



CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA



Publicación del Centro de Investigaciones
Agroalimentarias "Edgar Abreu Olivo" y del Departamento
Gestión Gastronómica
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Los Andes
Mérida, Venezuela

Gestión de la Gastronomía

Depósito Legal ME2016000107

Depósito Legal : ME2016000107/

AÑO 2 - Nº 2 - ENERO-DICIEMBRE 2018 / PUBLICACIÓN ANUAL



2



G e s t i ó n
Gastronómica
ULA

Editorial

Mario Bonucci Rossini (Rector de la Universidad de Los Andes) 4

.....

Artículos

Tanger A. Rivas Carrero (Universidad de Los Andes)
La innovación gastronómica como eje del desarrollo local 7-12

.....

Alvarado Riera, Ana Cecilia y Anido Rivas, José Daniel
(Universidad de Los Andes)
Nitza Villapol: La cocinera de la escasez 13-29

.....

Hermelinda Rojas Toro y Luis Alfredo Hernández Toro
(Universidad de Los Andes)
La planificación en la gestión gastronómica 31-45

.....

Entrevista a emprendedor 47-50

.....

Luisana Márquez (Universidad Nacional Experimental Sur del Lago «Jesús
María Semprum»)
**Ensayo de investigación sobre la entrevista realizada al profesor
Gerson Mora, accionista y representante legal de la empresa Don
Anacleto, C.A. 51-59**

.....



Editorial

El tenedor de Oro

Hace apenas 3 años aceptamos un reto: lograr alternativas de enseñanza-aprendizaje en un área compleja e importante como los estudios en gastronomía. Diversas personalidades apoyaron y dieron el rumbo a nuestro proyecto, hasta finalmente, concretarse un TSU en Gestión de la Gastronomía, pensando en aquellas personas que se han ido formando en el mundo de los alimentos y bebidas, pero que carecen del conocimiento necesario para llevar su emprendimiento hacia un negocio sostenible.

Ese impulso generó otras acciones: las Jornadas de Emprendimiento Gastronómico que, rápidamente se convirtieron en un ícono de la región, con invitados de prestigio y participación masiva; la revista gestión gastronómica como promotora de investigación científica en el área, y un trabajo de extensión hacia las comunidades. Configurándose entonces, un área de conocimiento en constante crecimiento, dispuesta al cambio y, con alto sentido de pertinencia, a la comunidad.

En el año 2017, recibimos la noticia de que este esfuerzo de nuestra Universidad de Los Andes, recibía una distinción de la Academia Venezolana de la Gastronomía, conocida como el Tenedor de Oro. Este honor representa los esfuerzos de muchas personas, más aún es un aliciente a continuar trabajando por nuestro país, desde nuestro espacio académico.

La distinción Tenedor de Oro 2017 nos impulsa a continuar, los nuevos retos la licenciatura y los postgrados en el área son nuestro norte, y nos motiva aún más a transitar por nuevos caminos de aprender y al uso de novedosas estrategias para ampliar el acceso a la educación, demuestran que la Universidad de Los Andes seguirá siendo líder del cambio en el país.

Mario Bonucci Rossini
Rector de la Universidad de Los Andes



LA INNOVACIÓN GASTRONÓMICA COMO EJE DEL DESARROLLO LOCAL

Tanger A. Rivas Carrero¹

Resumen

Son muchos los expertos en el tema del desarrollo que afirman la importancia de lo local como eje central para promover procesos de crecimiento económico, éste artículo resulta un aporte valioso en el ámbito de la Gastronomía porque su interacción produce cambios en lo económico, social político y cultural. En este sentido, se parte de la vinculación entre la cultura y el turismo gastronómico con el desarrollo local, y la incorporación de otros aspectos como la creatividad, innovación y emprendimiento al concepto de desarrollo. Es un trabajo netamente documental-bibliográfico, en el que se analizan autores claves del desarrollo local, la creatividad y la innovación. La principal conclusión denota que para lograr desarrollo local en el aspecto gastronómico debe promoverse el uso de los productos autóctonos con actitudes de creatividad e innovación, para que los emprendimientos puedan aportar su grano de arena al desarrollo sustentable propio y el del país.

Palabras clave: Desarrollo local, desarrollo sustentable, gastronomía, creatividad, innovación, emprendimiento.

.....

¹ Licenciado en Contaduría Pública (2001), Licenciado en Administración (2008) y Magister en Administración. Mención Gerencia (2015). Investigador del Centro de Investigaciones Agroalimentaria «Edgar Abreu Olivo» (CIAAL), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. Profesor Instructor a tiempo convencional del Departamento de Gestión Gastronómica, y Jefe (E) de la Cátedra de Pensamiento Administrativo aplicado a la Gastronomía.

Introducción

El presente artículo pretende mostrar argumentos bibliográficos que evidencien la interrelación de la gastronomía y el desarrollo local, para ello se aborda la dimensión cultural y el aspecto turístico gastronómico, ambos con un aspecto positivo en el proceso de crecimiento económico, que conlleva al mejoramiento de la calidad de vida de la población en ámbitos de carácter social, económico, político y cultural; incorporando adicionalmente, elementos importantes como la creatividad, la innovación y el emprendimiento. Siendo estos últimos, elementos claves para acelerar el crecimiento económico, en búsqueda del desarrollo sustentable tanto de los negocios, como un aporte al desarrollo del país.

Metodológicamente el trabajo se fundamenta en la revisión bibliográfica, utilizándose la técnica de análisis de contenido para analizar sistemática y objetivamente los principales aspectos relacionados con desarrollo local, gastronomía, la creatividad y la innovación.

El artículo se estructura en tres partes, la primera describe el desarrollo local y su vinculación con la cultura gastronómica y el turismo gastronómico; la segunda, incorpora a lo anterior conceptos como creatividad, innovación y emprendimiento, y en la última parte, se muestran conclusiones a manera de reflexiones finales.

I.- El desarrollo local y su vinculación con la cultura gastronómica y el turismo gastronómico.

