
- Diario de Gastronomía. (23 de Enero de 2015). *Ocho tendencias gastronómicas para 2015*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://diariodegastronomia.com/ocho-tendencias-en-gastronomia-para-2015/>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming. How organization learn, innovate, and compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Eje 21. (06 de Septiembre de 2013). *Manizales, una ciudad sostenible, competitiva e innovadora*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de <http://www.eje21.com.co/caldas-secciones-58/78217-manizales-una-ciudad-sostenible-competitiva-e-innovadora.html>
- El Colombiano. (11 de Enero de 2015). *Tendencias en gastronomía 2015*. Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://www.elcolombiano.com/tendencias-en-gastronomia-2015-EY1076556>
- El Comercio. (23 de Agosto de 2013). *Menú degustación: lo que debes saber sobre la experiencia gastronómica de moda*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://elcomercio.pe/gastronomia/internacional/menu-degustacion-lo-que-debes-saber-sobre-experiencia-gastronomica-moda-noticia-1623266>
- El Espectador. (26 de Agosto de 2014). Platos colombianos, ahora en el menú del segundo mejor restaurante del mundo. *El Espectador*.
- Forbes. (26 de Diciembre de 2014). Food Trucks, tendencia culinaria sobre ruedas. *Forbes*.
- Forbes. (23 de Junio de 2014). *How The Fast Casual Segment Is Gaining Market Share In The Restaurant Industry*. Recuperado el 23 de Abril de 2015
- García, L. P., Magyaroff, F., Montenegro, G., Ramírez, J., & Rivera, H. A. (Octubre de 2011). Perdurabilidad empresarial: caso sector de las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPSS). *Documentos de investigación* (115).
- Garzón Castrillón, M. A. (Diciembre de 2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad & Empresa*, 4(9), 122-138.
- Garzón Castrillón, M. A. (Agosto de 2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas.
- Gastroeconomy. (25 de Enero de 2014). *10 Tendencias de gestión gastronómica en 2014*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.gastroeconomy.com/2014/01/10-tendencias-de-gestion-gastronomica-en-2014/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia. Eje Cafetero 2010*.
- Godin, S. (2003). *Sobrevivir no es suficiente*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Gómez, D. (2014). *El día que David venció a Goliath*. Bogotá: Grupo Zeta.
- Guadaño, M. F. (29 de Julio de 2014). *El Celler de Can Roca, versión 2014*. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://www.gastroeconomy.com/2014/07/el-celler-de-can-roca-version-2014/>

- Guadaño, M. F. (4 de Enero de 2015). *Noma, el menú del restaurante número uno del mundo*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://www.gastroeconomy.com/2015/01/noma-el-menu-del-restaurant-numero-uno-del-mundo/>
- Guerrero, C. (12 de Junio de 2006). Claude Terrail, propietario del mítico restaurante parisino La Tour d'Argent. *El Mundo*.
- Hernández, M. G. (13 de Julio de 2007). El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión. (U. d. Rosario, Ed.) *Universidad & Empresa*, 6(13), 131-154.
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.
- infobae. (24 de Abril de 2015). *Paladar europeo: un recorrido por los restós más antiguos del mundo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.infobae.com/2015/04/24/1720409-paladar-europeo-un-recorrido-los-restos-mas-antiguos-del-mundo>
- INVIMA. (1997). *DECRETO 3075 DE 1997*. Colombi.
- Johnston, B. F. (14 de Abril-Junio de 1968). AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO: LA IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA JAPONESA. *Fondo de Cultura Económica*, 35(138), 285-336.
- Kay, J. (1994). *Fundamentos del éxito empresarial*. Barcelona: Ariel.
- Ken Blanchard, J. S. (2004). *¡A todo vapor!* Bogota: Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
- La Barra. (27 de Octubre de 2014). Restaurantes temáticos, una gran apuesta. *La Barra*.
- La Patria. (22 de Abril de 2013). Manizales busca ruta para fortalecer su turismo.
- Leibling, M., & Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso. Métodos que funcionan*. España: Gestión 2000.
- López Mesa, J. R. (1993). La Innovación como Determinante de la Competitividad. *Papeles de Economía Española*(56), 405-406.
- Marca Colombia. (s.f.). *GASTRONOMÍA PARA EL DESARROLLO*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de <http://www.colombia.co/cultura/gastronomia/gastronomia-para-el-desarrollo.html>
- Marcus, A. A. (2006). *BIG WINNERS AND BIG LOSERS*. New Jersey: Prentice Hall.

