

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL
SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

LEYDI TATIANA BAUTISTA CADENA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ D.C
MAYO 2020**

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL
SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

LEYDI TATIANA BAUTISTA CADENA

TRABAJO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Director: ALEXIS NAVAS DOMINGUEZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
BOGOTÁ D.C
MAYO 2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre:

Firma del presidente jurado

Nombre:

Firma del jurado

Nombre:

Firma del jurado

Bogotá, mayo de 2020

CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1. MARCO CONCEPTUAL	23
4.1.1. SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS	23
4.1.2. PYMES.....	25
4.1.3. COMPETITIVIDAD.....	27
4.1.4. COMPYTE.....	35
4.1.5. MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID	35
4.2. MARCO TEÓRICO	38
4.2.1. FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DESDE OTRAS PERSPECTIVAS.....	38
5. MARCO METODOLÓGICO.....	45
5.1. TIPO DE ESTUDIO.....	45
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
5.4 DISEÑO METODOLÓGICO	47
5.7. ALCANCE Y DELIMITACIÓN.....	48
5.7.1. ESPACIAL.....	48
5.7.2. TEMPORAL	48
6. RESULTADOS	48
6.1. PERFIL DE LA OFERTA GASTRONÓMICA DEL SUBSECTOR RESTAURANTE.....	49
6.2. INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD APLICABLES AL SUBSECTOR DE RESTAURANTES.....	67

6.2.1. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES	72
6.2.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ POR CADA FACTOR DETERMINANTE	75
6.3. PRINCIPALES RETOS QUE AFRONTA EL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES FRENTE A LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD IDENTIFICADOS	81
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
7.1. CONCLUSIONES.....	88
7.2. RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Índice Departamental de Competitividad	29
Figura 2 Síntesis de resultados IMD para Colombia en Desempeño Económico	31
Figura 3 Síntesis de resultados IMD para Colombia en Eficiencia del Gobierno	32
Figura 4 Síntesis de resultados IMD para Colombia para Eficiencia Empresarial	33
Figura 5 Síntesis de resultados IMD para Colombia para Infraestructura....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Visitantes no residentes en Colombia 2014- 2018 extraído de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en Migración Colombia y Sociedades portuarias.	14
Gráfica 2 Mapa de Competitividad del BID	36
Gráfica 4 Mapa de la ciudad de Bogotá con las localidades seleccionadas para la investigación	46
Gráfica 5 Indicadores de Competitividad de las empresas del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá	76
Gráfica 6 Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Empresas del subsector de los restaurantes	78
Gráfica 7 Mapa de Competitividad de las Empresas	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Participación del turismo en la generación de empleo – 2017 Extraído de El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007 – 2017, datos de la GEIH – DANE (2018).....	17
Tabla 2 Aspectos internos de la competitividad empresarial	37
Tabla 3 Oferta gastronómica de la ciudad de Bogotá	49
Tabla 4 Asignación de valor a las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá	68
Tabla 5 Factores determinantes propuestos.....	72
Tabla 6 Indicadores de medición de la competitividad en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá	73
Tabla 7 Nivel de Competitividad por Indicadores de las Empresas	77
Tabla 8 Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Empresas del subsector de los restaurantes	79
Tabla 9 Rango Competitivo de las Empresas del subsector de los restaurantes	80

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta para medir el Nivel de Competitividad de las PyMEs en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá.

Anexo 2. Consolidado entrevistas realizadas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto investigativo es desarrollado teniendo como enfoque la Competitividad de las pequeñas y medianas empresas del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, tomando como antecedente el desarrollo y crecimiento que ha tenido los sectores turístico y gastronómico en Colombia en los últimos años; mostrando la necesidad de ofrecer insumos a estas empresas para incrementar su tiempo de reacción a los retos presentes en el entorno y el nivel competitivo, y que de igual forma, se aporte al crecimiento económico de la capital y del país para tener un mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se presenta el objetivo general de esta investigación, el cual es analizar el nivel de competitividad de las pymes en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá a partir de la observación de sus factores determinantes, esto por medio de: una revisión bibliográfica enfocada en la competitividad del subsector de los restaurantes, la caracterización de estas empresas a partir de la implementación de una herramienta que contiene los factores determinantes para determinar la competitividad y determinación de la oferta gastronómica de este nicho. Del mismo modo, dependiendo los resultados se analizó la repercusión de estos en los retos que afronta el subsector.

Los resultados de la investigación indicaron que las empresas del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá cuentan con una competitividad Bajo - Medio, 2,67 en una escala de 1 a 5, y que a partir de la observación de sus factores determinantes, se concluye que deben mejorar en aspectos de Marketing y Ventas, Servicio al cliente, Gestión de Talento Humano y en Desarrollo e Innovación de los procesos desarrollados en el interior de la empresa.

ABSTRACT

This research project is developed with the focus on the Competitiveness of small and medium-sized companies in the sub-sector of restaurants in the city of Bogotá, taking as background the development and growth that the tourism and gastronomy sectors have had in Colombia in recent years; showing the need to offer inputs to these companies to increase their reaction time to the challenges present in the environment and the competitive level, and which, in the same way, contributes to the economic growth of the capital and the country to have continuous improvement.

As described above, the general objective of this research is presented, which is to analyze the level of competitiveness of PyMEs in the subsector of restaurants in the city of Bogotá from the observation of their determining factors, this by means of: a bibliographic review focused on the competitiveness of the restaurant subsector, the characterization of these companies from the implementation of a tool that contains the determining factors to determine the competitiveness and determination of the gastronomic offer of this niche. Similarly, depending on the results, the impact of these on the challenges facing the subsector was analyzed.

The results of the investigation indicated that the companies in the subsector of the restaurants of the city of Bogotá have a Low - Medium competitiveness, 2.67 on a scale of 1 to 5, and that based on the observation of their determining factors, It is concluded that they must improve in aspects of Marketing and Sales, Customer Service, Human Talent Management and in Development and Innovation of the processes developed within the company.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La facultad de Ingeniería Industrial cuenta con dos líneas de investigación, en el presente proyecto se toma la ruta de la línea de investigación de Gestión organizacional, la cual tiene como objetivo investigar, analizar y aplicar las teorías, modelos y herramientas allí presentes, generando nuevas capacidades en Docencia, Investigación y Proyección Social de la Universidad Santo Tomas para impactar y mejorar el desarrollo económico del país (Facultad de Ingeniería Industrial, 2017)

INTRODUCCIÓN

En Colombia se ha venido implementado estrategias para impulsar el crecimiento de la economía y parte de estas han sido orientadas hacia las pequeñas y medias empresas (PyMEs), ya que aportan un valor significativo en la economía del país. La búsqueda de nuevos métodos de innovación y apoyo al empresario Colombiano constituyen alternativas brindadas por el gobierno para generar una motivación hacia el emprendimiento y la competitividad.

Las PyMEs son consideradas la locomotora de la economía del país debido a su potencial aporte económico en el PIB, siendo de un 6,9% del total (Gobierno Nacional, 2018). Colombia buscando incrementar su economía y aprovechar el potencial de las PyMEs ha decidido invertir en el turismo del país, debido al crecimiento que ha venido mostrando este sector al pasar el tiempo, ya que solo en entre enero y septiembre de 2019 generó ingresos de \$4.864 millones de dólares en turismo, lo que representa el 70% de servicios de exportación de Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Por otro lado el subsector de los restaurantes es considerado material de estudio debido al estrecho vínculo que posee con el sector turístico, ya que la gastronomía es una ancla para los turistas. Según cifras de Mincomercio en el año 2018 cerca de 3.050.913 extranjeros no residentes llegaron en medio marítimo, aéreo o terrestre al país (Citur, 2018), registrándose un aumento del 9% más en este sector que lo inscrito en el año 2017 (Mincomercio, 2019). Guillermo Henrique Gómez, presidente de la Asociación Colombia de la Industria Gastronómica (Acodres), dijo que como consecuencia de este incremento se generó un alza en el subsector de los restaurantes coligado al trabajo que este subsector iba desarrollando entorno a factores como lo son

la presentación, diseño y conceptualización en los platos, ya que la calidad de los platos no solo se evalúa por su sabor sino también en la forma en que se dan a conocer, el impacto que genera a la vista del consumidor es pieza clave para repercusión que puede llegar a tener (Acodres, 2018).

Bogotá, con un 45% es una de las ciudades más visitadas en el año 2019 según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, siendo una ciudad que ofrece variedad cultural y gastronómica, además de ser la Capital y centro económico del país, lo cual genera concurrencia de turistas e inversionistas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019) . En consecuencia la demanda en el subsector ha incitado el fortalecimiento y la constitución de empresas que brindan este servicio (restaurantes), por consiguiente se ha creado un mayor rango de competitividad en el este. El proceso que desarrollan internamente y las estrategias que ejecutan son vitales para sobrevivir en el mercado, por lo cual es conveniente que las PyMEs del subsector tengan conocimiento de las fortalezas y debilidades que presentan en items competitivos ya establecidas por autores conocedores del tema.

Por consiguiente, teniendo en cuenta lo nombrado en los párrafos anteriores se delimita el alcance del presente proyecto al estudio de los restaurantes considerados PyMEs en la ciudad de Bogotá. Donde se definirá la oferta gastronómica brindada por la ciudad, ya que es un factor influyente en las decisiones de los turistas para escoger los destinos turísticos a visitar, esto por medio de la indagación y observación de las empresas seleccionadas para la investigación. La cual tiene como uno de sus objetivos el identificar y definir los indicadores apropiados para calcular el nivel de competitividad de los establecimientos mediante la implementación de la herramienta elaborada por Susan Gisell Alonso Luengas y Cristian Camilo Quijano Ramírez del proyecto investigativo *“Nivel de competitividad de las pymes del sector hotelero en*

Bogotá, un análisis de sus factores determinantes”, la cual fue adaptada acorde a los alcances del proyecto.

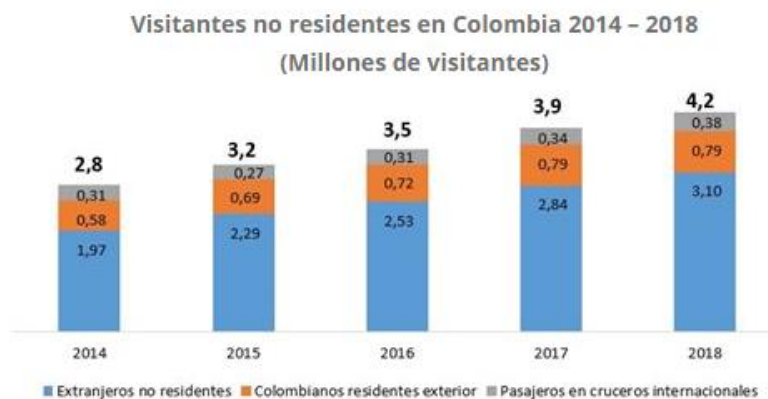
Donde finalmente con los resultados obtenidos se definirá los retos a los que se afronta el subsector, teniendo en cuenta los datos obtenidos en los niveles de competitividad de las empresas, analizando los 4 niveles más críticos encontrados en la investigación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia en los últimos años ha presentado un crecimiento exponencial en el sector turístico, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se presentó un crecimiento total de visitantes que no son residentes del 8% en el año 2018 en comparación con 2017. De dicho resultado los extranjeros no residentes crecieron 9%, cifras confirman que el crecimiento de turistas en Colombia sigue por encima del promedio mundial del 6% y regional del 3% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Gráfica 1 Visitantes no residentes en Colombia 2014- 2018 extraído de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en Migración Colombia y Sociedades portuarias.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019)

Un factor influyente en el crecimiento en el sector turístico de Colombia fue la realización del proceso de paz, ya durante los últimos años el país estaba entre

ojos en todo el mundo debido a este proceso , se pasó de ser un país enmarcado en drogas y violencia a una potencia turística , generando inversión extranjera y la ampliación de nuevas rutas de frecuencia en el país, favoreciendo aun más el desarrollo de este sector.

Colombia obtuvo un crecimiento en el índice de turismo de un 12 % mientras que este a nivel mundial solo creció un 6% según la organización Mundial de Turismo (El Tiempo, 2019). Una cifra que refleja el resultado de las estrategias que ha venido ejecutando el país para lograr un desarrollo en los campos en donde presenta fortalezas, además de su interés por invertir en la innovación, la cual es un factor importante y atrayente de turistas. La competitividad que se evidencia en esta cifra, demuestra que Colombia es un país que tiene herramientas que le permiten obtener buena imagen en este mercado.

Bogotá como ciudad capital de Colombia, es atrayente de turistas por las diferentes actividades y experiencias que ofrece a nivel cultural, gastronómico, social, entre otros. Según un estudio de investigación realizado por el Instituto Distrital de Turismo (IDT), en el año 2018 la capital recibió cerca de once millones de turistas nacionales y dos millones de extranjeros (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2018). Los restaurantes de Bogotá deben estar preparados para recibir este número de visitantes y es allí donde se entra a analizar aquellos indicadores o variables que son influyentes para los turistas al momento de elegir su opción.