De acuerdo con Vázquez¹, define el desarrollo como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural donde, a través de las potencialidades del territorio, los actores locales orientan acciones para incrementar el bienestar de la población.

El planteamiento del autor, permite evidenciar que el fin último del desarrollo es lograr mejorar la calidad de vida de la población a través del aprovechamiento de las potencialidades de la localidad, esto puede lograrse partiendo de una caracterización del territorio que permita realizar un inventario a la zona para identificar, clasificar, planificar,

reestructurar y explotar las potencialidades existentes. Para el ámbito gastronómico, un valor inmensurable es lograr el aprovechamiento de sus productos endógenos, es decir, autóctonos para realzar su identidad cultural, y con ello dar apertura al sector turístico. En éste sentido, podemos indicar que la gastronomía estudia las relaciones que existen entre los individuos, la alimentación y las costumbres del entorno, permitiendo explorar la cultura culinaria del territorio. Para Castillo y González² la gastronomía es un hecho social no solo como un acto alimentario, ya que existen aspectos de interrelación por compartir un mismo estilo de vida en lo alimenticio, lo diferenciador en lo social de acuerdo al consumo, y hasta un toque artístico al innovar con los sabores, texturas, y aromas, mostrando el sentimiento por la cocina y lo local.

Si añadimos el aspecto turístico en la gastronomía, ésta dimensión genera impactos favorables y positivo en lo económico. Apoyado en cifras del Instituto Nacional de Estadística³ para los años comprendidos entre 2007 y 2011, las movilizaciones de turismo interno oscilaron entre 15 y 22 millones anuales de visitantes, con gastos en turismo total entre 4 y 12 Millones de Bolívares, en ascenso constante, lo que demuestra el papel fundamental del turismo en el desarrollo económico local, siendo así, que el estado venezolano la reconoce como área prioritaria para el país. En este contexto, el Ministerio del Poder Popular para el Turismo⁴ en su Plan Estratégico 2009-2013 propone «consolidar al turismo como un instrumento de inclusión social que permita potenciar las capacidades humanas y recuperar el valor de nuestra historia, patrimonio cultural y natural».

La alimentación de un país es uno de los componentes que más se recuerda no sólo lo por lo que se consumió, sino por la experiencia de haber disfrutado un servicio de calidad. Es así como se evidencia que la gastronomía, desde el punto de vista tanto cultural como turístico produce efectos positivos para el desarrollo sustentable de un país.

II.- El desarrollo local, la innovación y la creatividad gastronómica

A continuación, se muestra el concepto de desarrollo que incorpora aspectos importantes que tienen estrecha relación con la gastronomía, como lo son la creatividad, innovación y el emprendimiento.

Para Albuquerque⁵ el desarrollo en el ámbito de lo local puede concebirse como:

un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio.

De esta forma, y dada su importancia, la creatividad es un paso adelante que puede sencillamente entenderse como la capacidad que tenemos para crear algo, y ese algo es más significativo cuando tiene valor agregado y resulta diferenciador. Para Robinson⁶ como experto en desarrollo de la creatividad, expresa que existen algunos secretos que podemos seguir a fin de estimular esa actitud creativa. Uno de los secretos es descubrir cuando estás en «tu elemento», esto es, el momento en el cual «se hace lo que gusta» y se practica con pasión, disciplina y sin miedo a los riesgos. El segundo secreto consiste en generar ideas originales acompañadas con valor significativo, y 3) crear para la vida.

Crear es el motor para innovar, y según Escorsa⁷ esboza la innovación como «el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado»

En este sentido, en el ámbito gastronómico para mantener a los comensales contentos y a la expectativa, es necesario crear e innovar constantemente, pero si seguimos el concepto de desarrollo, resulta necesario que las creaciones sean realizadas con productos autóctonos que impulsen desde lo endógeno el desarrollo local.

Otro de los aspectos que reseña Albuquerque, se refiere al emprendimiento, y si viene acompañado de creatividad e innovación se tiene garantizado el éxito propio del negocio, produciendo ingresos para los comerciantes, y promoviendo el desarrollo local del país, permitiendo de ésta manera mejorar la calidad de vida de la población al ofrecer productos de calidad con niveles de productividad y competitividad, generar empleos directos e indirectos, y formar al talento humano.

III.- Conclusiones

El desarrollo local produce cambios económicos, sociales, culturales y políticos, y consiste en lograr esa transformación con el aprovechamiento efectivo de los recursos potenciales del territorio a los fines de lograr bienestar entre la población, y ciertamente la innovación gastronómica produce esos efectos con ideas originales al producir productos o servicios útiles y reconocidos por el mercado.

En este contexto, resulta importante destacar que ese desarrollo termina siendo endógeno cuando se da el aprovechamiento de las potencialidades del territorio, es decir, se rescata en su uso productos locales u autóctonos que exalta los aspectos culturales y realza la atención del visitante en términos del turismo a la hora de escoger un destino, no solo por el lugar sino también por la gastronomía característica del sitio.

Finalmente, el emprender un negocio gastronómico produce bienestar para la población al generar empleo, ofrecer productos de calidad producidos con eficiencia y eficacia generando competitividad, y permitiendo que el talento humano se perfeccione y forme en el tema culinario.

Referencias

1. VAZQUEZ BARQUERO, Antonio. (1999). Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local. En: Cuadernos del CENDES N° 40. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Pp. 1 – 20.

2. CASTILLO, O. y GONZÁLEZ, E. (2007). *La Gastronomía: Una Mirada Transversal y un Conocimiento* Transdisciplinario. Memorias del Ier Congreso Internacional de Gastronomía. Caracas: Universidad Metropolitana .Recuperado de <http://gastronomia.unimet.edu.ve/Congreso/Home.html>
3. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (2014). Indicadores de turismo interno según año, 2007 – 2011. Disponible en www.ine.gob.ve
4. MINISTERIO PARA EL PODER POPULAR DEL TURISMO. (2009). Plan Estratégico de Turismo 2009-2013. Disponible en <http://www.mintur.gob.ve>
5. ALBURQUERQUE, Francisco. (1997). Metodología para el desarrollo económico local. ILPES. Santiago, Chile.
6. ROBINSON, K. (2011). Los secretos de la creatividad. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TOHaSdZfwP4>
7. ESCORSA CASTELLS, P. (1997). *»Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión«*. España: Editorial UPC.