- Menéndez, P. (12 de Mayo de 2015). Restaurantes pop-up, naturaleza efímera. *Vogue*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de Febrero de 2010). *Gastronomía, sector de oportunidades para el turismo*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articulos-218036_archivo_pdf2.pdf
- Ministerio de Educación. (6 de Octubre de 2011). *La gastronomía, un tema de patrimonio cultural y salud pública*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-285404.html>
- MINISTRO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA. (2003). *Decreto 2755 de 2003*. Colombia.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Pearson.
- Nielsen. (21 de Julio de 2014). *Consumo de saludables se sigue afianzando en las compras de los consumidores Latinoamericanos*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la INNOVACIÓN*. México: Debate.
- Oppenheimer, A. (8 de Enero de 2015). Andrés Oppenheimer: "El gran desafío es innovar o quedarnos cada vez más atrás". *El País*.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japones*. Colombia: Norma.
- Padrón, C. M., & Barreto, I. (2011). Representaciones sociales asociadas al consumo hedónico de alimentos en restaurantes. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 43(3), 487-496.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piqueras Fiszman, B., & Spence, C. (2015). Sensory expectations based on product-extrinsic food cues: An interdisciplinary review of the empirical evidence and theoretical accounts. *Food Quality and Preference*, 40, 165-179.
- Presidencia de la República. (2013). *Informe al Congreso*. Colombia.
- Ramos, A. (8 de Diciembre de 2014). *Así comeremos en 2015: las 8 tendencias que debes seguir para no quedarte desfasado*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-12-08/haz-hueco-en-la-nevera-el-top-de-tendencias-en-la-comida-para-2015_510783/
- Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (Diciembre de 2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? *Universidad & Empresa*, 4(9), 66-85.

- Rivera Rodríguez, H. A. (Octubre de 2006). "¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación. *5(11)*, 303-314.
- Rivera, H. A. (2007). Perdurabilidad empresarial: la historia de las empresas mexicanas y colombianas. *Ideas CONCYTEG*, 596-610.
- Rivera, H. A. (Enero-Junio de 2012). Perdurabilidad empresarial:Concepto, estudio, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28(47).
- Rivera, H. A., Guzmán, A., Cadena, J. B., Beltrán, A., & Méndez, D. A. (Abril de 2006). Indicador de perdurabilidad empresarial. *Documento de investigación(27)*.
- Rivera, H., & Cardona, D. (Noviembre de 2012). Protocolo de investigación. *Universidad del Rosario(145)*.
- Rivera, H., & Cardona, D. (26 de Noviembre de 2012). Protocolo de Investigación. *Universidad del Rosario(145)*.
- Rojas, E. J. (19 de Diciembre de 2012). SAL & DULCE, LOS MEJORES 5 LIBROS GASTRONÓMICOS. *Diners*.
- Sanabria Landazába, I. (Enero-Junio de 2013). Perdurabilidad empresarial. Anotaciones teóricas. *Pensamiento & Gestión(32)*, 190-224.
- Sanabria Landazábal, N. (Enero-Junio de 2008). Los valores y la competitividad. *Universidad & Empresa*, 7(14), 60-88.
- Sánchez , J. (31 de Julio de 2014). *Los restaurantes más antiguos del mundo*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <https://es.tendencias.yahoo.com/blogs/oído-cocina/los-restaurantes-mas-antiguos-del-mundo-081512432.html>
- Shayne, M., Larsen, E., & Markides, C. (2003). Firm Imitation and Performance: A Simulation Study. *Strategic Management Journal*.
- Sloan, E. (Abril de 2013). Top Ten Food Trends. *IFT Feeding the minds that feed the word*, 67(4).
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Transformemos. (2014). *Colombia entre los diez mejores libros de cocina del mundo Kumina ri Palenge pa tó paraje*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://www.transformemos.com/Boletin-mejor-libro-de-cocina-del-mundo-Kumina-ri-Palenge-pa-to-paraje-Beijing.html>
- Vélez Bedoya, Á. R. (9 de Diciembre de 2005). Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad: reseña de investigación de casos latinoamericanos. *Universidad & Empresa*, 4(9), 86-99.

