

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hermanos Rausch: Innovación y Calidad

Andrés A. Agudelo Rendón

Francisco J. Burgos Mosquera

Mateo Ospina Hernández

Estudio de Caso

Universidad del Rosario

Mayo 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hermanos Rausch: Innovación y Calidad

Presentado por:

Andrés Agudelo

Francisco Burgos

Mateo Ospina

Estudio de Caso

Tutor: Hugo Rivera

Universidad del Rosario

Mayo 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO.....	3
APLICACIÓN EMPÍRICA.....	13
CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO GENERAL.....	13
ASPECTOS POLÍTICOS	13
ASPECTOS ECONÓMICOS.....	14
ASPECTOS SOCIO-CULTURALES	15
ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	17
ASPECTOS ECOLÓGICOS	17
ASPECTOS LEGALES.....	18
CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	19
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	19
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	19
RIESGO DE INGRESO	20
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	20
BIENES SUSTITUTOS	20
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA	22
¿QUÉ ES LA MARCA RAUSCH?.....	22
ANTECEDENTES.....	22
NACE CRITERIÓN	23
CRECIMIENTO, RECONOCIMIENTO Y EXPANSIÓN.....	27
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
¿QUÉ SE VIENE?.....	34
APÉNDICE METODOLÓGICO	35
REFERENCIAS	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Qué estudia la estrategia?	3
Gráfico 2: Estrategias competitivas genéricas	8
Gráfico 3: Producto Interno Bruto	14
Gráfico 4: Crecimiento anual del PIB.....	14
Gráfico 5: Valor agregado por ramas de actividad económica y PIB.....	15
Gráfico 6: Estructura Organizacional	33

GLOSARIO

Hermanos Rausch: Marca que representa a los hermanos Jorge y Mark Rausch y que cobija a todas sus unidades de negocio.

Cocina de autor: Tipo de cocina en el que el chef brinda su nombre y su toque personal a los productos que ofrece, en términos de ingredientes, preparación y presentación. Se diferencia de los restaurantes tradicionales por ser una expresión artística de la comida.

Unidades de negocio: Se refiere a cada uno de los restaurantes y unidades que hacen parte de la marca Hermanos Rausch.

Criterión: Restaurante principal de la marca ubicado en Bogotá. Ofrece cocina francesa moderna.

Bistromys: Dos restaurantes ubicados en Bogotá, uno en la zona de Usaquén y otro en la Zona G. Ofrece un ambiente informal, con alta cocina y precios cómodos.

Marea by Rausch: Restaurante ubicado en el centro de convenciones de Cartagena de Indias. Ofrece un ochenta por ciento de platos de comida de mar.

Rausch Restaurant: Restaurante ubicado en Ciudad de Panamá. Ofrece cocina francesa moderna al estilo de Criterión.

Kitchen by Rausch: Restaurante ubicado en el Hotel Sheraton en Escazú, Costa Rica. Ofrece cocina de autor con ingredientes locales.

R. Rausch: Pastelería ubicada en el Centro Comercial Andino en la ciudad de Bogotá.

Catering by Rausch: Servicio de alimentación institucional que ofrece la Marca Hermanos Rausch.

Planta: Planta de producción donde se fabrican algunos de los productos necesarios para la operación de los restaurantes.

HERMANOS RAUSCH: INNOVACIÓN Y CALIDAD

RAUSCH BROTHERS: INNOVATION AND QUALITY

RESUMEN

El caso Hermanos Rausch es una investigación de trabajo de grado de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario que pretende identificar las teorías sobre estrategia que se vean reflejadas en cada una de las unidades de negocio dentro de la marca “Hermanos Rausch”, la cual ha tenido a lo largo de sus años a los dos hermanos como cocineros profesionales, administradores y dueños de restaurantes. El proyecto presta especial atención a las decisiones estratégicas en las etapas de innovación, crecimiento, posicionamiento, expansión y renovación. Haciendo especial énfasis en el restaurante Criterión, el cual es la clave del éxito y reconocimiento alcanzado.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, sector gastronómico, innovación, crecimiento, posicionamiento, expansión, renovación, diversificación.

ABSTRACT

The Rausch Brothers case is a degree investigation that pretends to identify the strategic theories reflected in each one of the business units inside “Rausch Brothers” brand, which have had along several years the two brothers in the roll of Professional chefs, managers and restaurant owners. This project pays special attention to the strategies used on the innovation, growth, positioning, expansion and renovation stages. Emphasizing in Criterion, which is the key of the success and recognition achieved.

KEY WORDS

Strategy, gastronomic industry, innovation, growth, positioning, expansion, renovation, diversification.

INTRODUCCIÓN

Los Hermanos Rausch son tal vez los chefs más reconocidos que hay en Colombia por sus programas de televisión: dos temporadas de “Cocineros al límite” en el canal Utilísima y el programa “Hermanos en la cocina” por el canal El Gourmet. Es tal la calidad de la cocina de los dos hermanos, que fueron los escogidos para realizar una cena a todos los jefes de estado que participaron de la Cumbre de las Américas en la ciudad de Cartagena en Abril de 2012, donde incluso estuvo el Presidente de los Estados Unidos Barack Obama, uno de los hombres más poderosos del mundo.

Su principal restaurante, el cual fue el primero que montaron y además el único que pertenece enteramente a ellos es Criterión. Se pensó desde su concepción en que fuera el mejor restaurante del país y luego de varios años lo lograron, gracias a Criterión han ganado un sin número de premios y reconocimientos, lo que los posiciona como unos de los mejores cocineros del país.

En este caso se puede evidenciar cómo el reconocimiento alcanzado ha permitido consolidar su nombre como una gran marca que abarca distintas unidades de negocio, las cuales se analizan en este documento y cuya finalidad es pretender identificar las teorías sobre estrategia que se vean reflejadas en las decisiones y actuaciones de la marca. El proyecto presta especial atención a las decisiones estratégicas en las etapas de innovación, crecimiento, posicionamiento, expansión y renovación.

La presente investigación desarrolla un marco teórico que está constituido por algunas de las principales teorías sobre estrategia propuestas por diferentes autores y de distintas corrientes de pensamiento, las cuales tienen como finalidad.

Por una parte ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cual corriente de pensamiento se inscribe y en que medida significa algo nuevo o complementario. Por otra parte, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que se usan directamente en el desarrollo de la investigación (Méndez, 2011, p.202).

Las teorías son las siguientes: Las 5 P de la estrategia, estrategias competitivas genéricas, capacidades dinámicas y teoría de los recursos y las capacidades.

Como antecedente de este proyecto se tiene el caso del restaurante el Bulli, que fue publicado en la Revista IESE insight en el tercer trimestre del año 2009, publicación #2. En este caso se explica la filosofía de El Bulli, la manera de actuar de su creador Ferrán Adrià y se expone cómo la innovación es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento del restaurante aclamado mundialmente como el mejor del planeta durante varios años.

Es muy interesante cómo a manera de menú, en el caso se refleja la filosofía de El Bulli de la siguiente manera. Primer Plato, Comprender que en el futuro el Bulli debe seguir siendo una institución de referencia mundial por sí misma, más allá de Ferrán Adrià. Segundo Plato, Formar a nuevos cocineros con potencial que puedan recoger el testigo de Ferrán Adrià y convertirse en futuros genios. Postre, evolucionar manteniéndose a la vez fiel a su tradición y a su esencia. (El Bulli, ¿y tras llegar a la cumbre, qué?. 2009)

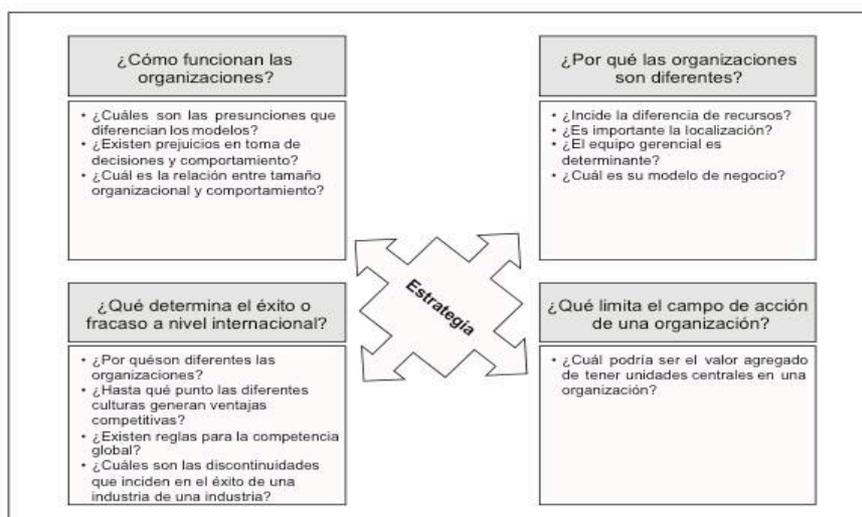
MARCO TEÓRICO

En la actualidad, la estrategia se ha convertido en una pieza fundamental para el funcionamiento de las empresas debido a rápidos y constantes cambios que se producen en el entorno, esto con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Comúnmente se cree que el problema de las empresas recae en la escases de recursos, sin embargo en la mayoría de los casos este problema radica en el desarrollo e implementación de estrategias incorrectas.