En Colombia el sector gastronómico, en concreto el subsector de los restaurantes está enfrentando nuevas exigencias en su entorno debido al gran movimiento de turistas que se genera en el año, y es por ello que estos deben pensar en crear un distintivo diferenciador , para que al momento que los consumidores realicen el proceso de elección los tengan presente (López, 2018), por lo cual se hace necesario contar con las herramientas e insumos

que ayuden a elaborar este diferenciador. Pero el hecho de ser una PyMEs, en ocasiones se convierte en una excusa para pensar que la innovación no aplica para ellos, donde se incurre en el error de creer innecesario marcar pautas competitivas y tener un conocimiento respecto al nivel en que están posicionados en este aspecto, el cual hace es uno de los ítems planteados en el mapa de competitividad del BID.

Bogotá presenta una variedad en el sector gastronómico, cuenta con cinco zonas dedicadas a la buena mesa, las cuales son: Zona C en el Centro Histórico de la ciudad, la Zona M en la Macarena, la Zona G de la calle 69, la Zona T en la calle 82, el Parque de la 93 y Usaquén (Instituto Distrital de Turismo, 2019), donde se pueden encontrar múltiples opciones gastronómicas oriundas de diferentes partes del país, convirtiendo a la ciudad en un foco atrayente de turistas, brindando diversidad a nivel cultural, social, económica entre otras. Convirtiéndola en un destino competitivo según lo descrito en el proyecto titulado *“Índice De Competitividad Turística Regional De Colombia ICTRC. Colombia: Centro de Pensamiento Turístico-Colombia”* realizado por Cotelco y UniCafam, donde se expone que

La capital del país se mantiene como el destino más competitivo de Colombia, esto como resultado de la variedad que ofrece al momento de prestar los servicios turísticos, los cuales están por los 3.634; donde el 6,66% de los empleos generados en la ciudad están presentes en este sector. Así mismo, en el año en curso se evidenció que los capitalinos han sido anfitriones de 1,5 millones de extranjeros, los cuales han contribuido a la economía y desarrollo de la misma. (Cotelco & UniCafam, 2017, pág. 31)

De lo anterior, cabe resaltar que aunque la ciudad tiene buena posición en competitividad a nivel nacional, el departamento de Cundinamarca integrando a Bogotá presenta un porcentaje bajo en generación de empleos por

departamento con un 6,9 % (Cotelco, UniCafam, & Alcaldia Mayor de Bogotá, 2018), como se puede evidenciar en la tabla:

Tabla 1 Participación del turismo en la generación de empleo – 2017 Extraído de El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007 – 2017, datos de la GEIH – DANE (2018)

DEPARTAMENTO	PARTICIPACIÓN
Bolívar	12,2%
La Guajira	11,2%
Sucre	10,7%
Magdalena	10,6%
Caquetá	9,7%
Caldas	9,7%
Nariño	9,7%
Cesar	9,3%
Quindío	8,8%
Córdoba	8,7%
Atlántico	8,6%
Meta	8,4%
Santander	8,2%
Chocó	7,8%
Norte de Santander	7,6%
Huila	7,5%
Risaralda	7,3%
Boyacá	7,1%
Cauca	7,0%
Valle del Cauca	7,0%
Antioquia	7,0%

Cundinamarca	6,9%
Tolima	6,5%
Total nacional	7,8%

Fuente: (Cotelco, UniCafam, & Alcaldia Mayor de Bogotá, 2018)

El subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá presenta pérdida en competitividad debido a dejan a la azar ítems importantes para ser empresas competitivas, como puede ser contar con personal capacidad, el cual es un factor importante para que los establecimientos presenten llegada de clientela y retención de la misma por medio de métodos de fidelización, esto se puede desarrollar por medio de estrategias resultantes de un estudio detallado del estado y los procesos que se manejan al interior, pero en ocasiones estos detalles no son evaluados por los dueños. No se buscan maneras de retener e impresionar a los turistas, ya que en ocasiones no presentan distinción ni manejo de herramientas de marketing e innovación que ayuden al crecimiento del nivel competitivo de las empresas.

Esto lleva a que se generen falencias y se presenten debilidades, las cuales son difíciles de tratar sino se tiene un conocimiento respecto a las causas que las produjeron, ya que se ignora aspectos del mercado en que se compite y las tendencias que allí surgen y se manejan.

Por consiguiente, se puede evidenciar que las pequeñas y medias empresas (PyMEs) y el sector turístico tienen gran participación en la economía del país, donde el sector gastronómico influye como foco para los turistas, por lo cual el subsector de los restaurantes se convierte en campo relevante de estudio, en el cual Bogotá muestra un porcentaje significativo de visitantes extranjeros y

nacionales, y teniendo en cuenta el número de establecimientos prestadores del servicio de alimentación, la competitividad entre ellos es notoria; es por ello que surge el interés en identificar aquellos factores determinantes que deben tener presentes las empresas para medir su nivel de competitividad en el mercado, para que así posteriormente dependiendo de los hallazgos críticos realicen planes de acción para mejorar dichos aspectos, teniendo como objetivo que al pasar del tiempo lleguen a incrementar su participación en mercados nacionales e internacionales y como consecuencia se refleje un crecimiento del sector turístico de Colombia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se propone la siguiente pregunta problema

“¿Cuál es el nivel de competitividad de los restaurantes considerados PYMES en Bogotá y su potencial para afrontar las nuevas exigencias del subsector?

2. JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto se realiza una investigación de forma teórica y práctica enfocada en analizar los niveles de competitividad en que se encuentra las PyMEs en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, debido al incremento que ha venido presentado el sector turismo del país, donde se evidencia una influencia directa en este subsector. Además de brindar una herramienta para que dichas organizaciones entren a evaluar aquellos factores determinantes en el campo de la competitividad, promoviendo la formulación de estrategias para afrontar las exigencias del mercado, con el fin de mejorar su competitividad en el entorno.

La ciudad de Bogotá presentó un incremento del 28,4% en el turismo con respecto al año 2017 (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2018), lo cual influye en el movimiento del sector gastronómico de esta ciudad, ya que este es el encargado de alimentar a los turistas provenientes de esta alza, donde las localidades de La Candelaria, Chapinero, Teusaquillo; han sido categorizadas como las preferidas por ellos por la variedad gastronómica que ofrecen (Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, 2018).

El sector gastronómico se ha visto afectado favorablemente debido al incremento que ha presentado el turismo en el país, por lo cual se está destacando como uno de los sectores que aporta un porcentaje significativo en el PIB, con una representación del 3,1% a la capital colombiana (Acodres, 2018), además de ser un aliado estratégico para el sector de hotelería, debido a la relación que se crea, ya que si la hotelería aumenta, ayuda a que registre un alza en el sector por la demanda generada. Además un estudio realizado Condé Nast Traveler, revela que el 48% de los turistas con poder adquisitivo es decir aquellos con capacidad de compra, programaron sus viajes

centrándose en las comidas y restaurantes de los lugares de interés (Traveler, 2018).

Por ende, dicho aumento en el sector gastronómico ha traído como consecuencia un alza en la generación de empleo, así lo señala un estudio realizada por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR), titulado “El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia y Bogotá”, donde expone la generación de empleo por parte del sector turismo , el cual presenta una participación del 7,8% en el país y del 6,7% para Bogotá en el 2017, lo que significa que del 1.357.103 empleos son generados en Colombia y 274.879 en la capital del país (Gonzalo Benitez, 2018).

Bogotá – Cundinamarca en el año 2018 presentó un crecimiento en la economía del país, consolidándose como el motor económico de Colombia, siendo la región que más PIB aporta a la nación, con una representación del 31% , del cual el 26% lo genera Bogotá y el 5% Cundinamarca (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Es por ello que esta investigación está enfocada al subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, debido al aporte de la capital y del subsector a la economía del país, además de tener en cuenta otros aspectos relevantes nombrados anteriormente, con el fin de determinar las variables para medir el nivel de competitividad del subsector, otorgando una visión de la situación en que se encuentran para que así se desarrolle herramientas que ayudan a que las organizaciones mejoren los servicios que ofrecen, buscando una mejora continua y fortalecimientos de las falencias presentes, lo que contribuirá a aumentar su visibilidad, adaptación y aporte en el sector.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de competitividad de las PYMES en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características de la oferta gastronómica de la ciudad de Bogotá para realizar un perfil del subsector restaurante.
- Identificar y definir indicadores de medición de competitividad aplicables al subsector de restaurantes.
- Analizar los principales retos que afronta el subsector de los restaurantes frente a los niveles de competitividad identificados.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO CONCEPTUAL

4.1.1. SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS ¹

El término de sector económico es el término utilizado al momento de determinar la división de las actividades económicas que realiza un país; donde se tiene en cuenta las actividades de exploración de los recursos naturales, la industria, la distribución, consumo y comercialización de bienes y servicios.

De esta manera, teniendo presente los tipos de bienes y servicios que producen las organizaciones, se pueden clasificar las actividades económicas se clasifican en tres sectores:

- **Sector Primario (Agropecuario):** Comprende todas las actividades que están relacionadas con las actividades productivas de extracción y/o obtención de materias primas para la realización de diferentes productos de los sectores secundario y terciario; los cuales no van ligados a ningún proceso de transformación y están relacionados con actividades como la agricultura, la ganadería, la piscicultura, la explotación forestal, entre otros.

- **Sector Secundario (Industrial):** Este sector está relacionado a la transformación de los productos para brindarles un valor agregado, esto se

¹ La Enciclopedia de la Red Cultural del Banco de la República en Colombia, da una conceptualización amplia y comprensible sobre los Sectores Económicos del país, fuente principal para dar estas definiciones

realiza a partir de la utilización de la materia prima obtenida en el primer sector; y por medio de diferentes procesos industriales y/o artesanales.

-Sector Terciario (Servicios): El sector terciario agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios y consumo de bienes, las cuales cubren las necesidades diarias de las personas; contribuyendo al estado de desarrollo de la economía del país y buscando aumentar los índices de bienestar de los consumidores. Este sector comprende bienes tangibles e intangibles tales como servicios comerciales, transporte, bancarios, financieros, turismo, educativos, hoteleros, entre otros.

4.1.1.1 RESTAURANTES

El crecimiento turístico de un país es resultado de lo que este tiene para brindar al turista, es decir su clima, su cultura, su idioma, el cambio de moneda, la gastronomía, las actividades a realizar, entre otros. Estos factores son determinantes al momento de elegir un destino, ya que el viajero planea satisfacer ciertas necesidades, anhelos y expectativas durante su viaje y estadía. Es allí donde la gastronomía juega un papel importante, según un estudio realizado por Condé Nast Traveler, revela que el 48% de los turistas con poder adquisitivo es decir aquellos con capacidad de compra, programaron sus viajes centrándose en las comidas y restaurantes de los lugares de interés (Traveler, 2018).

a. Categorización de los restaurantes por tenedores

Los restaurantes deben asegurar la calidad, para garantizar que se brinde un servicio de atención adecuado, teniendo en cuenta lo establecido por la Norma

NTS-USNA sectorial de Colombia 008 ICONTEC, donde se nombra la estructura global que debe cumplir los restaurantes desde los requisitos del servicio hasta de planta. Asegurando que se alcance los índices de competitividad esperados y lograr posicionamiento en el mercado.

La categorización de los restaurantes por tenedores según la Norma Técnica de Categorización de tenedores NTS-USNA 008/ 2009 (Norma Técnica NTS-USNA, 2009), dando cumplimiento a los establecidos en dicha norma es:

- Restaurantes de 1 tenedor: deberán cumplir el 100% de los requisitos definidos en el numeral 6 de la norma.
- Restaurantes de 2 tenedores: deberán cumplir el 100% de los requisitos definidos en el numeral 7 de la norma.
- Restaurantes de 3 tenedores: deberán cumplir el 100% de los requisitos definidos en el numeral 8 de la norma.

Para conocer al detalle los requisitos de evaluación de los restaurantes, es necesario revisar la Norma Técnica NTS-USNA 008/ 2009

4.1.2. PYMES

El término PyME significa “pequeña y mediana empresa”, dando a entender como una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que consta de un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados, teniendo entre sus características relevantes que son empresas que se pueden ubicar en

cualquier sector para llevar acabo sus actividades económicas, estas suelen tener cierto grado de vulnerabilidad por las falencias que presentan en la parte estructural del negocio es decir, pocas realizan estudios de mercados para revisar su viabilidad en el mercado, por cual la durabilidad suele ser baja en ciertos casos, por lo cual el gobierno ha desarrollo estrategias que ayuden a brindar herramientas para que sobrevivan en el mercado.