NITZA VILLAPOL: LA COCINERA DE LA ESCASEZ

Alvarado Riera, Ana Cecilia¹
Anido Rivas, José Daniel²

Resumen

Cocinar y comer en Venezuela se ha vuelto un fuerte desafío diario que congrega en una misma zozobra tanto a cocineros profesionales como a las amas de casa de cada rincón de nuestro país. Que una persona nos pueda decir ¿Qué hacer para cocinar y comer con esta escasez? y ¿Cómo hacerlo? vendría hacer una milagrosa ayuda. Este artículo a manera de documental nos explica la vida y el trabajo de una cocinera, nutricionista, escritora y productoras de programas radiales y televisivos que paso más de 40 años al lado de un pueblo enseñándoles como cocinar en abundancia y en escasez, como superar las dificultades alimenticias productos de problemas económicos, sociales y políticos, como lidiar y tener la capacidad de adaptación ante adversidades cada día más fuerte y como mediante la creatividad, la innovación y el ingenio podemos hacerles frente a las contrariedades. Esa cocinera y nutricionista se llama Nitza Villapol, ese pueblo



¹ Estudiante de la carrera T.S.U. en Gestión de la Gastronomía, cocinera y emprendedora venezolana, consejera juvenil. Avenida los próceres, Residencias Rosa «E», edificio 4D: Apartamento 2-5. Teléfonos: 0424-7550325. E-mail: alvaradoriera.anacecilia@gmail.com

² Economista (Universidad de Los Andes, ULA, Venezuela); Licenciado en Contaduría (ULA, Venezuela); M.Sc. en Economía, mención Políticas Económicas (ULA, Venezuela); Especialista, Diploma de Estudios Avanzados (DEA) y doctorando en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente (Universidad Politécnica de Valencia, UPV-España). Profesor Titular de las cátedras de Introducción a la economía y Cultura gastronómica de la FACES-ULA; investigador adscrito al Centro de Investigaciones Agroalimentarias (CIAAL) de la ULA y al Grupo de Economía Internacional (GEI-Departamento de Economía y Ciencias Sociales, UPV, España). **Dirección postal: Núcleo Liria, Edif. G «Leocadio Hontoria», 2º piso, CIAAL. Mérida 5101, Venezuela. Telefax: +58-274-2401031; +58-274-2403855; e-mail: anidoriv@ula.ve; anidoriv@gmail.com**

es el cubano y esas adversidades fueron las surgidas después de la Revolución cubana con el bloqueo estadounidense y la caída de la Unión Soviética. En este contexto, el artículo se abocará a examinar la vida de Nitza Villapol, el inicio de su trabajo culinario, las distintas etapas evolutivas del mismo marcadas por los contextos que Nitza vivió en Cuba después de la década de 1950; igualmente se resaltarán los hechos y contribuciones que hicieron de Nitza Villapol una de las más destacadas – casi única- representantes de la gastronomía cubana y defensora del patrimonio culinario de esta nación.

Palabras Clave: Adaptación, cocina, creatividad, desabastecimiento, escasez, gastronomía, revolución.

1. Introducción

El nombre de Nitza Villapol llega hasta mis oídos por referencia de un amigo cubano muy querido llamado Moisés Miranda, al que le sorprende y le llama la atención una serie de publicaciones en mis redes sociales identificadas con #cocinaentiemposdecrisis #cocinaconloquehay #cocinadetemporada, donde muestro a mis amigos y seguidores como hacerle frente a la crisis de escasez y desabastecimiento de aquellos productos que forman parte de la estructura alimenticia venezolana. El contenido de esas publicaciones son recetas, consejos y vivencias que animan a cocinar y comer sustituyendo dichos productos, usando más vegetales en las preparaciones, cocinando con productos de temporada, haciendo hincapié en lo útil y versátil de alimentos como las leguminosas, cocinando en serie, usando productos alternativos, practicando economía hogareña y hasta como tener un huerto urbano.

Observando esto, mi amigo Moisés Miranda me comenta: que había una cocinera en su país que hizo en televisión lo que yo estaba haciendo por las redes sociales y que era muy reconocida por haber tenido un programa televisivo, usando este mismo enfoque por más de cuarenta años y que su nombre era Nitza Villapol. Comienza así, mi interés y estudio por esta cocinera de la que no hay muchos escritos, pero que al adentrarse en su

vida y obra evoca las de otros grandes cocineros que también superaron adversidades personales, sociales, políticas, económicas y hoy son reconocidos y estudiados en el ámbito socio-cultural y gastronómico, por sus contribuciones.

El objetivo principal de este artículo, es entonces mostrar una investigación tipo documental y explicativa del trabajo de Nitza Villapol, como una de las grandes -casi la única- representantes de la histórica culinaria de una nación que vivió y adaptó el hecho culinario/gastronómico de una sociedad dentro de uno de los procesos más reseñados de la historia latinoamericana como lo es la Revolución Cubana.

Dicha investigación es apoyada en fuentes bibliográficas y hemerográficas como la revista social-científica norteamericana *Food, Culture and Society*, en donde al trabajo de Villapol le han otorgado significación en áreas de estudio como la social, la cultural y la alimenticia. A partir de estos estudios, se construyó la estructura de esta investigación y el desarrollo de la misma, en el cual se abordará la vida de Nitza Villapol; Su trabajo culinario antes y durante la revolución cubana; la adaptación de su cocina ante el bloqueo estadounidense y por último los desafíos alimenticios de la sociedad cubana y la misma Nitza por la desaparición de la Unión Soviética.