En la presente investigación se desarrolla un marco teórico que está constituido por algunas de las principales teorías sobre estrategia propuestas por diferentes autores y de distintas corrientes de pensamiento con lo cual se pretende identificar las teorías sobre estrategia que se vean reflejadas en las unidades de negocio dentro de la marca “Hermanos Rausch” y que se constituyeron en las principales razones del éxito de la empresa. Prestando especial atención a las decisiones estratégicas en las etapas de creación, crecimiento, posicionamiento, expansión y renovación.

Antes de entrar a explicar dichas estrategias es necesario establecer en que consiste el concepto de estrategia y cuales son los cuestionamientos en los que se enfoca esta.

Gráfico 1: ¿Qué estudia la estrategia?



Fuente: ¿Qué estudia la estrategia? Rivera, H. Malaver, N. 2011

Con la estrategia, como pasa también con muchos otros conceptos, se presentan distintas definiciones, según el enfoque, el campo de estudio o hasta la persona que se está refiriendo a ella. Henry Mintzberg presenta cinco definiciones de estrategia:

- **La estrategia como Plan:** Mintzberg define la estrategia como “un plan, una especie de curso de acción. Conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica” (Mintzberg, 1987, p. 11-24). De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características principales, son premeditadas y se elaboran conscientemente.

La estrategia también puede ser una pauta de acción en el sentido en que define la manera de actuar ante una determinada situación o realidad.

- **La estrategia como Patrón:** Teniendo en cuenta que las estrategias pueden ser elaboradas, se tiene que la definición de estrategia como patrón es “la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones” (Mintzberg, 1987, p. 11-24). Según esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, sea o no intencional. Teniendo esto en cuenta, tenemos que la estrategia puede ser por ejemplo un comportamiento repetitivo en la organización cuando este es exitoso o no necesariamente, esto puede inconscientemente presentarse.

- **La estrategia como Posición:** Esta definición establece que la estrategia es:

Una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente“. La estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento“ entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo (Mintzberg, 1987, p. 11-24).

Esta definición es una mirada hacia fuera de la organización, buscando ubicarla en un entorno externo y en posiciones concretas.

- **La estrategia como Perspectiva:** La definición de estrategia como perspectiva busca mirar la organización hacia dentro, esta nos dice que “la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo... en este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo“ (Mintzberg, 1987, p. 11-24). Esta definición de

estrategia como perspectiva implica la creación de patrones de comportamiento que existen en las mentes de los estrategas.

Luego de comprender el verdadero valor que tienen las estrategias en el desempeño de una empresa, es pertinente explicar algunas estrategias que suelen ser útiles la hora de generar impactos positivos en las organizaciones que las aplican.

En el libro ventaja competitiva escrito por Michael Porter, este define algunas estrategias genéricas y propone que la aplicación de una ventaja competitiva es esencial para el desempeño y evolución de una empresa en un ambiente competitivo, además afirma que es necesaria la definición del sector en el cual se encuentra la compañía, el nivel en el que se encuentra la compañía dentro del sector e identificar las fuerzas y debilidades que esta posee con el fin de crear una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Por tanto se hace necesario identificar y calificar las fuerzas del mercado que influyen en el desarrollo de la empresa y que comprenden:

- **Riesgo de entrada de nuevos competidores:**

Los nuevos competidores hacen que la industria crezca, aumentan el deseo de ganar participación en el mercado e inyectan una gran cantidad de nuevos recursos lo que puede causar una reducción de precios o un aumento de los costes de las compañías existentes (Porter, 1982, p.27).

El riesgo de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes y de las posibles reacciones por parte de las empresas existentes, si las barreras de entrada son sólidas y los nuevos ingresantes esperan acciones reactivas por parte de las empresas establecidas, el riesgo será escaso (Porter, 1982).

- **Barreras de entrada:** Las barreras de entrada son aquellos obstáculos que impiden el ingreso de nuevos competidores a cierta industria. Se consideran como barreras las economías de escala, la diferenciación de producto, las necesidades de capital, los costes cambiantes y el acceso a los canales de distribución (Porter, 1982).

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** La rivalidad se genera cuando uno o más competidores se siente presionado por la competencia o

simplemente ve la oportunidad de mejorar su posición dentro de la industria, esta rivalidad obliga a los competidores a adoptar estrategias para alcanzar una posición favorable en el mercado, esto causa guerras de precios, guerras de publicidad, introducción de nuevos productos y mejoras en las actividades de apoyo como el servicio al cliente y la logística de entregas. En la mayoría de las industrias el éxito de la estrategia utilizada por una empresa influye en gran medida en el desempeño de sus competidores lo que puede generar acciones reactivas por parte de estos. Si los ataques y contraataques entre las empresas aumentan de manera significativa, todas las empresas de la industria se pueden ver afectadas. (Porter, 1982)

Una intensa rivalidad es producida principalmente por un elevado número de competidores, el lento crecimiento de la industria, existencia de altos costes fijos, la ausencia de diferenciación en los productos ofrecidos, competidores diversos y unas barreras de salida sólidas (Porter, 1982).

- **Presión proveniente de productos sustitutos:** Todas las empresas pertenecientes a una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, productos que por sus características cumplen la misma función que otros, algunas veces a un costo más bajo. Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria pues imponen un límite a los precios que pueden cobrarse rentablemente en el sector. Los productos sustitutos no solo limitan las utilidades, sino que además disminuyen las posibles utilidades extra en tiempos de auge. (Porter, 1982).

Los productos sustitutos que cumplan mejor las funciones que los de una industria determinada y sean de menor costo pueden poner en riesgo a los productos de la industria disminuyendo en gran medida la rentabilidad esperada, es por esto que según Porter estos requieren de gran atención “Aquellos productos sustitutos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria o generan industrias que obtienen grandes utilidades merecen especial atención” (Porter, 1982, p. 44).

- **Poder de negociación de los clientes:** Es de gran importancia prestarle especial atención a los clientes pues estos pueden competir directamente con la industria, según Porter “los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los

precios, negocian mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a competidores entre sí” (Porter, 1982, p. 44).

Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones: el grupo está relacionado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor, los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costes o de las adquisiciones que realiza, los productos que adquiere el grupo en la industria son estándar o indiferenciados, el grupo obtiene bajos beneficios, el grupo tiene toda la información, los clientes representan una gran amenaza contra la integración hacia atrás (Porter, 1982).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores también tienen cierto poder de negociación sobre los participantes de una industria, pues tienen la posibilidad de elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, así los grupos de proveedores más poderosos pueden reducir en gran medida la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costes con sus precios.

Existe un grupo de circunstancias que según Porter hacen poderosos a un determinado grupo de proveedores, estas son: el grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende, el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutivos para venderle a la industria, la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, el producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente, los productos del grupo de proveedores están diferenciados, el grupo de proveedores constituye una amenaza seria para la integración vertical (Porter, 1982).

Con la identificación del sector y la posible ubicación de la empresa en este, se puede entonces desarrollar la estrategia genérica como lo define Porter.

Gráfico 2: Estrategias competitivas genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo de costo	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación

Tomado de: (Ventaja Competitiva, Michael Eugene Porter. Pág. 29) (Porter,1987)

Es importante destacar entonces la estrategia de diferenciación que fue clave para el posterior desarrollo del negocio, todo esto enmarcado siempre bajo una premisa de calidad del producto. Al aplicar una estrategia de “diferenciación” las empresas buscan ser únicas en el sector industrial al que pertenecen, esto se alcanza cuando se le saca provecho a factores que son ampliamente valorados por los clientes que pueden ir más allá del desarrollo de producto. “Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Esta exclusividad adquirida es recompensada con un precio superior del producto” (Porter, 1987, p. 32).

La diferenciación nace de la cadena de valor de la empresa, es necesario entender que cualquier área de la empresa es una posible fuente de exclusividad. La diferenciación puede basarse en el producto, el sistema de entregas, formas de pago, la mercadotecnia aplicada al producto y un amplio rango de muchos factores.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie de sí misma, y que sean diferentes a los de los rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior (Porter, 1987, p. 32).

El sostenimiento de la diferenciación se encuentra definido por dos cosas, el valor continuo percibido por los compradores y la escasez de imitación por parte de la competencia.

La diferencia será más sostenible si se cumplen las siguientes condiciones. Primero:

Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras. La propiedad de aprendizaje, los eslabones, las interrelaciones y las ventajas de primer movedor tienden a ser guías de exclusividad más sostenible que simplemente una elección de política de ser único en una actividad (Porter, 1987, p. 175).

Segundo “La empresa tiene una ventaja en el costo de diferenciar. Una empresa con una ventaja al costo sostenible al desempeñar las actividades que llevan a la diferenciación disfrutará de un sostenimiento mucho mayor” (Porter, 1987, p. 176). Por último, “Las fuentes de diferenciación son múltiples” (Porter, 1987, p. 176).

También cabe destacar una estrategia de enfoque, en la cual:

El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco aunque no sea una ventaja competitiva general (Porter, 1987, p. 32).

“La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco” (Porter, 1987, p. 32).

Estas estrategias permiten a las empresas crear características propias que les dan la capacidad diferenciarse de los demás. Como expone Barney (1991) en su artículo sobre la perspectiva basada en recursos de la empresa.

La ventaja competitiva sostenida se deriva de los recursos y las capacidades que una firma controla, los cuales son que valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y capacidades pueden ser vistos como paquetes de activos tangibles e intangibles, incluyendo las capacidades de gestión de una empresa, sus procesos organizacionales y rutinas, y la información y conocimiento que controla (Barney, Wrigth & Ketchen, 2001).