4.1.2.1. PYMES EN COLOMBIA

En Colombia se clasifica las empresas dependiendo el tamaño de la planta personal y el valor de los activos totales que posee. Donde según el artículo 2 de la Ley 905 de (2004), las PyMEs como las pequeñas y medianas empresas, siendo una unidad de explotación económica, la cual puede ser realizada por una persona natural o jurídica, se pueden constituir en actividades empresariales, agropecuarias, comerciales o servicios en sectores rurales o urbanos. Además de tener cumplimientos n los siguientes parámetros, para que sean consideradas PyMEs:

- Pequeña empresa: posee un planta personal ente 11 y 50 trabajadores, con un valor de activos totales no mayores a 5.000 SMLV.
- Mediana empresa : consta de una planta personal entre 51 y 200 empleados con un valor de activos totales entre 5.001 y 30.000 SMLV

4.1.3. COMPETITIVIDAD

La competitividad es un término que se usa constantemente en los diferentes entornos presentes en el mundo para medir el nivel de respuesta que dan a las situaciones donde se tiene en cuenta la productividad de estos. Muchos han tratado de definir este término entre ellos se encuentra Paul Krugman, premio Nobel de Economía en el año 2008, quien menciona que no hay una verdad completa frente a la relación que podría haber entre la competitividad y la manera en que una nación compite con el resto de naciones al momento de ofertar productos y servicios mejores, ya que según este economista elevar los niveles de competitividad no viene siendo el problema para que un país eleve el nivel de vida de sus ciudadanos sino que debe incrementar los de productividad en términos absolutos, es decir no dar lugar a puntos medios y tratar completamente los indicadores que ayudan a determinar la productividad (Aguirre, 2014).

Así mismo, Michael Porter también dice que la Competitividad tiene relación con la productividad, es decir hay una dependencia de la primera con el modo en que las naciones utilizan la segunda para generar con su capital humano, financiero y recursos naturales (Aguirre, 2014). Lo cual indica que ambos autores relacionan los mismos términos, pues Porter realiza una serie de sugerencias en la inversión que se debe realizar en la educación para fortalecer el capital humano, los recursos que se deben invertir en infraestructura y el aprovechamiento de las economías de escala por parte de los clústeres, las cuales ayudan a elevar la productividad absoluta, que al final viene siendo lo que importa según Krugman (Aguirre, 2014).

Por otro lado, Cebreros define competitividad como aquel proceso de creación de ventajas competitivas, en donde es de suma importancia tener presente la capacidad de innovar, ya que por medio de esta se puede llegar a obtener saltos tecnológicos y así alcanzar en determinado momento poder anticipar las necesidades de los consumidores (Cebreros, 2017). La capacidad de innovar ha tomado un gran valor al momento de medir la competitividad, ya que los consumidores de los diferentes productos y servicios que se ofrecen en el mercado, están a la expectativa de lo nuevo, útil y desconocido que pueden ofertar las diferentes compañías y dependiendo del agrado y aceptación que lleguen a tener se ven afectados muchos indicadores como serían los ingresos, aumento de la productividad, nueva infraestructura, entre otros.

4.1.3.1. COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

Colombia en el ámbito de competitividad a nivel mundial, ha mejorado su índice con respecto al año 2018, paso de tener una puntuación de 61, 63 a 62,73; convirtiéndose en el tercer país más competitivo en América Latina, según el índice de Competitividad Integrado, realizado por el International Institute for Management (Revista Dinero, 2019) . Lo anterior es resultado del manejo que se le ha dado a los recursos y la capacidad de proveer un nivel de prosperidad alto a sus habitantes. Por ello, el país ha invertido en desarrollar herramientas para medir con exactitud la competitividad de sus departamentos y tener un control del comportamiento de este índice con más detalle, esto se evidencia en el instrumento que elaboró el Consejo Privado de Competitividad de Colombia (CPCC) en conjunto con la universidad del Rosario para medir el índice de competitividad departamental (ICD), este instrumento ayuda a evaluar el desempeño de los departamentos en este

aspecto por medio de diez pilares, los cuales fueron agrupados en tres factores los cuales son: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación (Consejo Privado de Competitividad, 2018). Como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Figura 1 Índice Departamental de Competitividad



Fuente: Extraído del Consejo Privado De Competitividad 2018

4.1.3.2. ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD

La competitividad tiene varias formas de medición, entre las principales se pueden mencionar los siguientes dos índices, el primero es el GCI (*Índice de competitividad global*) propuesto por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y desarrollado con la asistencia de John MacArthur, este se denomina Índice de

competitividad para el crecimiento; el cual mide la capacidad de la economía nacional el cual ayuda a lograr un crecimiento económico que sea sostenible a mediano plazo. Este trata de calcular la habilidad que posee los países para dar estabilidad a sus ciudadanos, dependiendo en gran medida al manejo productivo que le dan a los recursos que tienen disponibles, teniendo tres variables importantes que son el medio ambiente, las instituciones públicas y tecnológicas, lo anterior lo establecieron mediante un análisis del entorno, obteniendo como resultado que estos pilares eran fundamentales para determinar si un país presenta crecimiento en su competitividad (Cambio, C. (Ed.),2004).

El segundo es el BCI, fue establecido por Michael Porter del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School, este es denominado Índice de competitividad para el crecimiento, el cual en el año 2003 paso a ser llamado Índice de competitividad microeconómica (*MICI*), siendo el encargado de evaluar la eficacia con la que la economía utiliza su stock de recursos. Este índice se divide en dos grupos de variables, la primera de ellas es la de operaciones y estrategias de la empresa, la cual tiene en cuenta la ventaja competitiva que tiene la empresa, que tan amplio es el alcance establecido para capacitar a sus personal, lo que invierten en la investigación y desarrollo, entre otros (Cambio, C. (Ed.),2004). El segundo es la de calidad del ambiente nacional de negocios que se desglosa en condiciones de factores, de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, contexto para la estrategia y la competencia de las empresas; estos engloban la calidad de la infraestructura de los países por parte administrativa donde se encuentran otros subfactores como lo son tecnológica, la sofisticación de los compradores, el rigor de las regulaciones ambientales, la calidad de los proveedores locales, la competencia entorno a la liberación de las barreras comerciales ocultas, entre otros (Cambio, C. (Ed.),2004). Estos

índices fueron planteados con base a una toma de datos realizada de forma cuantitativa y cualitativa.

4.1.3.3. FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

Según una de las escuelas de negocios más importantes del mundo, la IMD (El International Institute for Management Development), *la competitividad es aquella habilidad que tiene una nación para mantener un ambiente adecuado, el cual le permite que se genere un crecimiento de las empresas y el incremento del nivel adquisitivo de los habitantes, para ello elaboraron un análisis donde se incluyeron varios factores, los cuales se desglosaron en cinco subfactores importantes:*

a) *El **desempeño económico** donde se tiene en cuenta la economía doméstica que es aquella unidad básica de consumo familiar o de individuos (Josué, 2016) que trata temas como lo son el tamaño, el crecimiento, la riqueza, la educación del consumidor, entre otros (Cambio, C. (Ed.) ,2004).* Según un informe del AMC 2018, Colombia bajó 4,4 puntos en relación al año pasado en la calificación que tiene en el índice de competitividad agregada (ICA), dejando un puntaje de 57,4, este índice tiene una calificación de 0 a 100 (Institute for Management Development, 2018), el cual se debe a la afectación que hubo en la economía doméstica, el empleo y los precios, pues el comercio internacional y la inversión internacional si registraron un alza en los puntos mientras que los anteriores nombrados registraron bajas. Lo anterior nombrado se puede evidenciar en la siguiente tabla :

Figura 2 Síntesis de resultados IMD para Colombia en Desempeño Económico

**Tabla 3-1. Resultados, subfactores componentes del factor *Desempeño económico*.
AMC - IMD, 2016-2018**

Subfactor	2018	2017	2016	Diferencia 2017-2018
Economía doméstica	55	45	40	-10
Comercio internacional	49	55	59	6
Inversión internacional	31	35	36	4
Empleo	44	35	24	-9
Precios	27	10	16	-17

Fuente: AMC - IMD, ediciones 2016-2018.

Fuente: Extraído Del Anuario Mundial De Competitividad 2018

b) La **eficacia del gobierno** tiene en cuenta cinco temas importantes, en donde Colombia en lo general registro un caída y esto se debe a la desmejora que se obtuvo en 3 de estos, los cuales fueron finanzas públicas, política tributaria y legislación empresarial; mientras que las otras dos, estructura institucional y estructura social no mostraron movimiento alguno (Institute for Management Development, 2018).Lo anterior se evidencia en la siguiente tabla:

Figura 3 Síntesis de resultados IMD para Colombia en Eficiencia del Gobierno

**Tabla 3-2. Resultados, subfactores componentes del factor *Eficiencia del Gobierno*.
AMC - IMD 2016-2018**

Subfactor	2018	2017	2016	Diferencia 2016-2018
Finanzas públicas	43	36	37	-7
Política tributaria	42	30	20	-12
Estructura institucional	57	57	53	0
Legislación empresarial	56	50	49	-6
Estructura social	61	61	59	0

Fuente: AMC - IMD, ediciones 2016-2018.

Fuente: Extraído Del Anuario Mundial De Competitividad 2018

c) La **Eficacia empresarial**, se evidenció un descenso en todos los ítems que operan, lo que preocupante es que ya sería el segundo año en que se registra esta desmejora, lo cual produjo en declive de 15 puestos en el escalafón ICA. Dos de los componentes de este subfactores tiene gran peso en los resultados obtenidos a nivel global, los cuales son prácticas gerenciales y actitudes y valores (Institute for Management Development, 2018). Véase a continuación los resultados

Figura 4 Síntesis de resultados IMD para Colombia para Eficiencia Empresarial

Tabla 3-3. Resultados, subfactores componentes del factor *Eficiencia empresarial*, AMC - IMD, 2016-2018

Subfactor	2018	2017	2016	Diferencia 2017-2018
Productividad y eficiencia	61	56	54	-5
Mercado laboral	46	33	28	-13
Finanzas	56	52	49	-4
Prácticas gerenciales	49	47	34	-2
Actitudes y valores	57	54	44	-3

Fuente: AMC - IMD, ediciones 2016-2018.

Fuente: Extraído Del Anuario Mundial De Competitividad 2018

d) La **Infraestructura** es el área más pesada, registrando la dispersión más baja en los resultados obtenidos de sus componentes, donde se evidencia una disminución minina en un subfactor, mientras los otros se mantuvieron o mejoraron (Institute for Management Development, 2018).

Figura 5 Síntesis de resultados IMD para Colombia para Infraestructura

**Tabla 3-4. Resultados, subfactores componentes del factor *Infraestructura*.
AMC - IMD, 2016-2018**

Subfactor	2018	2017	2016	Diferencia 2016-2017
Infraestructura básica	48	48	51	0
Infraestructura tecnológica	59	58	56	-1
Infraestructura científica	58	59	57	1
Salud y medio ambiente	45	48	50	3
Educación	59	60	57	1

Fuente: AMC - IMD, ediciones 2016-2018.

Fuente: Extraído Del Anuario Mundial De Competitividad 2018

Aunque por otro parte un informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) nombra que para ellos los pilares o factores de la competitividad tiene un enlace con los distintos insumos, procesos y logros de los departamentos: la fortaleza económica está relacionada con la productividad, el tamaño y el funcionamiento de los mercados; la infraestructura y logística con la conectividad física y digital a otros mercados y la movilidad de los factores; el bienestar social y capital humano con las condiciones de vida y el desarrollo humano; la ciencia, tecnología e innovación con la generación y el aprovechamiento del conocimiento y la institucionalidad y gestión pública con la transparencia, justicia y el imperio de la ley (Ramírez J. & De Aguas P., 2017).

También se debe tener presente al momento de medir la competitividad identificar y captar las oportunidades que ofrece el ámbito tecnológico, esto por medio de la digitalización, ya que es notorio el incremento que genera a nivel de competitividad, pues otorga beneficios si se empelan estrategias digitalizadas avanzadas, los cuales se reflejan en la parte económica (IMD, 2016).

4.1.4. COMPYTE

Las empresas interesadas en conocer el nivel de competitividad que poseen, recurren a esta herramienta elaborada por Laboral Kutxa, la cual es una cooperativa de crédito nacida de la fusión entre Caja Laboral e Ipar Kutxa. COMPYTE es una herramienta gratuita que se encuentra en online que evalúa los factores competitivos de las empresas, colocando una calificación en intervalo de 0-100, basándose en los cinco pilares de competitividad (*innovación, emprendizaje, internacionalización, gestión de personas y financiación*), además sirve para todo tipo de empresa y tamaño (Gaztenpresa y fundazioa, 2017).

La herramienta se ejecuta en forma de test, donde se mide los pilares competitivos, realizando un diagnóstico individual de la empresa, el resultado se basa en un algoritmo que hace un análisis comparativo, con una base producto de los resultados de entrevistas llevadas a cabo por los investigadores del Observatorio de la Competitividad PYME a empresas sobresalientes en el mercado (Gaztenpresa y fundazioa, 2017). Brindándoles a las empresas información clara de sus puntos de falencias, para así estas realicen planes de mejora y fortalecimientos para ser más competitivas y adquirir una estructura fuerte en el mercado.