2. Vida

Según diversos autores (entre ellos, Garth, 2014; Bianchi, 2002; Ponte, 2012; y Santiago, 1998), Nitza Villapol nació en New York el 23 de noviembre de 1923, hija de cubanos ricos y emigrantes en los Estados Unidos, que salieron de Cuba por razones políticas. Su padre Francisco Villapol un devoto comunista y partidario de la Revolución de 1917 la nombra Nitza en honor a un río y a la Revolución Rusa. La simpatía de su padre por el comunismo, hizo que Nitza tuviese entre sus allegados a personas como Pablo de la Torre Brau y a otros revolucionarios de la época. Su madre fue Juana Andiarana, una feminista que tenía la creencia que una mujer no debería pasar más tiempo de lo necesario en la cocina, creencia muy bien aprendida por su hija, ya que este fue el estilo, enfoque y practicidad de la cocina de Nitza.

Sus primeros años de vida los hizo entre la cultura y la comida estadounidense, sus primeras memorias gastronómicas fueron los helados y dulces de Good Humor; algunos

autores refieren que de niña padeció de polio. Cuando Nitza entra en la preadolescencia (9 a 11 años), la familia volvió a Cuba, justo después del colapso del régimen de Machado. En esta etapa, Nitza comienza a manifestar su gusto por las artes culinarias y emprende su recopilación de recetas de revistas, libros, periódicos, magazines, a escribir cuanta nueva preparación se le cruzaba y aquellos secretos de cocina que descubría, igualmente en la isla participó en varias competencias culinarias.

Con 17 años se gradúa en Cuba en la Escuela del Hogar (1940). En ese mismo año, su pasión por la cocina la lleva a estudiar Nutrición y Dietética en la Universidad de Londres. Regresa a Cuba y allí continúa sus estudios y para 1948 se recibe como Doctora en Pedagogía en la Universidad de La Habana.

El 23 de Diciembre de 1948 comienza la difusión de su programa televisivo «*Cocina al Minuto*», el cual fue transmitido ininterrumpidamente por 44 años en Cuba por la misma emisora, ya fuese Unión Radio TV, Televisión Nacional, Canal 4 o CMBF TV, realizándose en el mismo estudio, en el mismo país con la misma presentadora como escritora, directora, guionista, conductora y hasta con el mismo tema musical, en la esquina de Mazón y San Miguel de la capital habanera de la Republica cubana. (Santiago, 1998; EcuRed, 2018).

Algunas fuentes refieren que entre 1950 y 1955 Nitza Villapol realizó en la Universidad de Harvard y en el Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) cursos referentes a Ciencias de los Alimentos, Nutrición Aplicada, Recolección y Escritura de recetas (Ponte, 2012). Su interés vocacional y casual por la cocina fue siempre con fines educativos de impartir información a la población cubana sobre la cocina y cómo podrían mejorar a través de ella la salud. Ya para esta época, Nitza Villapol era una mujer famosa en Cuba y se anima a escribir y publicar sus propios recetarios *Cocina Criolla (1954)*, después *Cocina al Minuto (1956)*, este último en coautoría con Martha Martínez, en ellos Villapol incluye pautas nutricionales y recomendaciones dietéticas.

Comienza la época de ascenso de Villapol con programas radiales, televisivos, libros, innumerables colaboraciones en la prensa escrita, como la columna que mantuvo durante

años en la Revista Cuba Internacional y en la revista Bohemia- aún sus recetas son hoy reseñadas- en ambas con estatus de colaboradora distinguidas.

Decide escribir más títulos que batieron récords de ventas, fueron reconocidos internacionalmente como *Los Dulces de Cuba*, *Cocina Cubana*, *Sabores de Cuba* y el trabajo que la misma Villapol realizaría reeditando en 1958, y luego en 1962 el libro «Cocina al Minuto» bautizado como «la biblia de la cocina cubana». Existen otras ediciones de este libro de los años 1980, 1981, 1988, 1991, así como libros que después fueron editados en inglés sin el permiso de Villapol (EcuRed, 2018).

Cantero (2014) y EcuRed (2018) mencionan que su carrera de escritora la desarrolló en Cuba por lo que todos sus libros se encuentran registrados en el CENDA (Centro Nacional de Derecho de Autor) y también tiene su Depósito Legal en la Biblioteca Nacional de Cuba con el sello editorial Científico-Técnica de la Habana. Con el título «*Cocina al Minuto de Nitza Villapol*», que abarca 315 recetas está legalmente en el mercado fuera de Cuba, el que compraron con derecho a reproducción y replica los hermanos Mestas, pero que conserva simbólicamente el logotipo y el sello de Nitza Villapol, el cual está reconocido internacionalmente como sello familiar y comercial, así como marca en los registros de Marcas y Patentes de España.

Según Santiago (1998), Villapol era la gurú de la culinaria cubana y una excelente economista hogareña, que puso en práctica las habilidades adquirida en Londres de vivir en austeridad, convirtiéndose esto en su gran desafío, ya que tuvo que enseñar a los cubanos a cocinar con una aguda escasez, lidiar con un libro de raciones, comer sin carne, leche, huevos, azúcar y con la falta de toda una gama de especies y condimentos indispensables en la cocina tradicional cubana. Era una mujer muy particular: rara vez preparaba un sofrito, la tradicional mezcla de condimentos y hortalizas cocinadas en aceite y usada como aliño base de varios platos tradicionales cubanos, su preferencia era condimentar la comida mientras la cocinaba; para ella la mayonesa era una invención estadounidense que lo que hacía era arruinar la comida. Criticó a los cubanos por no comer suficientes verduras y no considerar las ensaladas comida, sino hierbas y aguas.