De acuerdo con Rugman y Verbeke (2002) existen 4 características comunes en la mayoría de trabajos sobre teoría de los recursos las cuales son:

- El ultimo objetivo de la firma en un enfoque basado en los recursos es adquirir retornos sostenidos por encima de los de sus competidores.

- Un conjunto de recursos que no están disponibles para todas las firmas y su combinación en las competencias y capacidades son una condición previa para una mayor rentabilidad sostenida.
- Las competencias y capacidades llevan a retornos sostenidos más elevados en la medida en que son específicos de la firma, valorados por los clientes, no sustituibles y difíciles de imitar.
- Desde una perspectiva dinámica, las innovaciones, especialmente en términos de nuevas combinaciones de recursos, pueden contribuir substancialmente a retornos sostenidos superiores.

Con el objetivo de perdurar en el tiempo siempre presente y después de haber alcanzado una ventaja competitiva frente a sus rivales, es necesario que las empresas se encuentren preparadas para reaccionar a los posibles cambios y situaciones de riesgo que se puedan presentar. Por esto se hace necesario desarrollar una estrategia enfocada en las “capacidades dinámicas”.

Un acercamiento general sobre esta teoría se plantea en el libro “Capacidades Dinámicas y Gestión Estratégica” (David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen) donde se expone que:

Al analizar una industria con un entorno cambiante como lo es la de alta tecnología se ha demostrado la necesidad de un paradigma expandido para comprender como se consiguen las ventajas competitivas. Algunas compañías conocidas como lo son: IBM, Texas Instruments, Philips, entre otras, parecen haber seguido una estrategia basada en los recursos donde se acumulan activos de tecnología valiosos, a menudo protegidas por una postura agresiva de la propiedad intelectual. Sin embargo, esta estrategia no suele ser suficiente para mantener una ventaja competitiva significativa.

Los ganadores en el Mercado global han sido firmas que pueden demostrar tanto una capacidad de respuesta oportuna, así como una rápida y flexible innovación en sus productos, acompañada de una capacidad de gestión para coordinar y re implementar competencias internas y externas efectivamente.

No es sorpresa que los observadores de la industria hayan remarcado que las compañías pueden acumular un largo inventario de activos de tecnología y aun así no tener muchas capacidades útiles...

El término “dinámico” hace referencia a la capacidad de renovar las competencias

a fin de lograr la congruencia con el entorno cambiante de los negocios ; ciertas respuestas innovadoras son necesarias cuando el tiempo de lanzamiento al mercado y el momento son críticos, el ritmo del cambio tecnológico es rápido, y la naturaleza de la competencia y mercados futuros difícil de determinar. El termino “capacidades” hace hincapié en el papel principal de la gestión estratégica en la apropiada adaptación, integración y reconfiguración de recurso y competencias funcionales tanto internas como externas de la organización para estar a la par de los requerimientos del cambiante entorno...

El enfoque de las capacidades dinámicas pretende proporcionar un marco coherente en el que se puede integrar tanto el conocimiento existente conceptual como el empírico y facilitar la prescripción. Al hacerlo, se basa en los fundamentos teóricos proporcionados por Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975, 1985), Barney (1986), Nelson y Winter (1982), Teece (1988), y Teece et al . (1994)... (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 509-533).

Conocimiento e innovación son dos capacidades clave para el crecimiento de la organización. Es necesario explorar desde el punto de vista de la estrategia cómo la generación de estas capacidades dinámicas incide en ellas, adicionalmente, identificar qué capacidades, procesos, estructuras, contextos y rasgos culturales aceleran la habilidad de las organizaciones para ser innovadoras (Rivera & Malaver. 2011).

Es así como se implementan y desarrollan en el caso diferentes estrategias de diversificación del negocio como lo son las franquicias y alianzas estratégicas.

Según Thompson y Strickland en su libro administración estratégica, las franquicias “suelen ser adecuadas para los esfuerzos de expansión global de empresas de servicios o comercio minorista” (Thompson & Strickland, 2004, p. 208). Diferentes restaurantes y hoteles utilizan el modelo de franquicia para incursionar en otros países debido a las ventajas que estas poseen.

El titular de las franquicias corre con la mayor parte de los costos y riesgos de establecerse en el extranjero; el otorgante de la franquicia solo tiene que gastar recursos en cuestiones de reclutamiento, capacitación y apoyo a los compradores de la franquicia; el gran problema que enfrenta el otorgante de la franquicia es el mantenimiento del control de calidad; los titulares de franquicias en el extranjero no

siempre demuestran un compromiso fuerte con la uniformidad y estandarización, tal vez porque la cultura local no destaca o atribuye demasiado valor a los mismos tipos de preocupaciones por la calidad (Thompson & Strickland, 2004, p. 208).

Por otro lado, Thompson y Strickland definen las alianzas estratégicas como “acuerdos de cooperación entre compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser un fusión o una sociedad en la participación, en sentido estricto, con lazos de propiedad formales” (Thompson & Strickland, 2004, p. 176).

Las razones más comunes por las que las compañías celebran alianzas estratégicas son: para colaborar en el desarrollo de tecnología o de nuevos productos prometedores, superar los déficits en su pericia técnica y de fabricación, adquirir nuevas competencias, mejorar la eficiencia de la cadena de suministros, obtener economías de escala en la producción o marketing y adquirir o mejorar el acceso al mercado mediante acuerdos conjuntos de marketing (Porter, 1990, p. 66).

APLICACIÓN EMPÍRICA

CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO GENERAL

ASPECTOS POLÍTICOS

En Colombia, anterior al año 2010 no existían unas políticas claras en torno al sector gastronómico. A partir de este año, en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la agencia para competitividad y promoción para gastronomía colombiana, definieron una política pública para el sector, cuyo objetivo es convertir al país en un destino turístico gastronómico a nivel mundial. Desde entonces, estos dos entes han realizado una serie de foros regionales para el sector en los que participan todos los actores involucrados, se han realizado una serie de estudios y se han tomado medidas para lograr el objetivo trazado.

Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, es primordial la formalización de los restaurantes, mejorar la nutrición en los platos y también incorporar la comida colombiana en la oferta turística del país, el objetivo es que todos los restaurantes tengan en sus cartas un capítulo con este tipo de comida. El Ministerio también ofrece un servicio en el que traducen las cartas de los restaurantes a distintos idiomas para que los extranjeros tengan mayores facilidades a la hora de ordenar (Colombia traza una política gastronómica, 11 Marzo 2011).

Aumentar el número de restaurantes con certificación de calidad del sector, también es una de las preocupaciones del Ministerio, para lo cual se deben tomar medidas para que sea más económico obtenerlo y para que se reconozcan la importancia y los beneficios de la certificación. Al igual que la implementación de tecnologías de información y comunicación en la promoción de los restaurantes y seguir impulsando el empleo por ser uno de los sectores de mayor generación en el país (Gastronomía colombiana impulsadora..., 2012).

Estas políticas públicas que buscan fortalecer el sector, generan una mayor competencia dentro del mismo, pues apoya la creación de nuevos restaurantes y busca fortalecer a los ya existentes; por lo tanto, y como resultado de esta competencia, los restaurantes deben buscar ser cada vez mejores, buscar factores diferenciadores y aplicar estrategias que aseguren su perdurabilidad en el tiempo.

ASPECTOS ECONÓMICOS

El Producto Interno Bruto de Colombia en el año 2009 a precios constantes fue de 408.379 miles de millones de pesos con un crecimiento del 1,7% respecto al año anterior. En el año 2010 fue de 424.599 miles de millones de pesos con crecimiento del 4% y en el año 2011 (provisional) el PIB fue de 452.815 miles de millones de pesos con crecimiento del 6,6% respecto al año anterior.

Gráfico 3: Producto Interno Bruto

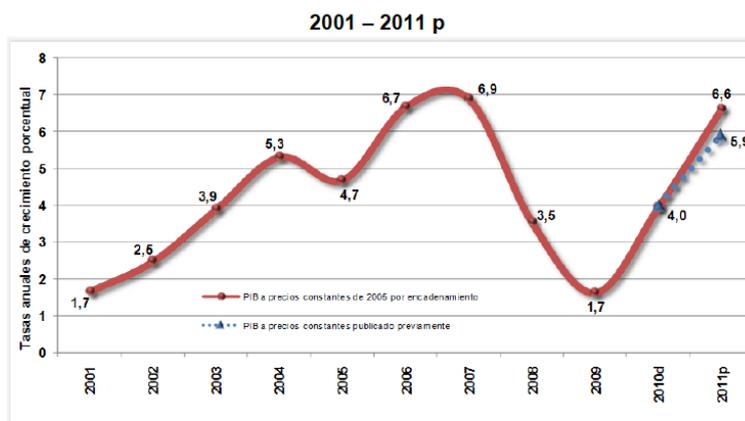
A precios corrientes y constantes de 2005 por encadenamiento Serie 2000 - 2011p

Años	A precios corrientes		A precios constantes de 2005 por encadenamiento	
	Miles de millones de pesos	Tasas anuales de crecimiento	Miles de millones de pesos	Tasas anuales de crecimiento
2000	208.531	-	284.761	-
2001	225.851	8,3	289.539	1,7
2002	245.323	8,6	296.789	2,5
2003	272.345	11,0	308.418	3,9
2004	307.762	13,0	324.866	5,3
2005	340.156	10,5	340.156	4,7
2006	383.898	12,9	362.938	6,7
2007	431.072	12,3	387.983	6,9
2008	480.087	11,4	401.744	3,5
2009	504.647	5,1	408.379	1,7
2010	544.924	8,0	424.599	4,0
2011p	621.615	14,1	452.815	6,6

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

La economía colombiana presentó un crecimiento constante y cada vez mayor con excepción del año 2005 entre los años 2001 y 2007, en los años 2008 y 2009 el crecimiento de la economía fue menor, del 3,6 y 1,7% respectivamente dada la crisis económica mundial del 2008 pero que no afectó mayormente a Colombia. A partir del año 2010 la economía ha crecido nuevamente y aumentando cada año la tasa.