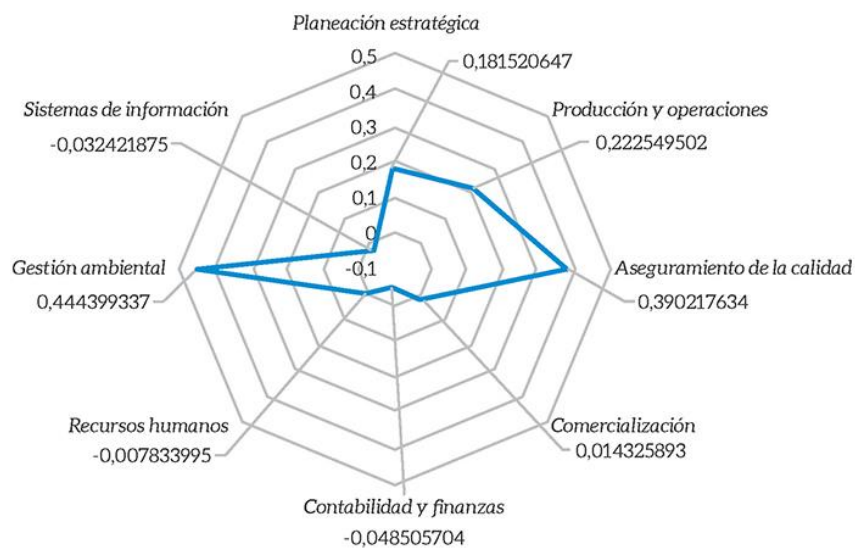
4.1.5. MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como herramienta para el diagnóstico organizacional de las

MIPYME ((Micro, pequeña y mediana empresa), la cual permite conocer el estado inicial en el ámbito de la competitividad, ayudando a identificar las áreas donde se puede evidenciar grados de fortaleza y debilidad, teniendo como propósito que la empresa al conocer su estado, desarrolle estrategias de mejoramiento de su competitividad. La herramienta representa de forma gráfica los rasgos y características que posee la empresa en la competitividad.

En una investigación realizada por Katina Vanessa Bermeo Pazmiño y María Luisa Saavedra García, titulada “La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador”, se puede evidenciar como se lleva a cabo la implementación de esta herramienta y los resultados que esta me arroja. A continuación se expone un ejemplo de la gráfica de resultados del mapa de competitividad del BID de esta investigación.

Gráfica 2 Mapa de Competitividad del BID



Fuente: (Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018)

La investigación utiliza la metodología del mapa de competitividad del BID para analizar los aspectos internos de forma empresarial, proponiendo la siguiente tabla:

Tabla 2 Aspectos internos de la competitividad empresarial

VARIABLES	INDICADORES
Aseguramiento de la calidad	- Aspectos generales de la calidad - Sistema de calidad
Comercialización	- Mercadeo y ventas - Servicios - Distribución - Plan exportador - Producto - Competencia y mercadeo - Distribución física internacional - Aspectos de negociación - Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	- Monitoreo de costos y contabilidad - Administración financiera - Normas legales y tributarias
Recursos humanos	- Aspectos generales - Capacitación y promoción del personal - Cultura organizacional - Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	- Política ambiental de la empresa - Estrategia para proteger el medio ambiente

	- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales - Administración del desperdicio
Sistemas de información	- Planeación del sistema - Entradas - Procesos - Salidas

Fuente: (Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018)

Con lo nombrado anteriormente se hace necesario una integración del mapa de la competitividad del BID y COMPYTE, para recolectar información que cumpla con los objetivos del proyecto investigativo y así minimizar el margen de error que se pueda generar.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DESDE OTRAS PERSPECTIVAS

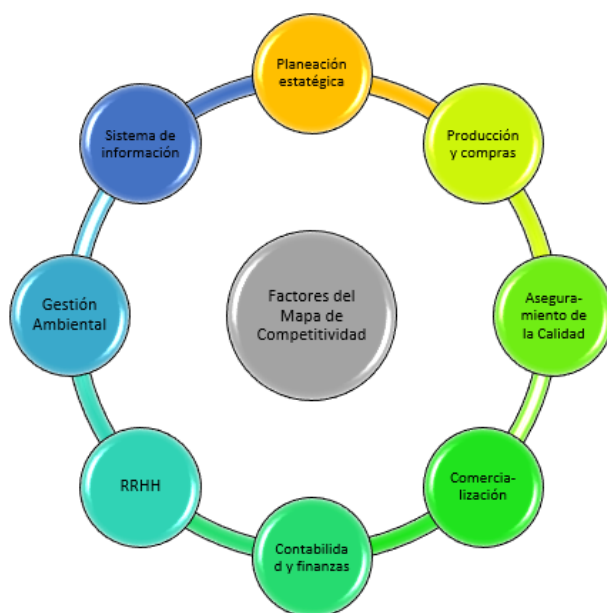
Para el desarrollo de esta sección, se llevó a cabo un estudio del arte, para determinar que estudios se han realizado orientados en el mismo aspecto de la competitividad.

4.2.1.1. Análisis de la Competitividad de la Empresa Duragas en el Cantón Santa Rosa Provincia de El Oro

a. Descripción

En Ecuador se realizó un análisis de la competitividad de las empresas titulado **“Análisis de la Competitividad de la Empresa Duragas en el Cantón Santa Rosa Provincia de El Oro”**, este se llevó a cabo con el fin de analizar la situación interna y externa en la que se encuentra actualmente la empresa Duragas, que se encuentra ubicada en el cantón Santa Rosa, provincia El Oro; esto mediante el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (**figura 6.**), y con este se logró identificar los problemas que tenía la empresa y así su posible plantear las posibles soluciones. Se utilizaron una variedad instrumentos metodológicos como la observación, la entrevista y el diagnóstico de áreas y sub-áreas de la empresa, que ayudaron al desarrollo y planteamiento de tácticas competitivas. Dando como resultado la presentación de deficiencias en el área de merchandising de la empresa Duragas, para lo cual se propusieron estrategias de mejora (Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B, 2017).

Gráfica 3 Factores del Mapa de Competitividad del BID



Fuente: *Extraído de internet*

b. Métodos utilizados

Este trabajo investigativo realizado en Ecuador empleo el método de la observación, esto como técnica para fuente primaria, pues realizaron visitas a la planta de Duragas ubicada en Bellavista y diferentes bodegas de almacenaje y distribución de gas (Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B.; 2017). También la técnica de entrevista, pues se llevó a cabo una al gerente de la planta con el objetivo de conocer a fondo la estructura de la organización y las actividades que allí se llevan a cabo, además de determinarse los criterios de inclusión y exclusión que eran relevantes para llevarse a cabo ese análisis, estos se nombraran a continuación.

- **Criterios de inclusión:** Planeación Estratégica, Cadena de Valor, Aseguramiento de la Calidad, Contabilidad y Finanzas, Talento Humano, Gestión Ambiental y Sistemas de Información.
- **Criterios de exclusión:** Merchandising

c. Resultados obtenidos

Mediante la utilización de los métodos anterior nombrados, este estudio pudo determinar que los compradores llegan a ejercer una presión en lo que se refiere a los precios, la empresa mostro falencias en gestión administrativa, específicamente en el área de Dirección financiera, lo cual deja bajo el nivel de competitividad en comparación a otras empresas que ofrecen el mismo producto de Gas Licuado de Petróleo.

4.2.1.2. Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional

a. Descripción

La universidad de Baja California realizó un estudio donde se buscaba estudiar la competitividad de los restaurantes titulado “Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional”, esta fue medida a través del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (figura 6.) donde se manejan las variables de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, tecnologías de información y comunicación, innovación y contabilidad y finanzas (García & López, 2014). Este estudio se llevó a cabo en los restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada, México.

b. Métodos utilizados

Este trabajo investigativo realizado en la ciudad de Ensenada, México, utilizó el método de recolección por medio de un cuestionario basado en el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo.

c. Resultados Obtenidos

La investigación arrojó como resultado que en promedio los objetos de estudio poseen un nivel de competitividad ubicado en un punto medio, donde se generaron oportunidades de una mejora en todas las variables implicadas, nombradas en la descripción del estudio; pero principalmente en la de recursos humanos, ya que esta variable aporta a las empresas conocimiento y experiencias que llegan a favorecer el crecimiento y mejora de la competitividad (García & López, 2014).

4.2.1.3. Factores de competitividad en las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria, 2012; realizado por Mónica M. Jara, Jefferson Alonso Guerrero, Jorge Armando Jiménez Torres, Edwin Hernández Pinzón y Jhon Jairo Rubio Ortiz.

a. Descripción

En la investigación se planteó como objetivo de la presente investigación se realizó en el segundo semestre de 2012 y tuvo como objeto identificar los factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes, ubicadas en la localidad de La Candelaria, Bogotá, 2012. La investigación fue de corte cuantitativa, descriptiva, no experimental, con diseño longitudinal, los datos se

procesaron en SPSS y el estudio arrojó como datos significativos distribuciones de frecuencias que permitieron determinar los factores de competitividad de dichas pymes (Jara, Guerrero, Jiménez Torres, Hernández Pinzón, & Rubio Ortiz, 2013)

b. Métodos utilizados

Este trabajo investigativo realizado en la localidad de La Candelaria de la ciudad de Bogotá, Colombia, se utilizó el método de recolección de datos por medio de una entrevista, la cual presenta una serie de preguntas que tiene como fin determinar las estrategias que desarrollan los restaurantes para aumentar su competitividad, innovación, además de conocer los métodos para prevenir las debilidades y amenazas a las que se encuentran expuestos en el entorno.

c. Resultados

En la investigación se obtuvo que los restaurantes seleccionados como muestra de estudio de la localidad de La Candelaria presentan procesos de innovación como la prevalencia y conservación de las recetas tradicionales, reflejándose un aumento en estos. Además la aplicación de métodos tecnológicos es muy bajo, solo el 40% de la muestra maneja tecnología, el resto solo procesos muy al buen servicio de la comida, e identidad folclórica de cada restaurante.

En conclusión, se evidenció que se han llevado a cabo diferentes estudios orientados a la competitividad, los cuales sirvieron como referencia literaria para el presente proyecto. Además contribuyeron para verificar que no se hayan realizado proyectos similares, que hubieran hecho innecesario la ejecución del presente. Los resultados obtenidos en las diferentes

investigaciones determinaron que es necesario tener claro el perfil de la muestra que se desea estudiar, como el establecer variables acorde al campo de investigación, las cuales son de gran utilidad al momento de medir la competitividad, debido a que se pueden manejar datos cualitativos que son necesarios darlos como resultados cuantitativos para una mayor certitud de la investigación.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

Para la elaboración de la investigación y dar respuesta a los objetivos plantados para este estudio, se llevó a cabo dentro del marco literal una investigación de tipo mixto (cualitativa y cuantitativa), ya que apunta a entender las propiedades relevantes del tema de estudio, con la utilización de técnicas para recolectar datos, la observación no estructurada, embarcando la interpretación y puntos de vista, además de presentar una medición en dicha recolección (Hernández Sampieri, 2014).

Además permite identificar los factores determinantes que influyen en los niveles de competitividad de la población seleccionada para el estudio, donde se obtendrá información que mostrará características relevantes que ayudarán a determinar dichas cotas, y así dar herramientas para proponer recomendaciones y conclusiones.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según la Cámara de Comercio de Bogotá del sector servicios, 27.116 establecimientos están activos como restaurantes, teniendo en cuenta el tránsito de turistas, se escogen las zonas de La Candelaria, Usaquén y La Macarena, ubicadas en las localidades de Santa Fé y Usaquén, consideradas zonas dedicada a la buena mesa según el Instituto Distrital de Turismo (Instituto Distrital de Turismo, 2019). Donde según el estudio de campo realizada por el investigador se determinaron que 150 son pequeñas o

medianas empresas, de los cuales se seleccionaron 60 al azar. Dado el tipo de estudio mixto (cualitativo y cuantitativo), se desarrolló un muestreo no probabilístico.

Gráfica 3 Mapa de la ciudad de Bogotá con las localidades seleccionadas para la investigación



Fuente: *Extraído de internet*

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se implementó como herramienta de recolección de la información, una adaptación a la herramienta construida por Susan Gisell Alonso luengas y Cristian Camilo Quijano Ramírez del proyecto investigativo “Nivel de

competitividad de las pymes del sector hotelero en Bogotá, un análisis de sus factores determinantes”, la cual está basada en los factores del mapa de competitividad del BID (El Banco Interamericano de Desarrollo) y la herramienta COMPYTE, además de manejar una escala Likert para medir el nivel de competitividad en que se localizan las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá.

5.4 DISEÑO METODOLÓGICO

La ruta realizada en la presente investigación, estaba compuesta por 4 fases, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

En la primera fase, se llevó a cabo una revisión de la biografía, la cual partió de identificar los factores determinantes para medir el nivel de competitividad de las PyMEs en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá (1 a 3 tenedores), otorgando herramientas para poder analizar el nivel de competitividad de las empresas.

En la segunda fase, se determinó características para poder realizar la investigación, aplicando la herramienta adaptada perteneciente a Susan Gisell Alonso Luengas y Cristian Camilo Quijano Ramírez, donde se tuvo en cuenta factores del mapa de competitividad del BID (El Banco Interamericano de Desarrollo) y la herramienta COMPYTE, y para poder determinar un valor cuantitativo teniendo en cuenta factores cualitativos se maneja una escala de Likert, y así calificar el nivel de competitividad de las PyMEs en el subsector de los restaurantes.

La tercera fase se enfocó en el desarrollo del trabajo en campo para la aplicación de la herramienta en los restaurantes seleccionados por el investigador, usando como mecanismo de recolección de la información, el desplazamiento a todos los establecimientos vía presencial.