Para Ponte (2012) y Bianchi (2002) Nitza Villapol era una mujer con afán competitivo, su larga presencia en la pantalla le otorgó una imagen de mujer simpática, meticulosa, convincente, dotada de un enorme poder de comunicación, culta y de arduos estudios, que según sus allegados fuera de las cámaras era una mujer amargada, de temple fuerte, solitaria, superviviente, que nunca se casó y vivió con su madre en un moderno apartamento en La Habana. Se hizo maestra de la cocina de estación, que operaba con lo que existía en el mercado, que para Cuba la estación fue la interminable crisis. Abogó por una cocina de sustitución, atajos y trucos para poder enseñar al cubano a alimentarse.

Trabajó durante 44 años con Margot Bacallao, su inseparable compañera de trabajo en la pantalla; juntas conformaron el dúo inseparable y dinámico que lograron representar la cocina cubana por sus novedosas y exquisitas creaciones culinarias, además enseñaron a los cubanos a modificar sus hábitos alimenticios y adaptarse a las circunstancias políticas, sociales y económicas de su alimentación.

Durante las crisis de abastecimiento, enseñaron a cocinar a los cubanos alimentos que en otras cocinas latinoamericanas eran común, pero para ellos no, como la carne de concha de plátanos, una suerte de ropa vieja de vegetales, la merluza, la tilapia. Villapol también convenció a los cubanos de cocinar con menos grasas, elaborar pudines sin huevos y les dijo como empanar la carne con agua y harina, como únicos ingredientes (Ponte, 2012).

Todos estos conocimientos y más Nitza Villapol los demostró cuando en 1977 recibió la encomienda de escribir para la UNESCO un capítulo sobre los hábitos africanos en América Latina en el libro *África en América*, que se publicó en varios idiomas y tiene ya diez ediciones (Bianchi, 2002)

Retomando lo insuperable de su programa televisivo Bianchi (2002) nos comenta que su programa pudo haber sido asentado en el libro de récord Guinness, por lo más de cuatro décadas que estuvo el mismo al aire sin interrupciones, y que para su tiempo era superado por 4 años más de antigüedad por el programa *Meet The Press* de la televisora Norteamérica NBC. Villapol como locutora y conductora de un programa no tuvo rivales, ya que nadie había permanecido como ella frente a un espacio televisivo, su contendiente

más cercano era el periodista Lawrence E. Spivak quien llevaba 27 años como panelista del espacio ya mencionando, a diferencia de este Nitza lo hizo por 44 años. El programa se emitió por mucho tiempo diariamente, luego tres veces por semana y después desde 1990 solo los domingos, por los terribles problemas de escasez de alimentos (Ponte, 2012).

En medio de todo esto, no podemos obviar que Nitza fue una figura controversial, siguiendo los pasos de su padre encontró una acomodación en el comunismo cubano, logrando ganarse a su audiencia cocinando dentro de las limitaciones reales y existentes del socialismo (Miller, 1996), logro demostrar en su programa que las recetas tradicionales cubanas, también podían prepararse en circunstancias difíciles de racionamiento, pobreza y escasez, proyectando la imagen que apoyaba inflexiblemente a la revolución cubana, trayéndole esto amores con una parte de la población y odios con otra, sobre todo con la que se encontraba en el exilio.

Declaraciones como estas reflejaron las inclinaciones políticas-ideológicas de la cocinera:

Creo que esta maldita revolución tiene razón, a pesar de todos nuestros problemas (...) No nos estamos muriendo de hambre aquí (...) si tienes buenos hábitos alimenticios, puedes tener en Cuba una dieta equilibrada. Los hábitos alimenticios en Cuba están orientados hacia una sociedad, una economía que ya no existe (...) nuestros problemas son por culpa del bloqueo Yanqui (Santiago, 1998, p.1-2).

Sus cítricos dejan entrever que: 1.- Fue cómplice del régimen revolucionario por integrar la comisión encargada de establecer las dosificaciones de la libreta de racionamiento (Ponte, 2012); 2.- Fue parte del proyecto político como la cocinera oficial de la revolución al elaborar y preparar recetas que transmitían la autoridad del estado; 3.- Buscó politizar a la mujer y hacerla revolucionaria, bajo la idea de que la cocina era algo fácil, rutinaria, práctica y de invención con el único objeto de aplacar cualquier forma de protesta o queja (Fleites-Lear, 2012); 4.- Enmascaró y justificó mediante la confección de sus platos «innovadores» el desabastecimiento, la escasez y la pobreza, culpa en realidad de un régimen revolucionario que patrocinó también el espectáculo de su programa por tanto años.

En defensa a estas acusaciones, autores manifiestan que: 1.- Más que abaratar la comida cubana, Villapol en épocas muy difíciles ofreció soluciones como sus recetas de vegetales en las que tanto se enfocó en los últimos años de ediciones de su programa y de sus libros (Bianchi, 2002); 2.- Más que hacerse partícipe del racionamiento fue consultada como especialista en Nutrición, Dietética y como cocinera de estación, entendiéndolo en esta oportunidad que debía de darle a la población soluciones justas y provisionales por la misma situación país (Ponte, 2012); 3.- A diferencia de sus otras competidoras que se marcharon del país, cuando toda la televisión fue estatalizada ella ni se movió, y cuando por expropiación del Estado los empresarios y directivos de las industrias que patrocinaban su programa se exiliaron, ella se quedó sin nada ni nadie bastándole, entonces en este contexto, un único patrocinador «El Estado Cubano» (Ponte, 2012); 4.- Al igual que todos los cubanos a ella le tocó trabajar con productos escasos, y más que proporcionar una receta ideal de la cocina tradicional cubana, ella proveyó las herramientas con las cuales podían innovar en la cocina a medida que su sistema alimentario se fue haciendo luego más caótico y los ingredientes necesarios más escasos (Fuster, 2015); 5.- En todo caso, fue en el proyecto revolucionario, la más leal y sincera porque mostraba lo que en realidad el cubano tenía para cocinar y junto a Margot Bacallao enfrentaron la cruda escasez y el terrible desabastecimiento (Garth, 2014).