Vélez, R., Restrepo, L. F., Méndez, C. E., & Mendoza, L. (Marzo de 2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas Colombianas. *Universidad del Rosario*(39).

Visit Berlin. (s.f.). *Zur letzten Instanz*. Recuperado el 3 de Mayo de 2015, de <http://www.visitberlin.de/es/sitio/zur-letzten-instanz>

ANEXOS

ENCUESTA CONSUMIDOR

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como objetivo determinar cuáles son los gustos y preferencias del consumidor Manizaleño con respecto a las comidas fuera de casa. Además determinar si las ofertas existentes cumplen con las necesidades y deseos.

Todas las respuestas son percepciones, las cuales no serán juzgadas como correctas o incorrectas. Por favor lea con atención cada uno de los enunciados y seleccione de acuerdo sea el caso, según sus preferencias, experiencias, deseos y demás.

Edad:

De 20 a 25

De 25 a 30

De 40 a 45

De 30 a 35

De 45 a 50

Barrio:

Ocupación:

- a) Estudiante
- b) Profesional
- c) Ejecutivo

d) Ama de casa

e) Empleado

f) Directivo

g) Otro. ¿Cuál?

Estado civil

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Viudo

d) Separado

Las siguientes preguntas están divididas: En Semana y Fines de Semana

1. Cuánto tiempo le dedica a comer fuera de casa

En semana

- a) 15 minutos
- b) 30 minutos
- c) 1 hora
- d) 1 hora y media
- e) 2 horas
- f) Ninguna

Fines de semana

- a) 15 minutos
- b) 30 minutos
- c) 1 hora
- d) 1 hora y media
- e) 2 horas
- f) Ninguna

¿Cuánto en promedio está dispuesto a gastar?. Sin incluir bebidas

2.

En semana		Fines de semana
\$	<input type="checkbox"/>	\$
5.000	<input type="checkbox"/>	5.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
7.000	<input type="checkbox"/>	7.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
12.000	<input type="checkbox"/>	12.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
15.000	<input type="checkbox"/>	15.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
20.000	<input type="checkbox"/>	20.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
25.000	<input type="checkbox"/>	25.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
30.000	<input type="checkbox"/>	30.000
\$	<input type="checkbox"/>	\$
-	<input type="checkbox"/>	-

Las siguientes preguntas son de múltiple respuesta

3. ¿Cuándo sale a comer lo hace solo o acompañado?. **Escoja 2**

En semana		Fines de semana	
a) Solo	<input type="checkbox"/>	a) Solo	<input type="checkbox"/>
b) Con la pareja	<input type="checkbox"/>	b) Con la pareja	<input type="checkbox"/>
c) Con un amigo/a	<input type="checkbox"/>	c) Con un amigo/a	<input type="checkbox"/>
d) Con un compañero de la oficina	<input type="checkbox"/>	d) Con un compañero de la oficina	<input type="checkbox"/>
e) Con un grupo de amigos	<input type="checkbox"/>	e) Con un grupo de amigos	<input type="checkbox"/>
f) En familia	<input type="checkbox"/>	f) En familia	<input type="checkbox"/>

Al momento de seleccionar el restaurante que factores de los siguientes nombrados tiene en cuenta.