Gráfico 4: Crecimiento anual del PIB



FUENTE: DANE

El sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles presentó una producción de 58.395 miles de millones de pesos en el año 2009, en 2010 presentó una producción de 63.210 miles de millones de pesos y un crecimiento del 8,2% representando el 14,88% del total del PIB. Finalmente en el año 2011 (provisional) el sector presentó una producción de 69.848 miles de millones de pesos, con crecimiento del 10,5% y representando el 15,42% del total del PIB (Boletín cuentas anuales, Marzo 2013).

Gráfico 5: Valor agregado por ramas de actividad económica y PIB

**Valores a precios corrientes
2009 - 2011p**

Cifras en Miles de millones de pesos

Clasificación Cuentas Nacionales	Concepto	2009	2010	2011P	Var (%) 2010/2009	Var (%) 2011/2010
A.	Agricultura, ganadería, caza, siicultura y pesca	34.632	35.431	38.925	2,3	9,9
B.	Explotación de minas y canteras	36.391	45.960	70.145	26,3	52,6
C.	Industrias manufactureras	66.428	69.526	76.922	4,7	10,6
D.	Suministro de electricidad, gas y agua	18.283	19.658	21.259	7,5	8,1
E.	Construcción	38.913	39.340	46.419	1,1	18,0
F.	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	58.395	63.210	69.848	8,2	10,5
G.	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	33.541	34.681	36.154	3,4	4,2
H.	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	97.973	105.048	114.085	7,2	8,6
I.	Actividades de servicios sociales, comunales y personales	79.291	86.280	93.342	8,8	8,2
	Subtotal valor agregado	463.947	499.134	567.099	7,5	13,6
D.21-D.31	Impuestos menos subvenciones sobre los productos	40.800	45.789	54.515	12,2	19,1
D.21	Impuestos sobre los productos	41.417	46.340	55.407	11,9	19,6
D.211	Impuestos al Valor Agregado (IVA) no deducible	26.855	29.927	35.930	11,4	20,1
D.212	Impuestos y derechos sobre las importaciones, excepto IVA	4.009	4.758	5.301	18,7	11,4
D.213, D2.14	Otros impuestos sobre los productos	10.553	11.655	14.176	10,4	21,6
D.31	Subvenciones sobre los productos (-)	617	551	892	-10,7	61,9
B.1*	Producto Interno Bruto	504.647	544.924	621.615	8,0	14,1

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Según datos de la revista especializada La Barra:

El sector de restaurantes en Colombia movió ventas por 7,9 billones en el año 2000, subiendo a 19,9 billones en el año 2010 y cercanas a los 24 billones de pesos en 2012 con un crecimiento del 9,08% respecto al año 2011. Según La Barra la gastronomía también ocupa el décimo puesto entre los sectores que aportan al PIB colombiano (El negocio de la..., 25 Enero 2013).

ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

En Colombia, se ha podido ver en los últimos años una transición cultural en los hábitos de consumo de las familias, las cuales cada vez gastan más en restaurantes. Según Claudia Hernández, directora ejecutiva de Acodres, y citando información del DANE, “los

restaurantes constituyen el tercer gasto de los hogares colombianos después del mercado, la vivienda y el arriendo. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos, sabores y tendencias” (El negocio de la..., 25 Enero 2013). Diversos factores socio-culturales influyen en estos cambios de comportamiento:

El rol de la mujer a cambiado, que ya cumple más papeles dentro del ámbito laboral, y no tiene tiempo para preparar las comidas en el hogar. El crecimiento de las ciudades también influye, haciendo que las personas no puedan desplazarse a sus casas y tengan que comer por fuera, y adicionalmente los consumidores han ido aumentando sus gastos de consumo en entretenimiento (El negocio de la..., 25 Enero 2013).

Siendo los restaurantes el tercer gasto en los hogares colombianos, y teniendo en cuenta los datos económicos presentados anteriormente, se puede ver que el sector gastronómico se encuentra en constante crecimiento. Se convierte entonces en un reto para los restaurantes, el poder captar esos consumidores que están dispuestos a gastar su dinero comiendo fuera de casa, con ofertas innovadoras y que se adapten a los hábitos de consumo de acuerdo al sector en que están ubicados. Los comensales cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad del producto, su calidad y el precio, teniendo muchas opciones, no tendrá reparo en cambiar un lugar por otro cuando el mismo no cumple con sus expectativas.

Además de la disposición de los colombianos a gastar más de su dinero en restaurantes, también hay otros fenómenos sociales de los que los restaurantes deben tomar ventaja. Por ejemplo, Colombia es un país que está reduciendo sus brechas sociales, en donde la pobreza se está reduciendo y se está viendo un resurgimiento de la clase media, por lo tanto, se debe crear una oferta gastronómica apropiada para este sector social, con precios adecuados para sus niveles de ingreso pero sin dejar de lado la calidad del producto y el servicio que brinde una experiencia gastronómica completa como si se estuviera en un restaurante de alto nivel. Por otro lado, el país también se ha ido convirtiendo en un núcleo de inversión extranjera, con un sin fin de empresas internacionales y multinacionales que atraen extranjeros a Colombia y ayudados también por la oferta turística que se va consolidando a nivel internacional, estas personas deben ser captadas por los restaurantes, con oferta internacional y más importante con oferta de gastronomía colombiana que se adapte a sus paladares y consolide al país como destino gastronómico.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

El sector gastronómico, en principio no requiere de tecnología especializada, los elementos básicos que se utilizan, son de fácil acceso y existe gran cantidad de proveedores y consisten en estufas industriales, hornos, enfriadores y congeladores, muebles, menaje, entre otros.

Restaurantes de alta cocina, en los que se utilice tecnología especializada para métodos de cocción, como por ejemplo los usados en la cocina molecular, deben importar parte de estos.

Algunos restaurantes en el sector, usan tecnología para la logística interna, tanto de toma de pedidos, órdenes a la cocina y hasta el despacho de la misma. También es una tendencia estar en los medios digitales, páginas web y redes sociales, por lo tanto, los restaurantes que quieran estar a la vanguardia, deben aprovechar estas oportunidades para la promoción de sus productos.

ASPECTOS ECOLÓGICOS

El sector gastronómico influye altamente en los ecosistemas y el medio ambiente dado que la mayoría de sus materias primas provienen de seres vivos como animales y plantas. Algunos productos que se utilizan en restaurantes se encuentran en peligro de extinción, como es el caso por ejemplo del atún de aleta azul que se utiliza mucho en preparaciones mediterráneas y orientales. En Colombia, distintos movimientos activistas intentan velar por la protección del medio ambiente y los animales, como lo son Green Peace y Slow Food, el segundo es una organización mundial que vela por la dignificación de la gastronomía y los productos que en ella se usan, dando énfasis al curso natural de la naturaleza, en cuanto al cultivo de alimentos y crianza de los animales, y hasta las formas de cocción y la protección del medio ambiente. También, cada vez más personas deciden por convicción o por salud, llevar una dieta vegetariana u orgánica, lo que representa un reto para el sector, en la creación de restaurantes especializados o la inclusión en las cartas de opciones para estas personas.

El consumidor en general está cada vez más consciente de la importancia del medio ambiente, por lo tanto crece la demanda de productos amigables con el medio ambiente, los restaurantes y el sector gastronómico deben asumir esto más que como un reto como una oportunidad, atrayendo al consumidor con una oferta que se adapte a su nueva conciencia ambiental, informando de la procedencia de sus productos, utilizando por ejemplo, animales que no se encuentren en vía de extinción o que provengan de prácticas sustentables de

producción, ofreciendo productos locales y de temporada, y opciones vegetarianas o para los distintos tipos de alimentación.

ASPECTOS LEGALES

La informalidad es un problema visible en el sector gastronómico en Colombia, según Claudia Hernández, directora ejecutiva de Acodres, “aproximadamente sólo el 12% de los empleados del sector están formalizados y con el cubrimiento de todas sus prestaciones sociales” C. Hernández (comunicación personal, 28 Enero, 2014). La formalización del empleo es uno de los objetivos del gobierno colombiano, por lo que entre la asociación y el Ministerio del Trabajo se encuentran diseñando estrategias para promover la importancia y los beneficios de la formalización para el sector.

La Ley del Primer Empleo, afecta positivamente al sector y a los jóvenes colombianos, dado que promueve incentivos en reducción de impuestos para las empresas que contratan personal joven y sin experiencia. El sector gastronómico es uno de los que más empleos jóvenes genera en el país en calidad de meseros o cocineros, y para muchos de estos jóvenes que allí trabajan, es la posibilidad de un ingreso adicional mientras estudian o trabajan en algún otro lugar.

CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno mas cercano a la empresa se utiliza el modelo de fuerzas del mercado de Michael Porter, herramienta de análisis estratégico de sectores competitivos, en la que teniendo en cuenta diferentes variables se evalúan cinco fuerzas del mercado; nivel de rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los compradores, riesgo de ingreso, poder de negociación de los proveedores y bienes sustitutos. Para la evaluación de las fuerzas del mercado en el sector gastronómico se utilizó un software desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (ver anexos), a continuación se presentan las conclusiones:

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En este sector se presencia una alta rivalidad entre los competidores, el elevado nivel de concentración existente junto con la velocidad de crecimiento y el grado de hacinamiento hacen que la competencia sea cada vez más difícil e intensa por lo similares que son la mayoría de negocios pertenecientes al sector, cifras de enero de 2013 dicen que “en Colombia, a la fecha habían cerca de 295.000 establecimientos de comida, de los cuales 64.000 estaban en Bogotá” (El negocio de la..., 25 Enero 2013). Hoy en día los clientes tienen más opciones para elegir en todos los niveles de precios causando que hasta los restaurantes con mayor reconocimiento pasen a ser una opción más y necesiten de estrategias diferenciadoras con el fin de alcanzar el éxito. Los restaurantes presentan también un nivel de costos fijos elevados y para los mismo es difícil realizar incrementos en la capacidad de producción, pues dependen de las condiciones en las que están en el momento, no es fácil aumentar por ejemplo el tamaño de la cocina o del salón donde se atienden a los comensales, estas dos variables también hacen que el nivel de rivalidad sea alto, y por último, es un sector en el que la presencia extranjera se ha venido fortaleciendo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En esta fuerza no se logra establecer una dominancia bien sea por parte de las empresas del sector o de los clientes. Aunque los consumidores representan el ingreso para los restaurantes, son independientes en sus decisiones y cada uno de ellos posee gustos y necesidades diferentes que los lleva a visitar un lugar y así mismo cambiar a otro fácilmente teniendo en cuenta las diferentes opciones con las que cuentan y que lo adquirido no

constituye en si un servicio necesario para el consumidor. Esto no constituye una razón de peso para que logren influir en precios o descuentos, ya que existe un alto numero de consumidores y por lo tanto se espera que una vez uno se vaya otros pueden llegar. Situación que se justifica también en la creciente demanda por este tipo de servicios, según el DANE “los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos después del mercado, el arriendo y la vivienda” (El negocio de la..., 25 Enero 2013).

RIESGO DE INGRESO

En el sector las barreras de entrada son relativamente bajas, lo que ocasiona que constantemente se creen nuevos restaurantes por lo que se cuenta con alto número de competidores potenciales y generan una amenaza alta para los competidores existentes. Adicional a esto, el gobierno en su afán por fortalecer el sector y posicionar al país como destino gastronómico, genera incentivos para la creación de nuevas empresas y brinda apoyo para generar nuevas competencias laborales en el sector, mejorar la calidad de los servicios, así como para investigación y desarrollo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el sector gastronómico los proveedores no son dueños del poder de negociación, sino más bien las mismas empresas. En Colombia, por ser un país principalmente agricultor, la cantidad de proveedores para el sector es muy alta, por lo tanto, si un restaurante se ve en la obligación de cambiar de proveedor, seguramente haya otro competidor del anterior, con similares precios y productos por el que pueden reemplazar sin afectar el funcionamiento del negocio. Sin embargo, se pueden presentar algunas contingencias como los paros agrícolas y de transportistas, o dificultades climáticas que pueden afectar la oferta de los productos y por lo tanto los precios de los mismos. No existe una amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, ya que las cantidades ofertadas por estos superan considerablemente la demandada hipotética del restaurante en caso de ser creado, además influyen factores de conocimiento del mercado, ubicación y experiencia.

BIENES SUSTITUTOS

Para el sector gastronómico se puede afirmar que el producto sustituto que puede presentar una gran amenaza es comer en casa. Esta actividad permite a los compradores mejorar su estructura de costos pagando un menor precio, pues no estarían pagando por el

valor agregado y los costos en los que incurren los restaurantes para prestar el servicio. Comer en casa puede representar para los compradores una tendencia a mejorar el desempeño, por lo anterior y porque puede generar una satisfacción adicional a algunas personas el preparar sus propios alimentos según sus necesidades, pero sin olvidar que el sector gastronómico también puede generar satisfacción en las personas con un excelente servicio o calidad del producto.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA

HERMANOS RAUSCH: INNOVACIÓN Y CALIDAD

¿QUÉ ES LA MARCA RAUSCH?

Los “Hermanos Rausch” es una marca que representa a Jorge, Mark e Ilan Rausch en diferentes líneas de negocio ligadas al sector gastronómico, donde cada uno desempeña además de otras funciones su propia profesión, como cocinero, pastelero y administrador respectivamente. En el 2003 crearon Criterión con el objetivo de consolidarlo como el mejor restaurante de Colombia. Han sido altamente exitosos, a tal punto que han llegado a ser considerados como unos de los mejores cocineros del país, cuentan con reconocimiento internacional y han sido acreedores de diferentes premios dentro del sector, como lo confirma la aparición de Criterión en 2013 como el mejor restaurante en Colombia y el número 19 de América Latina, dentro de la publicación “Latin America’s 50 Best Restaurants 2013” listado publicado por William Reed Business Media, compañía que también publica el listado de los 50 mejores restaurantes del mundo. Para el caso de América Latina se toman en cuenta los países de América del Sur, América Central y el Caribe (The World 50 Best, s.f.). A parte de este, sus demás unidades de negocio se constituyen de la siguiente forma: Raush Pâtissier, Bistronomy que cuenta con dos restaurantes, Marea ubicado en Cartagena, R.Rausch en el centro comercial Andino en Bogotá, Rausch Restaurant Panamá, Kitchen by Rausch en Costa Rica, Servicio de Catering, libros de cocina, utensilios de cocina Criterión Collection, ingredientes con marca propia, programas de televisión y franquicias.

ANTECEDENTES

Los hermanos Jorge y Mark Rausch provienen de una familia judía donde la gastronomía y lo que se sirve en la mesa es muy importante, desde pequeños siempre comían en los mejores restaurantes y se acostumbraron a un paladar refinado. Pero sus inicios en el sector gastronómico no fueron iguales, Mark siempre supo que lo suyo era la gastronomía y desde pequeño se preparó para eso, mientras Jorge estudió economía antes de inclinarse por ser cocinero.

Mark Rausch inició su profesión estudiando Hotelería y Turismo en la Universidad Externado de Colombia. Luego estudió culinaria en Vancouver, Canadá, en el Pacific Institute of Culinary Arts. Tomó experiencia trabajando en distintos restaurantes en Canadá, pero su gusto por la pastelería y la panadería lo obtuvo trabajando con un reconocido chef francés llamado Jean Pierre Sánchez.

Por su parte, Jorge Rausch estudió primero economía en la Universidad de los Andes y en Israel, carrera que le ha servido para aplicar conceptos administrativos en el manejo de sus restaurantes. Estando en Israel se dio cuenta que realmente se quería dedicar a la cocina y la gastronomía, por lo que a sus 26 años viajó a Inglaterra y estudió culinaria en la Tante Marie School of Cookery, de gran reconocimiento internacional y ubicada en Surrey, al sur oeste en las afueras de Londres. Ganó experiencia trabajando en Inglaterra con reconocidos chefs e importantes restaurantes incluso con hasta dos estrellas Michellin.

Ambos hermanos estuvieron preparándose en el exterior por un largo periodo de tiempo, coinciden en que “la carrera de gastronomía solo sirve para conseguir un trabajo, pero la experiencia es lo más importante para crecer dentro del sector” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013). Ambos regresaron a Colombia a finales de los años 90 con el objetivo de crear el mejor restaurante del país.

NACE CRITERIÓN

Las condiciones económicas y de seguridad en las que se encontraba Colombia durante los años 90 no favorecían la inversión y la creación de empresa, es por eso que a pesar de que los hermanos Rausch tenían claro que querían montar juntos un restaurante, Colombia no era una posibilidad. Canadá e Inglaterra eran países donde existían restaurantes muy bien posicionados y chefs de gran reconocimiento, por lo que se hacía muy difícil entrar con éxito al sector además de requerir una inversión muy grande.

A principios de la década del 2000, los hermanos Rausch deciden volver al país, las condiciones de seguridad estaban empezando a mejorar y se veía la posibilidad de una economía en crecimiento, que favoreciera la inversión y con condiciones sociales diferentes.

A su llegada, la mayor parte de los restaurantes en Colombia eran de comida étnica, esto quiere decir que la oferta gastronómica era básicamente de cocina colombiana o de diferentes países como la italiana, mexicana, americana, tex-mex, etc. Los restaurantes de chef o de

cocina de autor no estaban aún posicionados en Colombia, el pionero y que en el momento estaba ganándose un nombre y reconocimiento era el hoy conocido Harry Sasson, que en 1995 había montado en la Zona T de Bogotá un restaurante con su propio nombre, “H.Sasson – Wok & Satay Bar”. Muchos otros cocineros, sin la experiencia suficiente, y con un concepto errado de la cocina de autor, abrían restaurantes con su nombre, generando así esta mala percepción sobre la misma.

Con la idea de crear su restaurante nacen los primeros interrogantes, que traían consigo algunos inconvenientes y cuya manera de afrontarlos sería decisiva para el futuro éxito del negocio. ¿Dónde ubicarse?, ¿Qué tipo de comida vender?, ¿Qué precios y cantidades?, además de una limitada capacidad financiera, lo que conllevó a muchos retos durante la consolidación del restaurante, que se acrecentaban debido al poco conocimiento que se tenía acerca del funcionamiento del sector gastronómico en el país. A retrospectiva “no había nada” refiriéndose al desarrollo del sector en la época.