Más allá de presentar recetas, enseñar y reinventar en la cocina cubana, Nitza Villapol se constituyó y permaneció a lo largo de su vida como una de las figuras más representativas de la cultura popular cubana, que enfrentó la cocina cubana como un problema dual de economía y dietética, así como también cultural y nacional. Según ella, el cubano no estaba atado a los alimentos como tal, sino a la forma cómo los elaboraba; enfrentar desafíos como este, establecieron el conocimiento que impartía en su programa y libros.

Al desencadenarse el Periodo Especial, después de 1990, como nos refiere Bianchi (2002) el tema de la cocina se hizo tabú en Cuba formando parte de la política errónea de no hablar de alimentación en los medios, debido a la agudización de la crisis alimentaria que golpeaba a la nación. El programa «*Cocina al Minuto*» es sacado del aire de la noche a la mañana en 1993, hecho que, según José Luis Santana, presidente de la Federación Cubana fue un grave error, ya que los hogares cubanos se vieron desprovistos en la peor de las épocas del asesoramiento y la ayuda que les proporcionaba Nitza.

Para cuando se dieron cuenta del error, Nitza estaba muy deteriorada de salud, por la diabetes que le aquejó, no estando en condiciones de reaparecer en pantalla, además la gente la había olvidado. Nitza muere a los 75 años en Cuba en 1998, cinco años después de que su programa lo sacaran del aire y a su funeral solo asistieron pocas personas.

Es importante resaltar que Nitza Villapol durante su vida como la figura más representativa de la culinaria cubana, vivió tres contextos o coyunturas políticas, económicas y sociales que caracterizaron todo su desempeño y desarrollo profesional, así como su forma de cocinar, sus libros, sus artículos y lo que transmitía en sus programas radiales y televisivos.

3. Nitza Villapol antes de 1959, en la Cuba cosmopolita

Nitza Villapol provenía de una familia de clase social media, criada con influencia norteamericana, que tuvo acceso a educación, viajes y oportunidades de estudios internacionales, el contexto en el que paso su juventud fue contemporáneo, cosmopolita y capitalista y esto como en cualquier otra persona marcaría su pensamiento y vida.

La Cuba que encunó la carrera de Nitza Villapol era una Cuba capitalista, influenciada en su sociedad y economía por los Estados Unidos, orientada al mercadeo y al consumo de lo internacional europeo y estadounidense, que permitió opulencia y riqueza a fragmentos de la población, de la cual, Nitza era integrante y donde convergían culturalmente herencias de esclavos africanos, colonos españoles, inmigrantes asiáticos en especial chinos y las propias de las poblaciones nativas de Cuba. Todo esto hacían de las tradiciones culinarias cubanas un abanico bien colorido de sabores universales y propios que marcaron los comienzos gastronómicos de nuestra amiga Nitza Villapol.

La década de 1950 fue el inicio de la carrera y del éxito de Villapol, sus programas radiales, televisivos, libros, recetas y artículos hicieron eco de la Cuba cosmopolita y urbana, de la mujer feminista, así como de la clase media y alta de la sociedad cubana (Fuster, 2015).

Sus primeros libros *Cocina Criolla (1954)* y *Cocina al Minuto (1956)*, sus programas radiales y televisivos «Cocina al Minuto», estuvieron plagados de publicidad referentes a electrodomésticos, bebidas alcohólicas, comidas, productos de belleza de marcas comerciales importantes europeas, estadounidenses y cubanas como: Dodge, Whirlpool, Osterizer, Electrolux, El Gallo, La Dichosa, El Cocinero entre otras (Santiago, 1998). La publicidad de estos productos se observa específicamente como parte de los ingredientes de las recetas, en la recomendación del uso de los mismo en las preparaciones y como posibles acompañantes de sus platos. Martínez (1954) citado por Fuster (2015) nos da referencia de cómo se observaba la publicidad en las primeras ediciones de los libros de Villapol: 3 huevos la Dichosa, 250 gramos de arroz El Gallo, 50ml de aceite El Cocinero; procese en su picatodo Osterizer y acompañe con una rica y burbujeante Cerveza Hatuey, que era la cerveza nacional. El papel destacado de la publicidad era un factor importante en los libros, en los programas de televisión y radio de Villapol, ya que antes de la revolución todo su auge fue financiado por las Marcas de las compañías privadas que le servían de patrocinadoras.

Las recetas de Nitza Villapol según Garth (2014) y Fuster (2015) antes de 1959 eran recetas de: 1.- Cocina Internacional sofisticada con influencias extranjeras como la Langosta en Salsa de Chocolate, el Flan de Pescado, el Asopado Puertorriqueño, la Cazuela de Pollo con Vino Seco y Champiñones y sin faltar los Perros Calientes (Hot Dog); 2.- Ingredientes variados, específicos y con listas un poco extensas (hasta 13 ingredientes), incluyendo los de la cocina tradicional cubana como la manteca de cerdo, la mayonesa, la azúcar, la carne de puerco, el arroz, los frijoles; 3.- Platos que se consideraban de tradición local como las hallacas o tamales, los guisos, el ajiaco, el plátano frito, la carne asada, las pastas etc.

Todas las colecciones culinarias que Villapol le ofrecía a su público tenían sus influencias nutricionales y dietéticas; ella le otorgaba importancia a la composición de los menús y que estos cumplieren todos los requerimientos de la comida familiar. Es por ello, que su libro «*Cocina al Minuto*» de 1954 comienza con un primer capítulo llamado «El Menú» dedicado a instruir a los lectores en las pautas nutricionales para la elaboración de la comida familiar. Dichas pautas, tuvieron como base las directrices de la alimentación estadounidense, así como la posición y clasificación nutricional de los alimentos, según la

rueda de alimentos «Basic 7 de EE. UU»); tanto en los libros como en los programas había información sobre desnutrición y sobrenutrición, este último padecimiento presente para la época en la población cubana.