4. **Escojer 2**

a) Tradición	<input type="checkbox"/>	f) Prestigio	<input type="checkbox"/>
b) Precio	<input type="checkbox"/>	g) Experimentar	<input type="checkbox"/>
c) Cercanía	<input type="checkbox"/>	h) Calidad de la comida	<input type="checkbox"/>
d) Ambiente	<input type="checkbox"/>	i) Presentación del plato	<input type="checkbox"/>
e) Variedad de opciones	<input type="checkbox"/>	j) Atención y servicio	<input type="checkbox"/>

5. Cuáles días de la semana frecuente comer fuera de casa. **Escoja máximo 3**

a) Lunes	<input type="checkbox"/>	e) Viernes	<input type="checkbox"/>
b) Martes	<input type="checkbox"/>	f) Sábado	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| c) Miércoles | <input type="checkbox"/> | g) Domingo | <input type="checkbox"/> |
| d) Jueves | <input type="checkbox"/> | h) Todos | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Cómo clasifica usted un buen restaurante? **Escoger 3**

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Buena vajilla | <input type="checkbox"/> | f) Tiempo de servicio (ante, durante y después) | <input type="checkbox"/> |
| b) Servilletería | <input type="checkbox"/> | g) Calidad de la preparación | <input type="checkbox"/> |
| c) Aseado | <input type="checkbox"/> | h) Presentación | <input type="checkbox"/> |
| d) Meseros uniformados | <input type="checkbox"/> | i) Conformación de la carta | <input type="checkbox"/> |
| e) Baños separados. Hombre y Mujer | <input type="checkbox"/> | | |

7. ¿Cuándo sale a comer le gusta probar diferentes platos? **Escoger 1**

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a) No | <input type="checkbox"/> | d) No me gusta compartir. Solo como de mi plato | <input type="checkbox"/> |
| b) Si | <input type="checkbox"/> | e) Suelo pedir muchas entradas | <input type="checkbox"/> |
| c) Cuando salgo en compañía solemos pedir platos diferentes para compartir y probar diferentes sabores | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Cuáles de las siguientes opciones son las que más mal calificaría? **Escoger 2**

- | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| a) Incomodidad | <input type="checkbox"/> | e) Desaseo | <input type="checkbox"/> |
| b) Servicio | <input type="checkbox"/> | f) Olores | <input type="checkbox"/> |
| c) Sazón | <input type="checkbox"/> | g) Meseros sin uniforme | <input type="checkbox"/> |
| d) Precio | <input type="checkbox"/> | | |

Teniendo en cuenta las listas que se mostraran, escoger de acuerdo a preferencia

9. De la siguiente lista escoja cuales son los tipos de comida que más prefiere. **Escoger 3**

Tipos de comida			
Típica Colombiana	<input type="checkbox"/>	Gratinados	<input type="checkbox"/>
Parrilla	<input type="checkbox"/>	Wok	<input type="checkbox"/>
Pasta	<input type="checkbox"/>	Comida rápida	<input type="checkbox"/>
Comida de mar	<input type="checkbox"/>	Vegetariana	<input type="checkbox"/>
Comida internacional			
Italiana	<input type="checkbox"/>	China	<input type="checkbox"/>
Argentina	<input type="checkbox"/>	Peruana	<input type="checkbox"/>
Española	<input type="checkbox"/>	Thai	<input type="checkbox"/>
Francesa	<input type="checkbox"/>	Mexicana	<input type="checkbox"/>

Hindú		Mediterránea	
-------	--	--------------	--

10. De las siguientes tendencias gastronómicas, cuales son las que prefiere. **Escoger 2**

Tendencias gastronómicas			
Comida saludable. Productos orgánicos		Vanguardista. Pequeños bocados, comida tipo entrada	
Sanduches		Bebidas con mezclas	
Mezclas de sabores del mundo. <i>Fussion</i>		Productos artesanales. Productos frescos. Cultivados directamente por el campesino.	
Comida condimentada con hierbas (especias). Mezze		Recetas de antaño. Recetas tradicionales	
Ahumados		Alimentos ancestrales. Ejm: Chía, quinua, maca, etc	
Moderna. Molecular, cocciones al vacío, etc		Cocina a fuego lento	

De las siguientes preguntas seleccione una única respuesta

11. Le agrada cuando va a un restaurante y ve nuevos platos

- a) SI
- b) No
- c) Me es indiferente

12. Le gusta cuando algunas preparaciones son realizadas frente a usted

- a) Me es indiferente
- b) Me agrada
- c) Me emociona mucho

<input type="checkbox"/>	d) Solo voy a comer y a hablar, no me interesa	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	e) No me gusta	<input type="checkbox"/>

13. Le gusta conocer nuevos restaurantes

- a) No, generalmente voy a los mismos restaurantes
- b) Me es indiferente, voy al más cerca
- c) Procuo asesorarme de amigos antes de ir a uno nuevo

<input type="checkbox"/>	d) Estoy pendiente de los nuevos restaurantes que montan para conocerlos	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

14. ¿Cuándo asiste a un restaurante que le gusta comer?