Por último en la cuarta fase, se analizaron los resultados obtenidos en las organizaciones, realizando una tabulación y análisis de la información, estableciendo así un perfil de la oferta gastronómica del subsector de los restaurantes. Además de determinar el nivel de competitividad en que se encuentran los restaurantes y poder analizar los retos a los que se afrontan dependiendo el resultado obtenido en lo nombrado anteriormente.

5.7. ALCANCE Y DELIMITACIÓN

5.7.1. ESPACIAL

El proceso de investigación se ejecutó en la ciudad de Bogotá, y se abarcó las localidades de Usaquén y Santa Fé, ya que se caracterizan por brindar buena mesa.

5.7.2. TEMPORAL

El proyecto de investigación tiene una duración aproximada de 1 año, el cual comenzó en Agosto de 2019 y culminó en Mayo de 2020.

6. RESULTADOS

6.1. PERFIL DE LA OFERTA GASTRONÓMICA DEL SUBSECTOR RESTAURANTE.

En la presente investigación se planteó como uno de los objetivos la identificación del perfil gastronómico que ofrece el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, por cual dando cumplimiento a este alcance, se llevó a cabo un estudio de campo donde mediante la observación e indagación se obtuvo la oferta gastronómica, dando a entender como oferta gastronómica a la variedad de tipos de comida que se pueden encontrar en las localidades de Usaquén y Santa Fé, como se puede evidenciar en la siguiente tabla .

Tabla 3 Oferta gastronómica de la ciudad de Bogotá

PERFIL OFERTA GASTRONÓMICA	
TIPO DE COMIDA	DESCRIPCIÓN
	Es resultado de la fusión de varias culturas: la africana, la italiana, la española y la amerinda (comida preparada por los indígenas antes de la llegada de los europeos), por lo cual su gama es bastante amplia, variada y con extraordinarios sabores, olores y texturas. Entre los productos más utilizados y comunes en estos platos se encuentra las patatas (papa), el maíz, coco, aguacate, mango, carnes, entre otros (Un mundo dedicado a la gastronomía, s.f.). Unos ejemplos de este tipo de comida son:

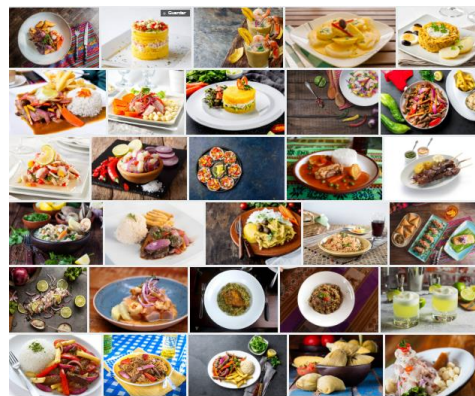
Sudamericana	• Arepas • Bolón de verde (Ecuador) • Bandeja Paisa • Asados • Cuy Chacotado • Empanadas • Ceviche • Gallina  Fuente: <i>Extraído de internet</i>
	Este tipo de comida proviene de caribe habitado inicialmente por los indios Arawak, Caribe y Taino, los cuales basaban su dieta diaria en frutas como la papaya, ñame , guayaba y yuca; pero debido a las necesidades alimenticias que surgieron ampliaron su menú y empezaron a consumir carne y pescado. Es por ello que esta se caracteriza por poseer colores, texturas, olores y sabores únicos, la cocina caribeña ofrece una mesa llena de platillos deliciosos y abundancia en su variedad. Brinda fusiones de especias, hierbas y condimentos, además de la de una gama amplia de ingredientes. Agregaron salsas

Caribeña	picantes y el limón a sus recetas (Gastronomía Caribeña, 2020). Entre sus platos relevantes encontramos: • Pollo Jerk • Pollo Jamaquino • Sopa de limón • Rondó • Ceviche • Sancocho • Tamal • Arroz con coco • Ropa vieja • Camarones con salsa de mango  Fuente: <i>Extraído de internet</i>
	La comida peruana es una de las más variadas y exquisitas del mundo es el resultado de la fusión inicial de la tradición culinaria del antiguo Perú con sus propias técnicas y potajes con la cocina española con importante aporte de las costumbres culinarias traídas de la costa atlántica del África subsahariana por los

Peruana

esclavos. Esta comida es el encuentro de varias culturas, presentando platos coloridos y toques de picantes. Entre los ingredientes principales encontramos la papa, camote, ají, tomate, limón, piña, chirimoya, lúcuma, achiote, pescado, tarwi, maíz, plátano, lima (EcuRed, EcuRed, 2020). Entre sus platos más representativos encontramos:

- Ceviche de pescado
- Ají de gallina
- Lomo saltado
- Arroz zambito
- Carapulca
- Cuy colorado (El cuy es un roedor)
- Tiradito
- Olluquito con charqui
- Pollo a la brasa
- Papa a la huancaína
- Anticuchos



Fuente: *Extraído de internet*

Mediterránea	Es el conjunto de platos típicos y métodos de preparación provenientes de la Cuenca del Mediterráneo, sobre todo en el sur de Europa, abarcando variedad de culturas como lo son la magrebí, la jordana, la otomana, la griega, la italiana, la provenzal (francesa), y la española. Encontrando ingredientes como el aceite, el vino, el pan, pescados, mariscos, arroz, papas, zanahoria, entre otros (Xavi, 2020). Entre sus platillos encontramos: • Risotto a la margarita • Albóndigas de cordero • Paella española • Pescado a la sartén • Bruschetta de camarones con pasta orzo • Calabacitas y berenjenas rellenas de tomate y queso • Estofado de legumbres y verduras. • Ensalada de garbanzos a lo griego • Berenjenas con picadillo de pollo
----------------------------	---



Fuente: *Extraído de internet*

Venezolana

Los platillos venezolanos se caracterizan por brindar un mundo de aromas y sabores que deleitan al comensal, mostrando una variedad muy llamativa en sus colores y sabores. Tiene influencia europea con raíces indígenas, siendo una fusión de varias culturas, entre los ingredientes sobresalientes encontramos maíz, yuca, plátano, ají, granos, tubérculos, caña de azúcar, carnes y variedad de aves (Logitravel, Logitravel, 2004). Entre sus platillos representativos encontramos.

- Arepa venezolana
- Cachapas
- Pabellón criollo
- Frijoles negros
- Mojo Isleño
- Pasticho
- Hallacas

	• Polenta criolla • Empanadas de harina de maíz Fuente: <i>Extraído de internet</i>
Cubana	La comida cubana es el resultado de una fusión de la cocina nativa (taínas), española, la africana y la caribeña. Se caracteriza por ser una combinación de especias y sabores, elaborada de manera natural y acompañada de salsas, guisos y salteados. Entre los ingredientes que podemos encontrar en los platos están el arroz, maíz, calabaza, caña de azúcar, frutos tropicales, carnes, yuca, papas, entre otros (Logitravel, 2004). Entre sus platos típicos encontramos: • Arroz congrí • Picadillo a la criolla • Ajiaco • Ropa vieja con vegetales • Sopa de viandas • Chicharrones de cerdo • El congo

	• Cerdo asado • Arroz con congri y moros y cristianos • Yuca con mojo  Fuente: <i>Extraído de internet</i>
Colombiana	La gastronomía colombiana es el resultado de la fusión de varias culturas como lo fueron las indoamericanas locales. Europeas (principalmente la española) y africana. Los platillos colombianos muestran variedad en preparación e ingredientes, destacando en sus ingredientes arroz, maíz, papa, yuca, frijoles. Carne, gallina, cerdo, cabra, cuy, pescados, mariscos, mango, banano, papaya, guayaba, maracuyá, entre otros (Colombia, 2020). Entre sus platos representativos encontramos: • El ajiaco santafereño • La bandeja paisa • La lechona tolimense • El mute santandereano • El tamal

- Mondongo
- Morcilla
- Arroz atollado
- Sancocho de gallina
- Carne oreada
- Sobrebarriga
- Caldo de pajarilla
- Sopa de cuchuco
- Cocido boyacense
- Arepa
- Chorizos
- Chicharrón



Fuente: *Extraído de internet*

La cocina latina es multicromática, ofrece variedad en sus sabores, olores y texturas. Es una mezcla de varias culturas como las españolas, italianas, francesas, nativa. La versatilidad es una de sus características. Podemos encontrar ingredientes como papas, pescados, ají, carnes, maíz, frutos tropicales (Dayarroyo, 2013). Encontramos platillos como:

Latina

- Hallacas
- Gallina criolla
- Asados
- Frijolada
- Tacos
- Ceviche
- Chorizo



Fuente: *Extraído de internet*

Conocida también como asado, barbacoa o torrada, es el resultado de cocinar las carnes de diferentes animales en el calor del fuego de la madera, carbón o gas. El principal ingrediente es la carne, la cual es sazonada al gusto de la persona, se suele acompañar con papa, yuca y diferentes presentaciones de ají entre las más utilizadas el guacamole (Wikipedia, 2020).

Parrillada



Fuente: *Extraído de internet*

Argentina

Los platillos de argentina tienen influencia de la gastronomía italiana y española, una de sus características más relevantes en sus platos es la utilización de la carne vacuna (logitravel, 2004). Entre sus comidas típicas podemos encontrar:

- Asado argentino
- Chimichurri
- Choripán
- Empanada
- Locro



Fuente: *Extraído de internet*

Del medio oriente

La comida del medio oriente es el resultado de una mezcla de la cocina mediterránea, Magreb. Se caracterizan por la variedad de sus platos y el uso de especias entre las que encontramos el coriandro (cilantro), el azafrán, zumaque y la menta, no se utiliza a menudo la carne de cerdo (EcuRed, EcuRed, s.f.). Entre sus platos más relevantes encontramos:

- Hummus (*puré de garbanzo*)
- Manakeesh
- Queso halloumi asado
- Ful medames
- Shawarma
- Schitzel
- Baklawa
- Ternera
- Cordero



Fuente: *Extraído de internet*

La comida libanesa es la mezcla de varias culturas como los fenicios, griegos, romanos persas, árabes; teniendo también influencia de la cocina turca y francesa. Es considerada una de las gastronomías más saludables del mundo, debido a la utilización de ingredientes naturales que se caracterizan por ser coloridos y frescos; entre sus componentes principales encontramos las frutas, verduras, legumbres, tomates, yogurt, semillas y cereales, carnes pero libre de nervios y grasa, siendo la más utilizada la carne de cornero (Vero4Travel, 2018). En sus platos típicos encontramos:

Libanesa

- Hummus
- Lahma Bi Ajin
- Labneh (*combinación entre el yogurt y el queso*)
- Tabulé



Fuente: *Extraído de internet*

Mexicana

La comida mexicana se caracteriza por la variedad de sus platos, ofreciendo una extensa gama de sabores por lo cual fue declarada patrimonio inmaterial de la humanidad por la Unesco. Entre los ingredientes encontramos el maíz, chile, frijol, jitomate, cereales, verduras, nopales, arroz, carnes rojas, entre otras. Entre sus platillos principales encontramos

- Tortillas
- Tacos
- Cochinita pibil
- Flautas
- Mole poblano



Fuente: *Extraído de internet*

Fusión

La comida fusión es el resultado de la mezcla de varios condimentos y/o ingredientes, tiene su origen en Estados Unidos y Oceanía. Por la variedad de sus componentes los platillos tienen sabores exóticos; entre sus ingredientes básicos encontramos a salsa de soja, langostinos, jengibre. Al pasar el tiempo la comida fusión ha ampliado su gama, llevando al límite la imaginación de los gastronomos. Entre las recetas más conocidas encontramos

- Ajiaco
- Sancocho
- Pasta napolitana
- Ceviche
- Pimientos
- Fideuá
- Chorizos



Fuente: *Extraído de internet*

Los platillos italianos se caracterizan por sus sopas, la pasta cocida y las carnes hervidas, entre sus

Italiana	ingredientes principales encontramos las verduras, frutas, carnes, pescados, arroz, pastas, panes, aceite de oliva, tomate, pescado. Entre sus platos típicos encontramos: • Pizza • Bolas de arroz • Espaguetis • Macarrones • Carpaccio • Rissotto • Bitecca alla Fiorentina • Zampone • Calzone  Fuente: <i>Extraído de internet</i>
	La cocina japonesa se caracteriza por ser saludable, ya que posee ingredientes naturales como lo son las verduras, el arroz, mariscos y pescado, deleitando al comensal con una presentación exquisita brindando variedad de colores, formas y patrones, entre sus platillos más conocidos encontramos:

Japonesa

- Sushi
- Yakitori (*pinchos de pollo a la brasa con salsa*)
- Sopa de fideos
- Gyoza



Fuente: *Extraído de internet*

Vegetariana

La comida vegetariana se caracteriza por la eliminación del consumo de la carne de los animales. Entre los principales ingredientes encontramos los granos, las verduras, frutas, lácteos y huevos.



Fuente: *Extraído de internet*

Fuente: Información recolectada en el trabajo de campo complementada con información de la web

En conclusión se puede observar que la oferta gastronómica ofrecida por la ciudad de Bogotá es muy variada, brindándole a los turistas no solo platillos de las regiones del país sino de diferentes partes del mundo. Deleitando a los turistas con una amplia gama de sabores, texturas, colores, aromas y presentaciones que han convertido a la capital del país en el foco de los turistas, convirtiéndola en una de las ciudades con más circulación de visitantes.