La estructura de su libro «*Cocina al Minuto*» y la presentación de las recetas en sus programas se organizaron según la rueda de alimentación estadounidense, fueron similares en darle importancia a los carbohidratos como el arroz y las pastas, luego las proteínas animales, las ensaladas, las frituras, las comidas variadas, los postres y las bebidas alcohólicas, estas tres últimas categorías comprendían el 60% del libro. A pesar del papel central de los frijoles en la dieta cubana, en el libro editado en 1954 no hay capítulos dedicados a las leguminosas. (Fuster, 2015). Es decir, la cocina, el trabajo, el enfoque y la vida de Nitza Villapol antes de 1959, a pesar de las influencias comunistas y revolucionarias de su padre, fueron netamente Capitalistas.

4 Nitza Villapol después de 1959, en la Cuba revolucionaria y socialista

1959 año en el que comienza La Revolución Cubana y Castristas, la sociedad cosmopolita, moderna, urbana, con influencias norteamericanas que presumió en sus fragmentos de clase media y alta de riquezas y opulencias, también tenía bajos sus faldas realidades duras caracterizadas por la pobreza, la desigualdad y el atropellamiento de aquellos que poseían riquezas sobre los que estaban desprovistas de ella; fue en este contexto social y económico donde los revolucionarios socialistas hicieron causa para implantarse y comenzar en Cuba los cambios significativos en todos los ámbitos de la sociedad.

Nace la Cuba revolucionario y socialista, que desde el principio estuvo marcada de desafíos y penalidades, ya que el gobierno revolucionario comienza a introducir sus tentáculos por doquier: Los medios de comunicación del país son estatalizados, las grandes fábricas y corporaciones que hacían vida de negocio y comercio fueron expropiadas, la clase media y alta de la nación es desprovista de sus bienes y riquezas, el Estado toma el control de todo el aparato productivo, comercial, y económico de la nación y se convierte en el garante y administrador de absolutamente todo en Cuba y aquel país: EE.UU que

desde siempre tenía influencia en la isla, la sigue teniendo pero mediante un bloqueo económico y comercial que desde 1962 persiste hasta nuestros días.

Cambiaron los tiempos, cambiaron las formas para nuestra cocinera estrella Nitza Villapol todas las compañías privadas se fueron del país y el único dueño de los medios de comunicación era el Estado; es decir el único patrocinio posible y con quien pudo Villapol seguir su carrera fue el gobierno cubano revolucionario y socialista: comienzan los tiempos desafiantes para la cocina de Villapol.

Fuster (2015) citando a Benjamín, Collins y Scott (1989), hace referencia que la Revolución Cubana promoviendo el objetivo de la autosuficiencia, la independencia de los EE. UU y hacerle frente al bloqueo, cambia en ese mismo año 1962 drásticamente el sistema alimentario cubano, haciendo según sus criterios una alimentación socialista, que nacionalizó y homogeneizó la cocina mediante un sistema de racionamiento que dejó poca posibilidad de variación a la hora de que comer y cocinar en Cuba.

En este contexto los huevos exigidos por las recetas dejaron de ser la Dichosa, el arroz no era el Gallo y el aceite no fue más El Cocinero, las antiguas especificaciones de las variadas y extensas listas de ingredientes de las recetas de Villapol, bien por la calidad de los productos o por el peso de los patrocinantes, ya no tenían razón de ser, la única marca con la que contaba era la del Estado y los ingredientes con los que podía trabajar eran los que la población obtenía mediante la libreta de raciones del nuevo y estrecho sistema alimentario, o con lo que aún se podía encontrar en la isla (Ponte, 2012).

Muchos de los ingredientes exigidos en las recetas ya en los tiempos de la revolución, ni siquiera se podían imaginar. Según Ponte (2012), parecían escritos de una lengua muerta indescifrable; el arroz, el aceite, el azúcar, la manteca, se encontraban en presentaciones genéricas que los daban por la libreta de racionamiento, ya que ningún producto en el mercado era alcanzable para la compra, el país se abastecía en un tiempo desprovisto de una verdadera conexión entre el valor de un producto y el poder adquisitivo del cubano. Si en algún momento lograbas tener algunos de estos productos era por donación, benevolencia, visita extranjera o un milagro de algún Dios.

Es aquí, cuando Nitza comienza a cambiar su método de trabajo y ella misma más que enseñar sus antiguas recetas refiere:

Sencillamente, invertí los términos», reconocí (...) en lugar de preguntarme cuáles ingredientes hacían falta para hacer tal o cual receta, empecé por preguntarme cuáles eran las recetas realizables con los productos disponibles (...) pensaba ¿Qué tiene la ama de casa cubana y qué se puede hacer con eso? (Ponte, 2012, p.5-6)

Nitza enfrentado los prejuicios del comer cubano durante la década de los 1960, 1970 y 1980, comienza a:

- 1.- Tener una cocina de estación, que trabajaba con lo que había en el mercado;
- 2.- Abogar por una cocina de sustituciones o eliminación de ingredientes, como condimentar la comida sin el sofrito tradicional de la comida cubana;
- 3.- Desprenderse de los ingredientes específicos y sofisticados provenientes de Estados Unidos como vinos o vinagres ;
- 4.- Usar y preparar platos con los ingredientes que se disponía, según el sistema de racionamiento implantado;
- 3.- Alabar a manera de publicidad la benevolencia de la Unión Soviética, ya que el gobierno dependía para mantener la provisión de la comida del sistema de racionamiento de su mano amiga, así como de productos que se volvieron salvadores como la harina de trigo soviética ;
- 4.- Volver a la raíces y hacer hincapié en la cuestión del comer cubano o de buscar lo cubano en la comida;
- 5.- Cocinar con menos grasas, específicamente sin manteca de cochino, ya que fue uno de los primeros productos básico de la dieta del cubano que se racionó después del bloqueo estadounidense (Fuster, 2015);
- 6.- Trabajar sin referencia a ninguno producto en específico, ya que no había ningún patrocinante y los descarto de los programas radiales, televisivos, así como de los libros de cocina.