- a) Trato de probar platos nuevos
- b) Siempre pido lo mismo
- c) Me dejo asesorar del mesero

<input type="checkbox"/>	d) Trato de experimentar sabores y texturas nuevas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		

15. Cuáles de estos tipos de restaurantes prefiere. **Escoger 3**

Clasificación					
Tipo de restaurante					
Restaurante Gourmet o de lujo	<input type="checkbox"/>	Restaurante familiar. Se sirven alimentos sencillos a precios asequibles. Confiable	<input type="checkbox"/>	Restaurante de comida rápida	<input type="checkbox"/>
Restaurante de especialidad	<input type="checkbox"/>	Restaurante buffet	<input type="checkbox"/>	Restaurantes temáticos	<input type="checkbox"/>
Comida para llevar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Tendencias					
Restaurante Bistrónomico. Comidas gourmet a precios económicos	<input type="checkbox"/>	Comida rápida formal	<input type="checkbox"/>	Restaurante móvil	<input type="checkbox"/>
Restaurantes improvisados	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ENCUESTA RESTAURANTES

Las preguntas subrayadas con amarillo fueron consideradas como unas de las más importantes para la investigación.

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como objetivo poder determinar, según variables estudiadas que tanto propende un restaurante a la perdurabilidad.

Se manejan cuatro temas principales, los cuales son:

- Perdurabilidad, basada ésta a partir de la Dirección y la Gerencia.
- Teoría de Recursos y Capacidades
- Innovación
- Teoría de Capacidades Dinámicas

Todas las respuestas son percepciones, las cuales no serán juzgadas como correctas o incorrectas. Por favor lea con atención cada uno de los enunciados y seleccione solo una de las alternativas de respuesta, basado en su percepción, actitud o frecuencia que usted considere.

Nombre del restaurante:

Antigüedad del restaurante

en años:

Enunciado	Nunca	Casi Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
PERDURABILIDAD					
Dirección y gerencia					
1. Dirección					
1.1 Su empresa utiliza un proceso estratégico formal para definir escenarios futuros en un periodo de 5 años					
1.2 Conoce a sus competidores directos e indirectos (*compite con estrategias diferentes)					
1.3 Cuando se presentan cambios en el entorno, la empresa modifica su estrategia					
2. Gerencia					
2.1 Tiene claro las razones por las cuales los clientes compran sus productos. *(Por qué)					
2.2 Hace constantemente modificaciones internas para adecuarse al mercado (ejm: precio, presentación de platos, menú, horarios,					

etc)					
2.3 La empresa motiva a sus empleados (*usted realiza capacitaciones, incentiva monetariamente, hace descuentos, escucha la opinión de los empleados, premios para sus empleados)					
2.5 Identifica claramente el tipo de consumidor que ingresa (*por edad, cultura, sexo predominante, profesiones, etc)					
3. Cambio					
3.1 Suele cambiar para adecuarse al mercado (*cada cuanto suele cambiar el menú o agregar platos nuevos)					
3.4 Los nuevos cambios obedecen a las nuevas dinámicas de los consumidores (*por qué ha hechos los cambios)					
3.5 Los cambios se hacen en los procesos					
3.6 Los cambios se hacen a los productos					
Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Hacinamiento					
4.1 Considera usted que tiene grandes diferenciaciones respecto a la competencia *(cuáles son sus mayores diferenciaciones)					
4.2 Tiene grandes estrategias para darse a conocer					
4.3 Compite con costos					
4.4 Compite con productos					
4.5 Compite con ambiente					
4.6 Compite con mercado					
4.7 *Cuantos restaurantes considera competencia directa. Cuenta con mucha competencia directa.					
4.8 *El grado de intensidad de su competencia es- Hay mucha intensidad en las estrategias competitivas					
4.9 Se presenta en la especialidad que usted realiza, diferenciación					
4.10 Hace grandes esfuerzos en publicidad					
4.11 Considera las redes sociales como medio de diferenciación para darse a conocer					
5. Erosión					
5.1 Evidencia en el último año la aparición de nuevos competidores					