Los platillos ofrecidos en los diferentes establecimientos escogidos para la investigación abarcan diferentes bolsillos, se puede encontrar sitios con categoría de 3 tenedores hasta lugares que no cumplen con los estándares mínimos establecidos para clasificar en un tenedor, el cual es el rango que menos exigencias tiene respecto a la estructura, servicio del personal, información brindada por el restaurante, cristalería, vajillas, entre otros aspectos; sin dejar de lado la calidad del servicio brindado.

La gastronomía brindada por la capital va orientada en gran parte a lo tradicional y autóctono de las diferentes regiones de Colombia y de los países del mundo con platillos exquisitos y reconocidos a nivel internacional, ofrecen al cliente la sazón característica de los platos, para brindar experiencias satisfactorias y placenteras. En su mayoría ofrecen platos de buen sabor, esto basado en los comentarios de los visitantes, quienes en las páginas de estos establecimientos dejan saber su opinión respecto a lo que ellos perciben.

Unas de las ventajas que presentan los restaurantes de la ciudad de Bogotá para la elaboración de los diferentes platillos es el acceso a los ingredientes necesarios para la preparación, la variedad de productos que llegan facilita que los establecimientos puedan llevar a cabo las recetas de los distintos platos. Por lo cual se evidencia una alta gama disponible para los visitantes.

Finalmente, cabe aclarar que la información recolectada de los sitios web, está orientada para definir los orígenes e ingredientes principales de cada oferta gastronómica, es decir, está no influye en la definición de los platos principales, ya que este es el resultado del trabajo de campo, donde además de recolectar datos para medir el nivel de competitividad de las PyMEs, también se recolectó el menú brindado por cada establecimiento y se realizó una compilación del mismo.

6.2. INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD APLICABLES AL SUBSECTOR DE RESTAURANTES

Los resultados que se presentan a continuación permiten responder al objetivo específico: Identificar y definir indicadores de medición de competitividad aplicables al subsector de restaurantes.

Para llevar a cabo el desarrollo y cumplimiento de este objetivo, los hallazgos a desarrollar en este ítem son los siguientes:

- a. Definición de los indicadores para medir el nivel de competitividad de las pymes del subsector de los restaurantes.

- b. Nivel de competitividad de las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá por cada factor determinante.

El Nivel de Competitividad de las PyMEs del subsector de los restaurantes se evalúa por medio de la observación de sus factores determinantes y estos, a su vez, por medio de las características (preguntas) de los indicadores que hacen parte de cada uno; por ende, a continuación se encuentra al detalle la calificación que puede obtener como resultado el subsector en general.

Tabla 4 Asignación de valor a las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá

NIVEL COMPETITIVO	DEFINICIÓN
Bajo (1)	El nivel 1 de la competitividad de las PyMEs del subsector de los restaurantes hace referencia que dentro de la organización, los procesos de logística y compras no son implementados adecuadamente, demostrando estrategias de competitividad nulas, presentando falencias en atención al cliente. La presentación que le dan a sus productos (platillos) no demuestra calidad, además de no presentar variedad. Del mismo modo presenta insuficiencia en el personal capacitado, falta de información de la competencia y el mercado en que participan. Además de presentar mal aspecto en la

	infraestructura y evidenciando falta de mantenimiento de sus instalaciones Finalmente no hay evidencia del desarrollo de métodos de innovación que en este caso va orientado hacia la presentación que les dan a sus platillos, ya que es el ámbito en que los restaurantes del mundo están invirtiendo en este factor y mejorar sus niveles de competitividad.
Bajo – Medio (2)	El nivel 2 de competitividad los restaurantes están en vía de construir los procesos que les permitan valorar los factores de mejora en cada una de sus procesos y actividades. En consecuencia a lo anterior estos no presentan estrategias de competitividad, calidad y marketing. Eso trasciende directamente en la insatisfacción del cliente por los servicios brindados por el establecimiento, debido a la falta de interés por ofrecer servicios de calidad y óptimos, se evidencia una participación inadecuada por parte del personal, ya que no tiene claro su rol dentro de la organizaciones y de las responsabilidades que este conlleva. Finalmente tiene intención de aplicar procesos de innovación, pero no llevan a cabo actividades para mejorar este factor.
	El nivel 3 de competitividad de las PyMEs, manifiestan un interés por desarrollar estrategias que los ayuden a ser competitivos, pero que, por

Medio (3)	falta de insumos y recursos no se pueden ejecutar, por lo cual se categoriza como un nivel medio. Presentan información de sus procesos logísticos, pero no llevan un control ni monitoreo del mismo, el personal es consciente de las responsabilidades que tiene para brindar servicios de calidad al cliente, la organización muestra interés por brindar a sus comensales un ambiente de tranquilidad y agradable visualmente, por lo cual sus instalaciones y estructuras están en condiciones adecuadas. Muestra interés por tener conocimiento de sus competidores y se mantiene informado del estado en que están respecto a ellos, se evidencia registro y documentación de procesos generales de la organización como permisos, nomina, entre otros; pero el factor de innovación no es considerado de vital importancia para sobresalir de su competencia. Finalmente muestra una variedad en los productos que ofrece a sus clientes, mostrando interés en ampliarla.
	El nivel 4 de la competitividad de las PyMEs demuestra que dentro de la organización los procesos son documentados y ejecutados idóneamente asegurando un funcionamiento óptimo y con énfasis en la mejora continua. Evidencia interés en mejorar el servicio brindado por su personal, por lo cual manejan capacitaciones

Medio – Alto (4)	para sus empleados, brindan servicios de calidad y óptimos para sus clientes, ofreciéndoles un amplia gama de productos. Finalmente, el desarrollo y la innovación de la organización están fundamentados en estudios constantes al mercado del subsector de los restaurantes, por lo cual se evidencia un valor agregado que es fundamental en la competitividad.
Alto (5)	El nivel 5 de la competitividad de las PyMEs hace referencia a en el interior de la empresa se cuenta con procesos, los cuales están debidamente documentados y ejecutados, presentando control y monitoreo de los mismos. Presentando estrategias competitivas que son el resultado de estudios realizados en el mercado teniendo en cuenta las actualidades del mercado y las tendencias allí presentes. La calidad de sus productos y servicio son de excelentes condiciones, teniendo a la mano personal calificado. Finalmente, se tiene un área de desarrollo e innovación, encargada de buscar la mejora de sus productos, para estar a la altura de la cocina internacional y catalogarse en ella.

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES

Para dar cumplimiento al presente acápite una parte fue en base a lo investigado en el marco conceptual el cual ayudo a plantear los procesos y factores determinantes que afectaban el subsector, los indicadores se determinaron en parte con la teoría y esta se solidifico con el estudio del arte que se llevó a cabo, ya que poseer información de investigaciones similares en el mismo subsector u orientadas hacia la competitividad sirvieron la escoger los componentes más adecuados e idóneos para obtener los resultados planeados. En la siguiente tabla muestra el factor determinante con su respectivo sustento bibliográfico.

Tabla 5 Factores determinantes propuestos

FACTOR DETERMINANTE	AUTOR
Logística y aprovisionamiento	(Gaztenpresa y fundazioa, 2017)
Calidad	(Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018), (Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B, 2017)
Marketing y ventas	(Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B, 2017)

Servicio al Cliente	(Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018), (García & López, 2014)
Producto	(Jara, Guerrero, Jiménez Torres, Hernández Pinzón, & Rubio Ortiz, 2013), (García & López, 2014)
Desarrollo e Innovación	(Jara, Guerrero, Jiménez Torres, Hernández Pinzón, & Rubio Ortiz, 2013), (Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018), (Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B, 2017)
Gestión del Talento Humano	(Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2018), (Gaztenpresa y fundazioa, 2017), (Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B, 2017)

A continuación se evidencia los procesos, factores determinantes e indicadores escogidos para determinar el nivel de competitividad del subsector de los restaurantes en la ciudad de Bogotá.

Tabla 6 Indicadores de medición de la competitividad en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá

PROCESOS	FACTOR DETERMINANTE / INDICADORES
Procesos Estratégicos	➤ <u>Logística y aprovisionamiento</u> • Compras • Logística interna • Logística externa • Capacidad ➤ <u>Calidad</u> • Sistema de gestión de calidad ➤ <u>Infraestructura</u> • Infraestructura
Procesos Operativos	➤ <u>Marketing y ventas</u> • Marketing • Competencia • Merchandising ➤ <u>Servicio al cliente</u> • Reserva y recepción ➤ <u>El producto</u> • <u>Presentación del producto ofertado</u> • <u>Variedad de oferta</u>
Procesos de Apoyo	➤ <u>Desarrollo e innovación</u>

	• Innovación • Comercialización • Operación ➤ <u>Gestión del Talento Humano</u> • Gestión del talento humano
--	---

Fuente: Elaboración propia

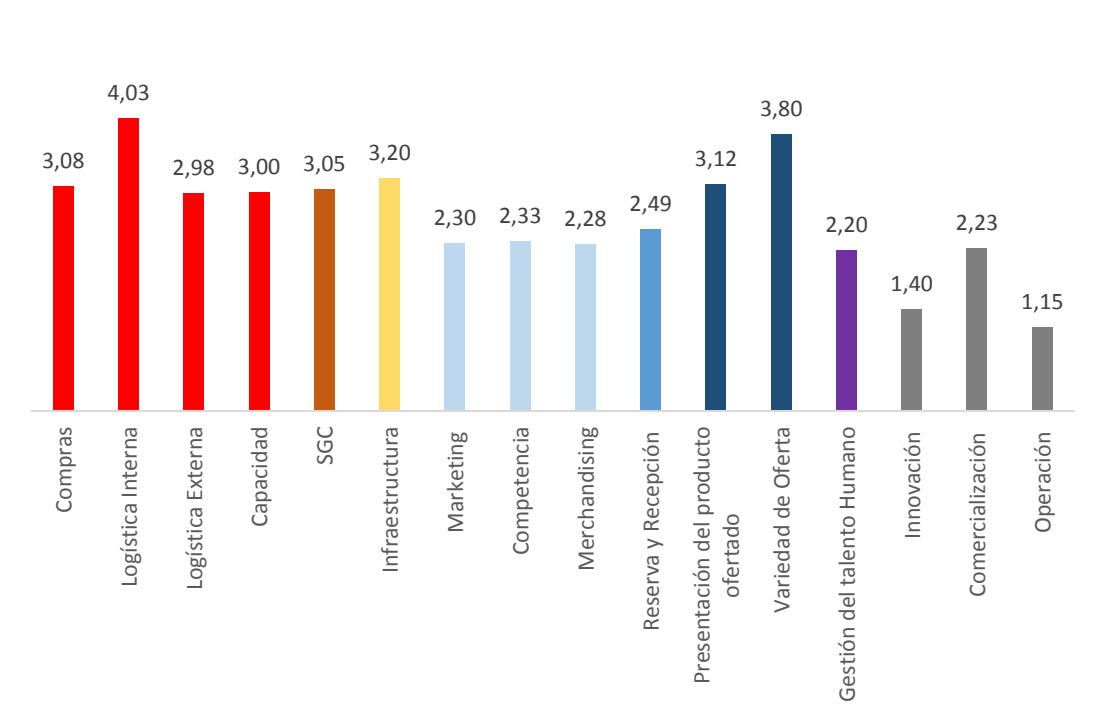
Como se puede observar en la tabla anterior (Tabla 5 Indicadores de medición de la competitividad en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá) los factores escogidos pertenecen a los Factores del Mapa de Competitividad del BID, el cual es una base internacional muy conocida y utilidad para este tipo de investigaciones, además de tomar algunos de los pilares planteados por la herramienta utilizada para determinar la competitividad llamada COMPYTE.

6.2.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ POR CADA FACTOR DETERMINANTE

Para determinar el nivel de competitividad de las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad Bogotá, se tuvo en cuenta 60 empresas del subsector, las cuales están ubicadas en 2 localidades; las cuales fueron abarcadas por el investigador de manera presencial, con el fin de obtener información de sus actividades económicas y poder establecer el nivel de competitividad de estas empresas. Para conocer el estado de cada restaurante,

(ver [Anexo 2. Consolidado entrevistas realizadas](#)). A continuación se presenta un gráfico que tiene como finalidad demostrar el nivel competitivo de las empresas a partir de los indicadores planteados para la investigación.

Gráfica 4 Indicadores de Competitividad de las empresas del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá



Convenciones,

	Logística y Aprovisionamiento		Servicio al cliente
	Calidad		El producto
	Infraestructura		Gestión del talento humano
	Marketing y ventas		Desarrollo e Innovación

Fuente: elaboración propia

Para completar el grafico anterior, se presenta en la siguiente tabla la consolidación de los resultados obtenidos para cado uno de los indicadores competitivos planteados por factor determinante.