El primer reto a superar fue tomar la decisión de la ubicación del restaurante, existían dos lugares principales en este momento que eran la zona T o el parque de la 93 pero los costos se elevaban mucho. El segundo reto fue tomar la decisión de qué se iba a servir, crear un menú, determinar los precios y las cantidades. Teniendo en cuenta que el mercado dictaminaba ciertos lineamientos a los cuales la gente estaba acostumbrada y se desconocía cual podía ser la reacción de las personas ante una nueva perspectiva.

Se debían servir unas cantidades bastante grandes como Harry Sasón, vender más barato que Leo Kats y tocaba tener carpaccio y ensalada cesar. Por lo tanto hizo un plato que aún existe en la carta que se llama carpaccio con ensalada cesar. J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013).

Las estrategias para afrontar estos retos fueron primero que todo, innovar en el producto gastronómico, buscando una diferenciación en este y omitiendo algunas de las sugerencias del mercado, extendiendo esta diferenciación a la ubicación del restaurante. En conclusión, se penetraron nuevos mercados con nuevos productos.

Dejando a un lado los estándares previamente establecidos por el mercado, los Hermanos Rausch decidieron hacer lo que ellos conocían por su experiencia en el exterior y su formación. Se ofreció en el momento una gastronomía que no existía en Colombia, alta

cocina tradicional francesa con el toque personal de los Hermanos Rausch. En este cambio de paradigma también se le dio importancia al nombre del restaurante. “Criterión” fue tomado de un teatro en Londres, con lo que buscaban proyectar algo neutral a través de un nombre genérico, evitando así confusiones con la errada concepción que existía en el momento de la cocina de autor y lentamente así, posicionar su nombre personal.

La ciudad de Bogotá tenía dos zonas consolidadas como destinos gastronómicos, la primera era la zona T donde estaba ya ubicado Harry Sasson, la segunda era el parque de la 93 con una gran variedad de restaurantes, el supuesto del mercado es que había que estar en una de las dos, lo que aumentaba mucho los costos por primas de arrendamiento o por el valor de los predios. Se tomó la decisión de buscar un nuevo sector, ubicaron su restaurante en la calle 69 con carrera 6, compraron una casa en la que funcionaba una financiera, montaron allí su restaurante y de esta forma se comenzó a consolidar el sector como un nuevo destino gastronómico, de tal forma que cada vez fueron llegando más restaurantes hasta convertirse en la hoy reconocida zona G, de la cual los Hermanos Rausch fueron pioneros y unos de los más antiguos que continúan ubicados allí.

“Lo único que soporta la permanencia en el tiempo es el producto gastronómico” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013) es por esto que la calidad en toda la cadena de producción es esencial, empezando por los proveedores. Se buscan los mejores insumos, lo que lleva a tener una gran cantidad de proveedores ya que cada uno puede especializarse en un producto en particular.

El proceso de búsqueda de proveedores es de especial cuidado para los Hermanos Rausch, puesto que para asegurar un excelente producto, se deben usar las mejores materias primas. La calidad es entonces el principal criterio a la hora de escoger entre un proveedor u otro, no queriendo decir esto, que las adquisiciones se hagan con una cantidad limitada de proveedores, por el contrario, se trata de tener distintos proveedores para el mismo tipo de producto, “en Colombia la calidad de la materia prima es inconsistente, no se puede depender de un solo proveedor” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013). La falta de formación para el campo, la escasez de tecnología adecuada y las cambiantes condiciones climáticas, hacen que de un día para otro la calidad de los insumos cambien drásticamente, entonces, estar preparados es imperativo, teniendo la posibilidad de acudir a otros proveedores para obtener la mejor calidad posible.

En cuanto al precio de la materia prima, en Colombia es relativamente constante, no presenta grandes variaciones y el aumento normal que se presenta cada año por la inflación es presupuestado en la planeación del negocio por lo que no tiene gran impacto en los estados financieros. Sin embargo, se pueden presentar algunas contingencias, como por el ejemplo el paro agrario y campesino que se vivió en el país en el segundo semestre de 2013, el cual paralizó al sector y generó una gran escases de algunos de los productos principales que se usan en la gastronomía, generando también un aumento en los precios y disminución en la calidad de los productos. Para los Hermanos Rausch generó algunos problemas, pero buscando soluciones alternativas, innovando y gracias al amplio número de proveedores, lograron sortear la situación, reemplazando algunos productos con otros, cambiando un poco los platos en los que fue necesario y ofreciendo nuevas alternativas a los comensales.

La escogencia de los proveedores es uno de los procesos más importantes para los hermanos Rausch, siempre se realizan pruebas a los productos que les ofrecen con el fin de asegurar la mejor calidad posible, por ejemplo, para escoger un jamón, se prepara un sándwich o el plato en el que se va a utilizar, miran su precio, calidad, sabor y vida útil. “La marca Rausch le invierte mucho a los ingredientes, no escatiman en gastos para obtener los mejores productos. El que toma la decisión final es Jorge Rausch” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014). Otro ejemplo de la importancia de los ingredientes, es que muchos de los que utilizan los buscan en distintas partes del mundo, el pato por ejemplo es importado desde Canadá.

Por otra parte, el sector de alta cocina en el que se enmarca Criterión no se caracteriza por ofrecer precios bajos en sus productos, “muchos dicen que Criterión es caro, pero en realidad no lo es, puede ser costoso pero se cobra lo justo por el excelente producto que ofrecemos” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013), si se comparan los precios de Criterión con los de otros restaurantes que se consideran su principal competencia, se puede ver que no hay grandes diferencias, con algunas excepciones en platos especiales como el caviar o algunos de sus exclusivos tragos. En general, se puede afirmar que el mercado objetivo de Criterión son principalmente, hombre de negocios, altos ejecutivos y personas de un nivel económico elevado. Frecuentemente se pueden ver extranjeros, que por el reconocimiento que los Hermanos Rausch tienen en el exterior o por recomendación llegan

allí. Por último, también hacen parte de su mercado objetivo las celebraciones como grados, matrimonios, aniversarios y fechas especiales.

CRECIMIENTO, RECONOCIMIENTO Y EXPANSIÓN

Luego de posicionar Criterión como uno de los mejores restaurantes del país, ser uno de los pioneros de la zona G, establecerla como destino gastronómico y alcanzar el punto más alto en ventas a los 2 años, surge la necesidad de crear nuevas estrategias para mantenerse en el tiempo, ya que tras este auge, se entra en un periodo de estabilidad que es necesario saber explotar para asegurar la perdurabilidad. El sector gastronómico es bastante fluctuante por el alto grado de rivalidad que existe entre los competidores, aunque no existen muchos restaurantes de alta cocina, también se compite con los de abajo.

“Hay que dejar de ser cocinero y convertirse en empresario” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013), los Hermanos Rausch fueron conscientes de la necesidad de estructurar diferentes estrategias que favorezcan un continuo y prolongado crecimiento, primero por medio de un mercadeo efectivo que permita adquirir un reconocimiento de la calidad del producto y luego buscando nuevos negocios, abriendo fronteras y buscando alianzas estratégicas.

Como estrategia de mercadeo para fortalecer el reconocimiento que habían empezado a adquirir, lograron ser los primeros cocineros colombianos en participar de un programa de televisión por cable que se transmitía en toda América Latina, “Hermanos en la Cocina”, el cual se grabó en el año 2007 y consistió de 13 capítulos donde demostraban algunas de sus mejores recetas y platos. De esta forma se empezó a consolidar un reconocimiento internacional, que llegó a su punto más alto cuando salió al aire en el año 2010 el reality show “Cocineros al Límite” transmitido por el canal de cable Utilísima, en el que cada uno de los hermanos dirigía a dos equipos distintos de cocineros que buscaban el premio mayor del concurso. El programa obtuvo tal éxito que en el año 2011 se lanzó la segunda temporada por el mismo canal.

Otras estrategias implementadas fueron: “Criterión Collection”, línea de utensilios de cocina que llevan su nombre y que se venden en los almacenes de gran superficie del país en alianza con el Grupo Éxito. En estos mismos almacenes también se consiguen ingredientes de

cocina con su nombre, salsas, bases y otros productos hacen parte de esta línea. En los restaurantes Mc. Donalds, han ofrecido por periodos de tiempo, productos edición limitada que también llevan su nombre. Además de una serie de libros escritos por los hermanos y que se venden a nivel internacional, el primero, “Criterión, los Hermanos Rausch en la cocina” en el cual cuentan la historia del restaurante y cómo incursionaron en el sector hasta volverse en uno de los mejores restaurantes del país. Luego, “Cocina para el fin de semana” en el cual explican de manera sencilla las recetas de su autoría. Por último, “Sal y dulce” que muestra los fuertes de cada uno de los hermanos.

Gracias al prestigio adquirido por la marca, como da constancia el que Jorge Rausch cocinó en la VI Cumbre de las Américas en Cartagena para todos los jefes de estado participantes, se da origen a nuevas iniciativas siendo Criterión: “el inicio, el núcleo y el centro de todos los negocios” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013), es el único restaurante propio de los hermanos, “su bebé” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014), según el mismo Jorge: “el restaurante de los Chefs, donde los chefs existen, donde los chefs aparecen”.