5.2 Cree usted que ha habido imitación por parte de sus competidores					
6. Convergencia					
6.1 La diferenciación de su producto o proceso es un factor discriminante respecto a la competencia					
6.7 Si la empresa desarrolla productos iguales o similares a la competencia, es porque no existe elementos de diferenciación fundamental					
6.8 Considera usted que las barreras de entrada al sector son altas					
Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Teoría de Recursos y Capacidades					
7. Recursos					
7.1 Considera que cuenta con todo el capital estructural adecuado suficientes para generar ventajas competitivas					
7.3 Cuenta con herramientas tecnológicas para ser competitivo					
7.4 Cree usted que los recursos que tiene son escasos. Entendiéndose escasos, como de difícil adquisición					
8. Capacidades					
8.1 Considera usted que con los recursos anteriores ha mejorado su empresa					
9. Recursos y capacidades					
9.1 Considera usted que la empresa tiene la capacidad de responder rápido, frente a los cambios del entorno					
9.2 Considera usted que tiene dentro de su restaurante productos difícilmente imitables					
9.3 Está de acuerdo con el enunciado "la nueva normalidad es el cambio"					
Enunciado	Nunca	Casi Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
9.4 Ha utilizado las oportunidades del entorno, como ventajas competitivas					

9.5 Frente a los cambios del entorno cree usted que ha aprendido más rápido que la competencia					
Innovación					
10. Percepción del entorno					
10.1 Detecta con frecuencia cambios en el consumidor					
10.2 Trata siempre de acoplarse a los gustos de los clientes					
10.3 En el último año transcurrido presento en su restaurante diversos momentos difíciles					
Capacidades Dinámicas					
11. Adaptabilidad en el entorno					
11.1 Suele ajustar sus competencias internas de acuerdo a lo que demanda el entorno					
11.2 Cuenta con recursos inimitables					
11.3 Cuenta con recursos No sustitutos					

Las preguntas 4.7, 4.8 y 10.1 tienen ligadas a ellas las siguientes preguntas:

4.7

0.1	Totalmente desacuerdo	
1.2	En desacuerdo	
2.4	Indiferente	
5.7	De acuerdo	
Más de 7	Totalmente de acuerdo	

4.8

No presenta	Totalmente desacuerdo	
Bajo	En desacuerdo	
Medio	Indiferente	

Alta	De acuerdo	
Muy alta	Totalmente de acuerdo	

10.1

¿Cuáles de estas preferencias son lo que más se presentan?. Escoger 3	
a) Preferencia por la comida saludable. Prefieren las ensaladas, jugos sin azúcar, batidos, menor cantidad de grasa etc	
b) Les gusta las preparaciones tradicionales. No les gusta experimentar. "Es mejor malo conocido que bueno por conocer"	
c) Les gusta experimentar con nuevas preparaciones y sabores	
d) Cuando va más de una persona, suelen compartir los platos	
e) Adquieren comidas para llevar bien preparadas, y fáciles de comer	
f) Las personas están adquiriendo más bebidas con mezclas (ejm: mango, maracuyá; fresa, naranja; limonada de sabores). Dejan a un lado las bebidas tradicionales	
g) Las personas consideran ir a comer una forma de ocio. Están mucho tiempo en el restaurante, comen despacio, piden muchos platos	
h) Les gusta que los platos sean hechos frente a ellos. Performance en el comedor. (Ejm: Hacer un postre flameando las fresas en frente de las personas, preparar las salsas al lado de la mesa)	
i) Siempre piden los mismos platos	
j) Les gusta que haya alguna presentación en vivo (música, bailarines, etc)	
k) Detallan la carta	