Tabla 7 Nivel de Competitividad por Indicadores de las Empresas

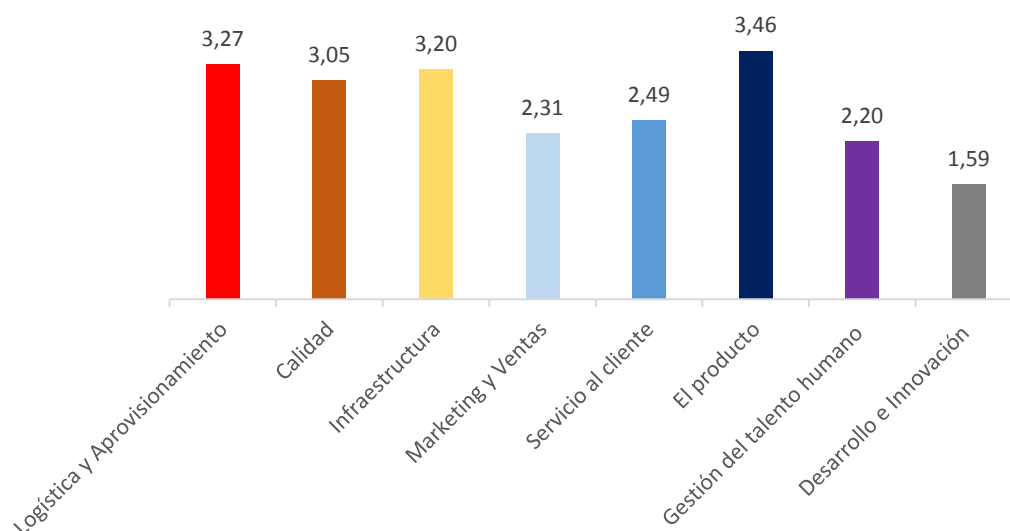
FACTOR DETERMINANTE	INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	NIVEL COMPETITIVO
Logística y Aprovisionamiento	Compras	3,08
	Logística Interna	4,03
	Logística Externa	2,98
	Capacidad	3,00
Calidad	SGC	3,05
Infraestructura	Infraestructura	3,20
Marketing y Ventas	Marketing	2,30
	Competencia	2,33
	Merchandising	2,28
Servicio al cliente	Reserva y recepción	2,49
El producto	Presentación del producto ofertado	3,12
	Variedad de oferta	3,80
Gestión del talento humano	Gestión del talento Humano	2,20
Desarrollo e innovación	Innovación	1,40
	Comercialización	2,23
	Operación	1,15
PROMEDIO		2,67

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo obtenido anteriormente, se puede observar que en las empresas pertenecientes al subsector de los restaurantes se presenta un Nivel Bajo-Medio, dado que de 16 indicadores planteados, 7 tiene nivel Medio- alto y 2 en nivel Bajo.

Acorde con los datos obtenidos, se presenta el resultado final por factores determinantes del nivel de competitividad de las organizaciones que hacen parte del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, mencionado a partir del promedio de cada uno de sus indicadores.

Gráfica 5 Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Empresas del subsector de los restaurantes



Fuente: elaboración propia

Los Factores Determinantes de la Competitividad en las Empresas, como se evidenció en el gráfico anterior, se encuentran en el Nivel Bajo-Medio, con un promedio 2,67 en su Nivel de Competitividad.

Este promedio resulta de determinar el valor del promedio por indicador y así mismo por factor determinante. En la siguiente tabla se muestra la consolidación de los valores por Factor Determinante y el promedio resultante.

Tabla 8 Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Empresas del subsector de los restaurantes

FACTOR DETERMINANTE	NIVEL COMPETITIVO
Logística y Aprovisionamiento	3,27
Calidad	3,05
Infraestructura	3,20
Marketing y Ventas	2,31
Servicio al cliente	2,49
El producto	3,46
Gestión del talento humano	2,20
Desarrollo e Innovación	1,59
PROMEDIO	2,67

Fuente: elaboración propia

En resumen, de las 60 organizaciones evaluadas en la investigación, 1 empresa tienen un nivel de competitividad Medio – Alto, 24, un nivel de

competitividad Medio, 18 un nivel de competitividad Medio – Bajo, y 17 un nivel de competitividad Bajo; representado porcentualmente mediante la siguiente tabla:

Tabla 9 Rango Competitivo de las Empresas del subsector de los restaurantes

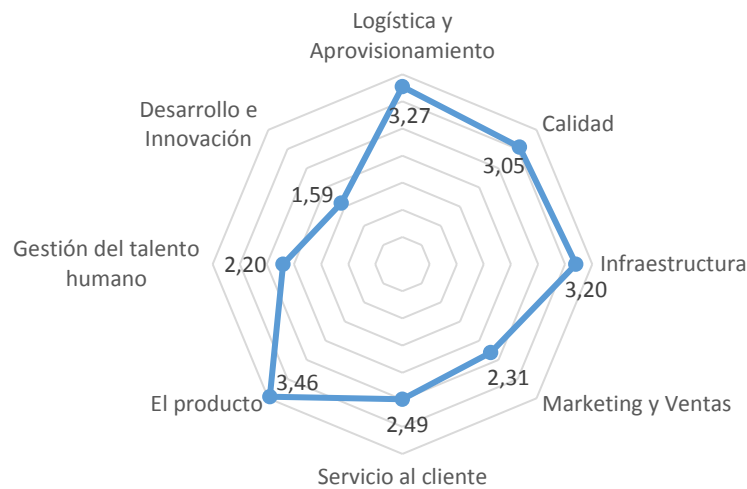
RANGO DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS	PORCENTAJE
Alta	5	-	0%
Medio - Alta	4	1	2%
Mediana	3	24	40%
Medio - Baja	2	18	30%
Baja	1	17	28%
TOTAL		60	100%

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo investigado en la literatura, el Nivel de Competitividad se puede exponer mediante un Mapa o Radar, el cual incluye cada uno de los Factores Determinantes evaluados mediante una escala; en este caso, el nivel de competitividad se mide de 1 a 5, siendo 5 el Nivel Alto a 1 el Nivel Bajo.

El Mapa de Competitividad para las Empresas pertenecientes al subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá se presenta a continuación:

Gráfica 6 Mapa de Competitividad de las Empresas



Fuente: elaboración propia

6.3. PRINCIPALES RETOS QUE AFRONTA EL SUBSECTOR DE LOS RESTAURANTES FRENTE A LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD IDENTIFICADOS

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en los niveles de competitividad en el subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, se entró a analizar los principales retos a los que se enfrenta las empresas; para ello se tomaron los 4 niveles más críticos encontrados en la investigación. Como se evidenció en los resultados, los factores a tratar son: Desarrollo e Innovación con un nivel de competitividad de 1,59, Gestión del Talento Humano con un nivel del 2,20, Marketing y Ventas con un 2,31 y en Servicio al cliente con un nivel de competitividad de 2,49.

- *Desarrollo e Innovación:* la parte de innovación en el sector gastronómico se inclina hacia la presentación de los platos; como se evidenció en los resultados, las empresas presentan un nivel bajo en este criterio, lo que conlleva a que los platillos que

brindan a sus clientes no cuentan con este factor diferenciador. Para los restaurantes se ha convertido en un reto enseñar platos típicos en una forma llamativa, diferente y orientada a la alta cocina, ya que estos tienen una presentación que lleva años y años de antigüedad con recetas ya establecidas y con una forma de ordenar en el plato, donde el hecho de cambiar la manera de servirlos causa inseguridad en los establecimientos. Para llegar a pasar este reto es necesario que las empresas tengan una mentalidad abierta al cambio, además de contar con personal calificado para esta circunstancia.

Otro desafío al que se expone el subsector de los restaurantes es a la implementación exitosa de sus elementos de comercialización, ya que es notorio en el entorno del comercio, que los volantes, afiches, anuncios en internet, entre otros; no cumplan con lo esperado por los dueños. Este tipo de publicidad es utilizada para mostrar a los clientes el contenido de los establecimientos, además de brindar una perspectiva al comensal; y el hecho de no contar con el conocimiento de lo que actualmente se está utilizando en este nicho de mercado para este aspecto, puede convertirse en un dolor de cabeza para los administradores, ya que el invertir dinero, tiempo y esfuerzos que en un futuro no muy lejano no ayuden a generar ingresos pueden ocasionar pérdidas no gratas. Por lo tanto se hace necesario que las empresas constantemente estén indagando para que tenga pleno conocimiento de lo que se está manejando en la actualidad en todos los aspectos que lo afectan directa e indirectamente y puedan invertir idóneamente su presupuesto; todo en búsqueda de una mejora continúa.

- Gestión del Talento Humano: actualmente las empresas se interesan por tener a su disposición personal que cumpla con un perfil elaborado para cumplir con sus metas planteadas y cumplir las expectativas del cliente; para ello se elabora planes de reclutamiento, selección y contratación del personal. Teniendo en cuenta lo obtenido en la investigación, se observa que las empresas en su mayoría llevan estos procesos de forma empírica y sin un plan de trabajo para dichos aspectos, lo cual lleva que en ocasiones se contrate personal no idóneo, y que como consecuencia se desaproveche la inversión de tiempo y dinero, además de correr con el riesgo de perder clientela, lo cual no conviene que ocurra en un subsector con tantos competidores.

Un reto a cumplir por parte de estos establecimientos es la creación de perfiles para los puestos de trabajo presentes; donde se tenga en cuenta las expectativas a cumplir, las capacidades, conocimientos y experiencia que se desea; esto complementado con planes de inducción y capacitación del personal, siendo ítems relevantes para aprovechar el perfil de los empleados, contando con personal calificado para responder a las demandas del mercado.

- Marketing y Ventas: en el sector gastronómico, es uno de los sectores donde se puede evidenciar gran número de competidores, el subsector de los restaurantes refleja crecimiento en la apertura de nuevos establecimientos; convirtiéndose en un aspecto relevante contar con información acerca del segmento en que se participa, quienes son los

contendientes a los que se enfrenta, además de información detallada de sus ofertas, funcionamiento y servicio. Esto ayuda a que los establecimientos generen estrategias para confrontarlos, para ello se hace necesario que se elabore un DOFA, donde las empresas puedan conocer sus fortalezas y debilidades, con el fin de fortalecer las falencias y mejorar los ítems a favor.

Además con la información que se puede obtener de este análisis las empresas pueden buscar alternativas para impulsar los artículos más rentables y así generar mayores ingresos, esto debe ser llevado a cabo por personal capacitado, para adquirir datos verosímiles y que contribuyan a mejorar la situación en que se encuentran las organizaciones.

- *Servicio al cliente:* Bogotá se caracteriza por la entrada de turistas extranjeros, y es primordial que las organizaciones estén preparadas para atender a este tipo de clientela, es por ellos que contar con personal capacitado en una segunda lengua (Inglés) es uno de los retos a los que se enfrenta este subsector; según los resultados obtenidos en la investigación, las empresas presenta falencias en este aspecto, ya que no tienen a su servicio personal que domine un segundo idioma. El tener un plan elaborado de reclutamiento y selección brinda ventajas para escoger a las personas idóneas para el puesto, ya que tener esta falencia afecta directamente al servicio que se le brinda a los comensales.

Tener presente trabajadores con este dominio ayuda a crear una fidelización ante el cliente, ya que los establecimientos que

brindan servicio de esta categoría son escasos. Otro desafío que enfrenta el subsector es tener a la mano un sitio que les permita a los comensales tener información acerca de los productos que los restaurantes tienen disponibles.

Las organizaciones deben invertir en plataformas que ayuden a los clientes a acceder a información relacionada a su ubicación, teléfonos de contactos, productos ofertados, entre otros. Esto ayudará a crear una relación con los comensales, además de crear un ambiente de fidelización.

La toma de datos se realizó antes de la detalla del COVID-19, como anexo se analizó algunos retos que enfrentará este subsector como consecuencia de la epidemia. Los aspectos fueron:

- Domicilios: este criterio empezó a tomar mayor peso en el subsector de los restaurantes por la situación que presenta el país por el COVID-19, las personas no dejaron de consumir alimentos, sino por el contrario han aumentado el consumo de estos por el confinamiento; los factores de marketing, talento humano y servicio al cliente son los directamente responsables de que los restaurantes se preparen para afrontar de forma eficiente las demandas del mercado, el hecho de presentar quiebres en estos aspectos dificulta la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente; el no poseer información acerca de los productos que ofrece, un contacto para adquirirlos, son ítems que afectan los ingresos y pueden llevar al cierre de los establecimientos.

El buscar alternativas son la mejor opción para no caer en esta situación, variables que pueden ayudar para llegar a los consumidores, encontramos el menú, hay que buscar brindar opciones de comida que no sufran en el envío, entregar platos en mal aspecto deterioran la marca. Aspectos como la logística y el aprovisionamiento también son fundamentales en esta variable; la clave es poseer un buen plan de distribución que no aumento costos sino equilibrio, los restaurantes deben pensar en crear su propia cadena de domicilios, pero esto lleva tiempo, como reacción inmediata deben buscar los intermediarios que brinden precios razonables y no aumentos los costos significativamente.