Diversificar para llegar a nuevos públicos y cubrir una mayor espectro del sector gastronómico se volvió una prioridad, “al hacer un análisis general de los restaurantes, pareciera ser que la diversificación es la clave para incrementar la facturación” (Castañeda, 2013). En palabras de Jorge Rausch “para garantizar el sostenimiento de una empresa hay que diversificarla” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013). Razones por las cuales se implementaron diferentes modelos de negocio .

El primer modelo fue el de franquicia, oportunidad de negocio que nació de la visita del empresario y restaurantero panameño Raúl Domínguez a Criterión, quien se dio cuenta de la calidad del producto gastronómico, y se interesó en replicarlo en ciudad de Panamá. En este, los Hermanos Rausch se encargan de “vender el nombre, el concepto con los manuales, recetas... se entrena la gente que es de ellos y se hacen unas visitas de control” (Rausch, marca tipo exportación, s.f.). De esta manera se reduce el riesgo ya que no son los encargados de operar el restaurante y después reciben un porcentaje de las ventas.

En su visita a Criterión, Raúl Domínguez quedó encantado con el concepto del restaurante pero sobre todo con su comida, decidió entonces abrirlo en un hotel en Panamá donde se

manejaría el room service y el servicio de restaurante. En principio, se maneja el concepto idéntico al de Criterión, pero “con el tiempo se volvió un poco más internacional y no sólo de cocina francesa... las recetas se llevaron de Criterión hacia Panamá y se ajustó un poco por algunos productos que allí no se consiguen” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014).

“Rausch Restaurant” ofrece cocina francesa con el toque personal de los hermanos, algo muy similar a Criterión, se encuentra ubicado en Obarrio y es conocido como uno de los mejores restaurantes de Panamá.

Al igual que en Colombia, y debido a la gran competencia del sector, los restaurantes en Panamá no perduran, son exitosos mientras son moda, pero después decaen. “El restaurante en Panamá se ha luchado el primer puesto con otro restaurante reconocido y ha tenido muy buena aceptación, ha logrado mantenerse por ser una muy buena cocina y la gente habla muy bien del restaurante” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014). Jorge Rausch viaja más o menos cada seis meses al restaurante a ver cómo está funcionando, aunque el restaurante es manejado por el dueño de la franquicia, todas las decisiones deben y son consultadas primero con Jorge.

El éxito de este modelo de negocio está basado en la estandarización, y los hermanos Rausch lo tienen muy claro, por eso cada uno de sus procesos está claramente escrito y definido en recetarios, desde cómo se debe exprimir un limón para obtener su jugo, hasta la presentación final de todos sus platos, con las cantidades exactas que se deben utilizar. Para la apertura de sus franquicias y cualquiera de los restaurantes con su nombre, primero entrenan a uno de sus mejores trabajadores y de mayor confianza para que sea el responsable de ir a este nuevo punto y lograr la estandarización que ellos requieren.

El Segundo modelo y quizás el que se convertiría en el más importante para los Hermanos Rausch son las alianzas estratégicas, lo que les permite mayor capacidad financiera, compartir el riesgo y el conocimiento que los socios tienen en cada uno de los sectores en que se desenvuelven.

En el caso de las alianzas estratégicas con hoteles sobre las cuales se afirma que son la clave del futuro del sector, funcionan porque,

Por un lado, los hoteles no saben sobre el manejo de un restaurante; saben atender habitaciones, saben de servicio de hospedaje, saben promocionar muy bien su negocio en otros lugares diferentes a donde están; pero no manejan muy bien el tema de costos de cómo llenar su restaurante con gente local. Por otro lado, si el chef es conocido, le da reconocimiento al hotel, sobre todo, con la gran competencia que se está desertando en el sector hotelero. La diferenciación para los hoteles es importantísima, entonces el tener un buen restaurante se vuelve clave para la ocupación, es así de simple. La mayoría de los restauranteros famosos comienzan en la calle, pero luego se unen con los hoteles, estos establecimientos ayudan también porque dan seguridad, infraestructura, o parqueaderos, entre otras cosas (Rausch, marca tipo exportación, s.f.).

El primer acercamiento de este tipo se dio con el Hotel Avia 93, propiedad de la compañía Aviatur, en el cual los Hermanos Rausch entraron a operar el servicio de restaurante y el servicio a la habitación. Desde su inicio, el restaurante llamado Allan se consideró como la evolución de Criterión, pues en este ofrecían cocina francesa moderna con un toque molecular. Sin embargo, el restaurante no tuvo el éxito que ellos esperaban, finalmente tuvo que cerrar sus puertas, en parte porque el concepto de cocina molecular no estaba consolidado en el país y ellos fueron considerados los primeros en traerlo, y se suma la falta de planeación en cuanto a la demanda de tiempo que implica manejar un restaurante adicional.

Pese a esa primer experiencia que no prosperó, se insistió nuevamente con el grupo GHL Hoteles, el cual con más de cuarenta años de existencia:

Ha logrado consolidarse como una de las principales líneas de negocio del grupo empresarial GHL, con más de 40 hoteles distribuidos en países como Colombia, Panamá, Ecuador, Perú, Chile y con nuevos desarrollos en Costa Rica, Curazao y Argentina... Junto a socios internacionales como Sheratón, Four Points, Sonesta Collection, Howard Jhonson, Hilton Garden Inn, Sonesta Posadas del Inca y Centro de Convenciones Cartagena de Indias, y los más altos estándares de calidad... La alianza GHL – Rausch, nace con la firme intención de llevar a los hoteles, centros de convenciones y sitios del sector turístico del grupo GHL, la visión gastronómica de los hermanos Rausch mediante procesos y técnicas que permiten replicar sus productos, conservando al máximo sus altos estándares de calidad (Bistronomy, s.f.).

Sin embargo, y sin estar contemplado, esta alianza inició con la sociedad establecida para la creación y operación del restaurante Bistronomy. Con una nueva propuesta y la intención de ofrecer una excelente cocina internacional a precios más cómodos en un lugar donde el ambiente y la comida son más informales, nace Bistronomy a mediados del mes de diciembre de 2011 en la localidad de Usaquén. El nombre viene de la unión de dos palabras “bistró y gastronomía, algo parecido al brunch (que se da de la unión entre breakfast y lunch) y da pie a una nueva tendencia gastronómica” (Bistronomy, s.f.). Esta tendencia adoptada por los Rausch inició porque grandes maestros de la alta cocina tomaron la decisión de expresar su talento en ambientes más informales dejando a un lado la preocupación por los costos, la presión y la competencia por las codiciadas estrellas Michelin, que premian la excelencia a los mejores restaurantes del mundo.

“Gracias a la infraestructura del grupo GHL, las técnicas de la cocina al vacío y la experiencia y liderazgo de Jorge Rausch y Mark Rausch” (Bistronomy, s.f.), se tomó la decisión de abrir el restaurante Kitchen by Rausch en el hotel Sheraton ubicado en Escazú, San José de Costa Rica. En este restaurante se fusionan ingredientes locales e importados en la exquisita cocina de autor por la cual hoy en día son reconocidos a nivel mundial Jorge y Mark Rausch. Este se convirtió en “el primero de muchos restaurantes que estarán abiertos no solo a los huéspedes, sino además al público en general, que ahora podrá disfrutar de una cocina de autor con platos innovadores y únicos en el mundo” (Bistronomy, s.f.).

Que han seguido con otros como Marea el cual,

Abrió sus puertas en mayo de 2012 ubicado en el Centro de Convenciones de Cartagena, con un interior decorado con murales que hacen alusión al mar y una terraza exterior que permite disfrutar de la alta cocina junto al mar con una vista encantadora al Centro Histórico (Marea by Rausch, s.f.).

Además de estos modelos también se trabajan otras estrategias de expansión, que funcionan como un modelo alternativo al trabajado en los restaurantes, no se espera que los clientes vayan, sino que se “sale a vender” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013). En estos se incluye la planta, donde se fabrican todos los productos de pastelería, y los servicios ofrecidos por Catering by Rausch.

Recordando que Criterión es el restaurante principal de la marca Hermanos Rausch y el único que pertenece completamente a ellos, cabe anotar que este también hizo parte de las estrategias de diversificación implementadas. En el año 2012 cerraron el restaurante por un periodo de un mes, invirtieron alrededor de 400 millones de pesos y realizaron una completa renovación del mismo, con el objetivo de generar un suceso y de esta forma continuar siendo una opción para los consumidores. Se cambiaron los espacios para hacerlo más moderno y cálido, el primer piso se convirtió en un bar donde ofrecen los mejores tragos y cocteles cuidadosamente preparados, además de tapas y picadas, platos informales para generar un ambiente distinto. El salón principal en el segundo piso también hizo parte de la renovación, cambiando más o menos un veinte por ciento de lo que estaba establecido, con una decoración más moderna y divertida que le quitan un poco de solemnidad y formalismo al restaurante. La carta mantuvo lo tradicional de la cocina que les dio su reconocimiento, se pueden observar algunos de sus platos emblemáticos pero también se dio paso a platos nuevos para que los clientes puedan degustar. Se tuvo también la oportunidad de mejorar los precios de la carta, gracias a la coyuntura económica del país, en la que por ejemplo, los tratados de libre comercio permiten obtener los productos de siempre a unos precios más económicos. Según Jorge Rausch “Criterión se renovó para darle un mejor aire y una nueva apariencia, pero hay que recordar que el producto gastronómico es lo más importante porque siempre hay restaurantes nuevos” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013), recordando de nuevo que el factor más importante para mantenerse en el sector es tener un excelente producto gastronómico.

Según Carolina Herrera, Los reconocimientos que ellos de han ganado se los merecen porque son muy buenos trabajadores, Jorge Rausch es muy inteligente para los negocios. Los dos piensan en hacer país y que sus empleados estén felices, trabajan con pasión, sus productos son los mejores y se diferencian de los demás. Jorge es un excelente cocinero y Mark un excelente pastelero, hacen muy buen equipo y se han sabido publicitar muy bien principalmente con sus programas de televisión” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014).

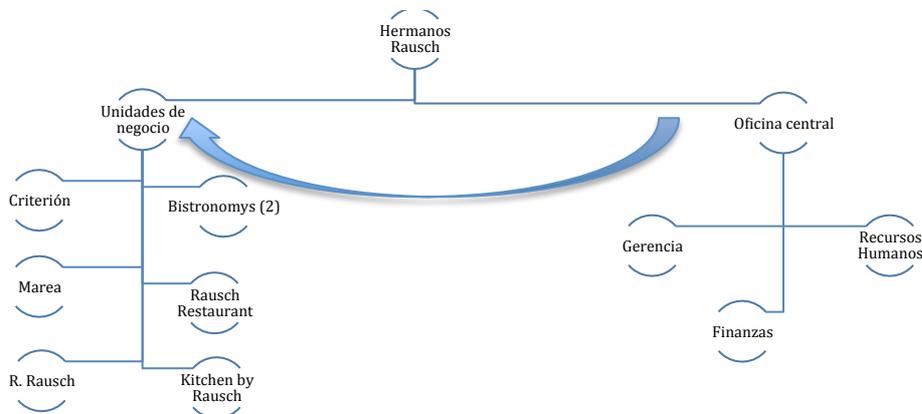
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con la creación de nuevos restaurantes, la necesidad de establecer una estructura administrativa con un mayor orden se hace una prioridad para poder gerenciar, “a medida que

crecen los negocios es importante empezar a delegar pues uno no se puede encargar de todo” J. Rausch (comunicación personal, 16 Noviembre, 2013). Es por esto, que al pasar de 2 a 7 restaurantes en menos de 2 años se presenta un punto de inflexión que genera la necesidad de establecer nuevos lineamientos, ocasionando un giro en el manejo administrativo que permita una gerencia mas eficiente.

En una época todo se cargaba a Criterión, lo que distorsionaba la utilidad operacional generada por cada uno de los restaurantes y aumentaba considerablemente los costos asumidos por Criterión. Es por esto que se revitalizó la estructura organizacional, donde los 7 restaurantes entraron a depender de una “oficina central” encargada de manejar todos los negocios y que estaba constituida por áreas como gerencia, recursos humanos, finanzas, etc. Dentro de esta oficina central cada restaurante es una rama que se maneja de forma independiente, lo que permite medir cada negocio de la misma manera y determinar el valor de utilidad de cada uno.

Gráfico 6: Estructura Organizacional



Es así como se logra consolidar una empresa de más de 200 personas donde,

Ilan es el Gerente General, Mark el Gerente de la planta, existe un contralor que aprueba los costos... En la planta hay un jefe de costos, un almacenista, un logístico... existen jefes de área (cocina y pastelería), cada restaurante tiene un chef y un subchef, hay un jefe de costos, uno de eventos y uno de compras” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014).

Y en la cual cada unidad de negocio funciona de forma autónoma y pueden interactuar libremente entre si, por ejemplo “en la planta de producción se realiza la producción de toda

la pastelería que se vende en los restaurantes, así como para clubes y otros compradores” C. Herrera (comunicación personal, 12 Febrero, 2014).

¿QUÉ SE VIENE?

Los hermanos Rausch han conseguido un gran éxito a lo largo de los años. Éxito que se derivó de su experiencia previa, su conocimiento y su convicción que la calidad del producto es esencial para mantenerse en un mercado tan competitivo. Todo esto enmarcado bajo estrategias de diferenciación que han permitido ofrecer un valor agregado a sus clientes y a una estructuración adecuada dentro de una compañía que cada día se hace mas grande. Compañía que hoy cuenta con 7 restaurantes y tiene dentro de sus planes abrir muchos más, por lo que ya han empezado a identificar nuevos lugares donde incursionar. Como es el caso de Centroamérica, que se hace deseable por su desarrollo y progreso, factores esenciales para el éxito de cualquier negocio.

APÉNDICE METODOLÓGICO

Un estudio de caso es una herramienta de apoyo para el estudio y la enseñanza de un tema en particular, siendo pertinente en cualquiera de los campos del conocimiento, desde el punto de vista de las ciencias de la administración y específicamente para este documento, se utiliza para el estudio de la estrategia, teniendo en cuenta las estrategias utilizadas en la marca Hermanos Rausch, permitiendo ver reflejadas las distintas teorías en un caso real y del que la información está disponible para ser corroborada.

Como fuente primaria para el estudio de caso tenemos las entrevistas realizadas a Jorge Rausch, uno de los creadores de la marca; la entrevista realizada a Carolina Herrera, una de las jefes de estación de cocina en la planta de producción y la entrevista realizada a Claudia Elena Hernández, Directora Ejecutiva de Acodres. De igual manera, se tiene en cuenta la información existente del sector y las teorías existentes de administración que sustentan las estrategias utilizadas en la marca Hermanos Rausch.

Tipo de Fuente	Variables	Información	
Primaria	Entrevista: Jorge Rausch. Chef principal y dueño Marca Hermanos Rausch	Empresa, productos, proveedores, clientes, competidores	Ubicación, rango de precios, tiempo de preparación de los productos, tipo de cocina, productos nuevos, ingredientes, rotación de productos, número de proveedores, relación con proveedores, satisfacción del cliente, perfil del cliente, principales competidores, tipo de cocina competidores
Primaria	Entrevista: Carolina Herrera. Jefe de estación de cocina, Plante de Producción Hermanos Rausch	Empresa, productos, proveedores, clientes, competidores	Ambiente laboral, funcionamiento de la empresa, nivel de capacitación y preparación de los empleados, preparación de los productos, ingredientes, número de proveedores, relación con proveedores, aporte de los proveedores, satisfacción del cliente
Primaria	Entrevista: Claudia Elena Hernández. Directora Ejecutiva Acodrés	Entorno económico, entorno político legal, entorno sociocultural	Ingresos del sector, crecimiento del sector, integración económica, cultura de comer por fuera, visión sobre el hábito de comer por fuera
Secundaria	Información gubernamental	Entorno demográfico, entorno económico, medio	Distribución de la población, tamaño de la población, edad, niveles de educación, conformación de los hogares, estratos económicos, cuentas nacionales, crecimiento del sector, ingresos del sector, regulación ambiental, política

		ambiente, entorno político y legal,	ambiental, incentivos para el sector, normatividad
Secundaria	Artículos, revistas y periódicos	Entorno socio cultural, entorno tecnológico, entorno económico	Cultura de comer por fuera, visión sobre el hábito de comer por fuera, comportamiento, creencias, ritos y costumbres, importancia y avances de la tecnología para el sector, tecnologías aplicadas para el sector, crecimiento del sector, comportamiento económico del sector
Secundaria	Páginas web institucionales	Empresa	Ubicación, rango de precios, tiempo de preparación de los productos, tipo de cocina, reconocimientos de calidad
Secundaria	Teoría	Conceptos y estado del arte sobre estrategia	Estrategias de diferenciación, valor agregado, teoría de recursos y capacidades, capacidades dinámicas, fuerzas del mercado

REFERENCIAS

Alan, M. Rugman. Verbeke, A. (agosto del 2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8.

Barney, J. Wright, M. Ketchen Jr. D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal Of Management*, 27(6)

Bistronomy. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.bistronomybyrausch.com/>

Castañeda, N. (2013). 100 Empresas más grandes de la hospitalidad. *Revista la Barra*, edición 60.

David, J. Teece. Pisano, G. Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (agosto de 1997).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (Marzo de 2013). Informe de resultados de las cuentas nacionales anuales años 2010 definitivo y 2011 provisional.

Recuperado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/anuales/ccrg_base2005/Boletin_Cuentas_Anuales_2010d-2011p.pdf

El Espectador. (17 de marzo de 2011). Colombia traza una política gastronómica. *El Espectador*. Recuperado de:

Recuperado de:

<http://www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/vidamoderna/articulo-257494-colombia-traza-una-politica-gastronomica>

IESE Insight, (Tercer trimestre, 2009). *El Bulli, ¿y tras llegar a la cumber, qué?*.

La República. (25 de enero de 2013). El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor. La República. Recuperado de: http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051

Malaver, N. Rivera, H. (2011). ¿Qué estudia la estrategia?. Bogotá. Editorial U. del Rosario

Marea by Rausch. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.mareabyrausch.com>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review, 30(1)

Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México: Editorial compañía editorial Continental 1982, reimpresión 2003.

Porter, M. E. (1987). "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior." México: Editorial compañía editorial Continental 1982, reimpresión 2005.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free press, New York.

Rausch, marca tipo exportación. (2011). Revista La Barra. Recuperado de: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/portada-24/rausch-marca-tipo-exportacion.htm>

Samper, L. (5 de septiembre de 2012). Gastronomía colombiana, impulsora de turismo y empleos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=4212>

The World 50 Best. (s.f.). Recuperado el 10 de enero de 2014, de <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/es/inicio>

Thompson. Strickland (2004). Administración estratégica: Textos y casos. Mc Graw Hill, parte 1 los conceptos y las técnicas de la administración estratégica.