- Transformación tecnológica y digital: la digitalización de los negocios es un aspecto que ha ayudado a que los restaurantes no quiebren debido al escenario que está teniendo el país y el mundo, poseer un software que ayude a agilizar procesos, registrar preferencias del cliente y fidelizarlo, esto ayuda a que el establecimiento ofrezca un servicio personalizado. Las ventas por medio digital en el momento son el mayor medio de crecimiento del subsector, según un estudio realizado por BrandStact y Netquest estipulan que el 22% de los colombianos utilizan aplicaciones y plataformas digitales de domicilio (Davila, 2020).
- Presentación de los platos: En el subsector de los platos, la palabra **INNOVACIÓN**, está asociada a la presentación que le dan a los platillos sin dejar de lado esas características de la cocina de la abuela, la sazón de la comida de casa, pero visualmente comida de buena mesa. El reestructurarse es parte

de actualizar la comida típica; innovar en aspectos como la cocción y llevar platos tradicionales a la alta cocina. Esto es fundamental para mantener un buen nivel competitivo, al ser tan variada la gastronomía de la capital, cualquiera puede ser un competidor.

El poseer personal con mentalidad abierta, es de gran aporte para subir el nivel en este aspecto; los buenos cocineros brindan aires de tranquilidad, creatividad, inspiración y sorpresa; los platillos son llamativos, de calidad y con ínfulas de frescura. Estas características hacen que los clientes se sientan atraídos y se inclinen por preferir los productos. Los buenos ambientes fidelizan a los consumidores, pero con la situación actual, los restaurantes deben apostar a innovar y adquirir personal idóneo y calificado que ayude a solventar las retos del subsector.

- *Calidad y Marketing:* Brindar platillos de calidad y variedad en la oferta ayuda a los clientes se inclinen por adquirir los servicios, los restaurantes no pueden dejar a la deriva estas variables; los domicilios pueden afectar estos criterios y dejar un mal comentario por parte de los consumidores. Tener claro los procesos para ejecutar esta acción ayuda a disminuir riesgos, costos y cumplir con las necesidades de los clientes y cumplir sus requerimientos. El marketing ayuda a impulsar las ventas, tener estrategias de promociones y publicidad son estrategias para afrontar lo actual, ya que la competitividad aumenta y es notoria las falencias de algunos establecimientos, pero el tener estructurado estos ítems pueden brindar ventaja.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la competitividad de las PyMEs del subsector de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, aplicando la herramienta propuesta de medición, es posible saber que cerca del 40% de las empresas son de mediana competitividad, mientras que el 30% son de competitividad media-baja y el 28% son de baja competitividad; Lo anterior permite deducir que la competitividad en este subsector no está en niveles favorables, por lo cual se tiene que llevar a cabo estrategias en los indicadores que presentaron falencias, aunque el sector gastronómico de Bogotá este posicionado favorablemente, la parte de marketing, talento humano e innovación no son los puntos fuertes en las establecimientos.

2. En los establecimientos que hacen parte de este subsector se obtuvo que El Producto (3,46), Logística y Aprovisionamiento (3,27) e Infraestructura (3,20) se consideran los factores que mejor se están desempeñando en este subsector, y contribuyen en parte a la competitividad; pero tienen aspectos por mejorar; Calidad (3,05), Servicio al Cliente (2,49) y Marketing y Ventas (2,31) son considerados factores relevantes a tener en cuenta para medir el nivel y es necesario intervenir para subir estos resultados por medio de implementación de estrategias, ya que no tiene buen nivel; y los factores críticos son Gestión del Talento Humano (2,20) y Desarrollo e innovación (1,59), ya que las empresas en su mayoría no les dan la importancia que ameritan, lo catalogan irrelevantes pero son factores que impulsan significativamente el mercado.

3. Por medio de los resultados obtenidos por cada Factor Determinante, se obtuvo que el Nivel de Competitividad de las empresas es de 2,67

4. Se desarrolló una herramienta como anexo para la utilización en próximas investigaciones enfocadas en el mismo subsector, donde se puede evidenciar los resultados obtenidos en los diferentes factores determinantes con sus respectivos indicadores.

5. Se evidenció que los restaurantes en su mayoría presenta calidad y variedad en sus platos, lo que explica porque la gastronomía de Bogotá está posicionada a nivel nacional, en la capital Colombiana se puede encontrar platillos de todas las regiones del país así como las reconocidas internacionalmente.

6. Se encontró que estos establecimientos sirven cerca de 16 ofertas gastronómicas, donde encontramos la mediterránea, italiana, cubana, venezolana, argentina, colombiana, latina, fusión, vegetariana, del medio oriente, japonesa, mexicana, parrillada, sudamericana, caribeña, peruana. Cabe resaltar que la más común es la colombiana, la caribeña, latina y sudamericana.

7. Colombia igual que todo el mundo está afrontando la llegada del COVID-19, Bogotá como una de las ciudades más afectadas, su economía se ha visto significativamente golpeada, entre los sectores que han tenido repercusión está el gastronómico, donde los retos que ha tenido que afrontar están

directamente relacionados con los indicadores utilizados para la medición, y es aquí donde se puede observar lo importante y significativo que es tener un nivel competitivo bueno. La innovación, marketing y logística son los factores que más han tenido participación y los cuales se han fortalecido y han hecho que las empresas salgan adelante o cierren.

8. Finalmente, en la herramienta utilizada para recolectar la información, en el mismo anexo se adicionó una herramienta nombrada Nivel de Competitividad con el fin de ser utilizadas por próximas investigaciones en el mismo subsector pero diferentes ubicaciones, para así poder realizar un proceso de calificación de los indicadores y así conocer su nivel actual de competitividad ([Ver Anexo 1. Herramienta de encuesta](#)).

7.2. RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista de la ingeniería industrial se pueden aplicar varias recomendaciones, con el fin de mejorar continuamente los procesos que integran la compañía, los cuales son:

- Para fortalecer y mejorar la Gestión del talento humano, se puede aplicar planeación estratégica, la cual ayudara para que la organización conozca su entorno y su plan de actuación, además de determinar las mejores formas de ejecutar sus actividades utilizando los recursos y habilidades que posee. Con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades, realizando análisis de su entorno y así formule estrategias de mejora en las áreas que presente falencias.

- Para el factor de Marketing y ventas, se debe implementar estrategias de posicionamientos de los productos ofertados, esto se puede llevar a cabo mediante el conocimiento que se tiene del nicho en que se participa, además de saber las características especiales que tiene respecto a la competencia, que ayudaran a crear un diferenciador. La parte de las promociones también es fundamental para lograr incrementar ventas sin obtener pérdidas; para ello es recomendable que se realice un estudio para conocer sus competidores y el mercado en que se mueve.
- Para mejorar el factor de Calidad, se puede desarrollar la herramienta de PHVA, el cual ayudará implementar correcciones para obtener mejores resultados en las áreas afectadas, esto repercutirá directamente en una disminución de costos, lograr cumplir las exigencias y requerimientos del cliente.

REFERENCIAS

- Bermeo Pazmiño, K. V., & Saavedra García, M. L. (2018). La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador. *Small Business International Review*, 1-15.
- Gonzalo Benitez, J. (2018). En Colombia el turismo genera 1'360.000 empleos. *Turismo al Tiempo*, 1.
- Acodres. (25 de Octubre de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- Aguirre, C. (29 de Enero de 2014). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Camacho Piñeros, N. (24 de Noviembre de 2016). *AGRONEGOCIOS E INDUSTRIA DE ALIMENTOS*. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/11/24/como-afecta-la-nueva-reforma-tributaria-al-sector-restauranero/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Balance de la economía de la región Bogotá - Cundinamarca*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cebreros. (20 de Septiembre de 2017). *Lindsay Rangel*. Obtenido de <https://lindsayrangel.com/concepto-de-competitividad/>
- Citur. (2018). *Centro de información turística de Colombia*. Obtenido de <http://www.citur.gov.co/>
- Colombia. (2020). *Colombia*. Obtenido de <https://www.colombia.co/cultura-colombiana/gastronomia/la-cocina-colombiana-mestiza-diversa-e-irresistible/>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Índice departamental de Competitividad*. Obtenido de <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- Cotelco & UniCafam. (2017). *Índice De Competitividad Turística Regional De Colombia ICTRC*. Colombia: Centro de Pensamiento Turístico-Colombia.

- Cotelco, UniCafam, & Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). *El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007 - 2017*. Bogotá: Copyright.
- Davila, L. (22 de Enero de 2020). *La Nación*.
- Dayarroyo. (3 de Julio de 2013). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/dayarroyo/cocina-latinoamericana>
- De la Cruz Osorio, M., & Martínez Villegas, C. D. (2013). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/competitividad.html>
- EcuRed. (2020). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Cocina_de_Per%C3%BA
- EcuRed. (s.f.). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Cocina_del_Medio_Oriente
- El Tiempo. (2019). *Colombia, un destino recomendado para el 2019*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/colombia-se-posiciona-como-destino-turistico-recomendado-para-2019-312202>
- Facultad de Ingeniería Industrial. (2017). *Universidad Santo Tomás*. Obtenido de <https://facultadingenieriaindustrial.usta.edu.co/index.php/investigacion-pregrado1>
- García, M., & López, V. (2014). Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional. *Revista Internacional de Administración y finanzas*.
- Gastronomía Caribeña. (2020). *Gastronomía del Caribe*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa_del_Caribe
- Gaztenpresa y fundazioa. (15 de Febrero de 2017). *Gaztenpresa y fundazioa*. Obtenido de <https://gaztenpresa.org/es/categorias-del-blog/actividad-emprendedora/la-herramienta-mas-sencilla-medir-competitividad/>
- Gobierno Nacional. (2018). *Turismo: la prometedora industria que no contamina. El dinero, 2*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education.

- IMD. (Febrero de 2016). *IMD*. Obtenido de <https://www.imd.org/news/updates/new-accenture-imd-world-competitiveness-center-study-shows-that-top-swiss-companies-are-becoming-digital-disruptors/>
- Institute for Management Development. (2018). *Anuario mundial de competitividad*. Bogotá: DNP. Obtenido de DNP.
- Instituto Distrital de Turismo. (2019). *Turismo Gastronómico*. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo%20Gastron%C3%B3mico>
- Instituto Distrital de Turismo de Bogotá. (2018). *INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO DE BOGOTÁ*. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/>
- Jara, M., Guerrero, J., Jiménez Torres, J., Hernández Pinzón, E., & Rubio Ortiz, J. (1 de Febrero de 2013). *Factores de competitividad en las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria, 2012*. Obtenido de <https://pymesycorporaciones2013.wordpress.com/2013/02/01/factores-de-competitividad-en-las-pymes-del-sector-de-restaurantes-en-bogota-localidad-la-candelaria-2012/>
- Josué. (1 de Noviembre de 2016). *Financiamiento*. Obtenido de <https://financiamiento.org.mx/economia-domestica/>
- logitravel. (2004). *logitravel*. Obtenido de https://www.logitravel.com/guias-de-viajes/gastronomia-argentina-107_2.html
- Logitravel. (2004). *Logitravel*. Obtenido de https://www.logitravel.com/guias-de-viajes/gastronomia-venezuela-123_2.html
- Logitravel. (2004). *Logitravel*. Obtenido de https://www.logitravel.com/guias-de-viajes/gastronomia-cuba-2_2.html
- López, A. E. (2018). *Revista La Barra*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/retos-enfrentaran-los-restaurantes-en-2018/>
- Matute Ramírez, K., Zavala Carrión, M., Nieves González, K., & Brito Bravo, B. (2017). *Análisis de la Competitividad de la Empresa Duragas en el Cantón Santa Rosa Provincia de El Oro*.
- Mincomercio. (15 de Febrero de 2019). *El Espectador* . Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/2018-fue-el-mejor-ano-para-el-turismo-en-colombia-articulo-840013>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Enero de 2019). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de Febrero de 2019). "*El turismo obtuvo resultados históricos en 2018*". Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-turismo-obtuvo-resultados-historicos-en-2018>
- Moncayo, C. (14 de Septiembre de 2017). *Instituto Nacional de contadores públicos* . Obtenido de <https://www.incp.org.co/las-pymes-la-verdadera-locomotora-economica-colombiana/>
- Norma Técnica NTS-USNA. (2009). *Categorización de restaurantes por tenedores*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnico y Certificación (ICONTEC).
- Ramírez J., J. C., & De Aguas P., J. M. (2017). *Escalafón de la competitividad de los departamnetos de Colombia*. Bogotá: CEPAL.
- Revista Dinero. (2019). ¡Sorpresa!: Colombia mejora en competitividad. *Dinero*, 1.
- Traveler, C. N. (25 de 10 de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-turismo-gastronomico-en-colombia-en-2018/263490>
- Un mundo dedicado a la gastronomía. (s.f.). *Un mundo dedicado a la gastronomía*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/unmundodedicadoalagastronomia/home/gastronomia-americana/gastronomia-sudamericana>
- Vero4Travel. (2018). *Vero4Travel*. Obtenido de <https://www.vero4travel.com/2018/08/gastronomia-libanesa-cocina-libano.html>
- Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Parrilla>
- Xavi. (09 de Abril de 2020). *ShBarcelona*. Obtenido de <https://www.shbarcelona.es/blog/es/cocina-mediterranea-caracteristicas/>
- Quintero Reatiga, J. S. (10 de abril de 2018). *Las Pymes En Colombia Y Las Barreras Para Su Desarrollo Y Perdurabilidad*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Confecámaras. (10 de agosto de 2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. 19, 28. Colombia: Cuaderno de Análisis Financiero