5. Nitza Villapol; 1990 en adelante y en el periodo especial en tiempo de paz.

Este periodo especial, comienza en Cuba después del colapso de la Unión Soviética, el país entra en una fase aún más fuertes de dificultades económicas y sociales, entre las que podemos mencionar:

- Garth (2014) citando a Domínguez (2005) y a Mesa-Lago (2005) refiere que el acceso a los alimentos básicos quedó restringido, porque el sistema de racionamiento que los suministraba- y al que los cubanos se habían habituado- acortó la provisión de treinta (30) días a diez (10) días, haciendo que la ingesta calórica del cubano cayera en un 27%.

- A medida que los subsidios de los alimentos básicos fueron desapareciendo, los precios de la comida disponibles en el mercado aumentaron. El salario del cubano disminuyó y con esto su poder adquisitivo.

- La clase media rápidamente se desplomó, agravándose la situación cuando comienza a operar una economía dual de dólar estadounidense y peso cubano, resultando un porcentaje considerable de la población en situación de extrema pobreza, ya que no tenía acceso al dólar, no recibía subsidios alimentarios y no cultivaba nada para sí. A esta población la escasez de alimento se le hizo crónica y los productos se hicieron imposibles de adquirir.

- Por último, la Unión Soviética corta por completo el suministro de alimentos que llegaba a la población mediante el sistema de racionamiento, desapareciendo con este hecho dicho sistema.

- Ante esta realidad comienza el verdadero desafío de Nitza, ajustar su forma de enseñar a cocinar con lo que estaba disponible en el nuevo sistema de alimentación post-soviético, sin que las formas tradicionales de preparar los alimentos por los cubanos se vieran muy alteradas. El trabajo de Nitza Villapol, en esta época se caracteriza por:

- Incorporar nuevas formas de proteínas (carnes baratas), a las que el cubano no estaba acostumbrado como merluza, tilapia, carne de pote, patitas de cochino, hígados, carne molida y otras menudencias en sustitución a la carne de primera.

- Utilizar en sus preparaciones la proteína vegetal de soya, por ser un producto que la población tuvo a disposición en sustitución a productos proteicos como los lácteos, huevos y carne de gran consumo por la población.

- Aprovechar la situación para llevar a cabo lo que tanto había soñado, hacer de la cocina tradicional cubana una cocina más saludable. Libre de las presiones de los patrocinantes, valiéndose de las pérdidas por disminución de las importaciones petroleras que promovieron en Cuba la agricultura orgánica, Villapol se motiva y se dedica a enseñar al cubano a cocinar y comer verduras, vegetales, hortalizas y frutas.

- Innovar para ser más concordante con lo que en realidad había estudiado- Nutrición y Dietética- fue la nueva escritura de sus recetas. Le dio prioridad a lo sano y natural, contribuyendo a los padecimientos de diabetes, hipertensión y al problema dual de obesidad (sobrenutrición) y mal nutrición que aquejaba en la época de 1990 a los cubanos.
- Enseñar al cubano a usar las conchas del plátano, a comer filete de berenjena marinada, a preparar ropa vieja con vegetales y a usarlos en todos los ámbitos de la cocina, como aderezar una ensalada con mayonesa de papa. Trabajó en sustituir la manteca, la mayonesa, la leche, los huevos, los condimentos que eran procesados, estos últimos ingredientes muy usados en la cocina cubana.
- Sustituir los contenidos de lo que producía: libros, programas radiales, televisivos, escritos en prensa y revista cambiaron. La base nutricional de su cocina, que era la rueda de alimentos estadounidenses la sustituye por una rueda nutricional en donde ella misma calificó los alimentos como: **Energéticos** (almidones, dulces, grasas), **Alimentos Constructivos y Reparadores** (proteína vegetal y animal) y **Alimentos Reguladores** (frutas y verdura).
- Promover la economía hogareña, ya que enseñó a sus seguidores el buen uso y el mantenimiento de equipos de cocina como: refrigeradores, licuadoras y ollas de presión, a medir ingredientes, almacenar alimentos como una forma de evitar el desperdicio, a usar las sobras, a rendir la carne picada con pasta, arroz y avena.
- Eliminar de sus recetarios las preparaciones sofisticadas, internacionales y las frituras. Se esmera por enseñar a preparar salsas como acompañante succulento del arroz, ya que era lo que podían tener siempre en la mesa los cubanos y se amplía en recetas a base de maíz, papas, plátanos y otros cultivos de raíces.
- Usar las frutas como base principal de los postres y promueve el uso de condimentos y especias disponibles y accesibles en la isla como: el limón, el vinagre, el laurel, el perejil, el orégano, el cilantro y la pimienta.
- Introducir en esta etapa, el ingrediente ideológico y político, ya que según diversos autores (entre ellos Ponte, 2012; Bianchi, 2002; Fuster, 2015), Nitza culpa fervientemente a los Yanquis de la situación alimenticia de Cuba y da razones históricas del porqué debían tener independencia y libertad de las influencias yanquis y hasta de las europeas en su alimentación. Comienza entonces a enfatizar y a promover platos tradicionales, pero con elaboraciones simples, dedicándose a preparar diversas formas del tradicional plato

cubano: *el ajiaco* que para ella nace en el momento en que el cocido español- repuntando a la olla podrida- deja de tener garbanzo y se convierte en este otro plato. El ajiaco, es para Nitza el emblema de la nación, es la historia de Cuba representada en los fogones, es la evocación de la vianda propia cubana, a tal punto que en la última edición de su libro en 1991 el capítulo que cierra es dedicado completamente al ajiaco como emblema nacional culinario.

6. Conclusión

Nitza Villapol se convirtió durante más de 40 años en la maestra que acompañó a los cubanos a cocinar adaptándose e innovando en sus diversas realidades políticas, históricas, económicas, sociales, culturales y alimenticias.

Con ella la gastronomía cubana fue dinámica, sobreviviente y perseverantes; sus libros, artículos, programas televisivos y radiales representan un sumario clave y elemental para entender el patrimonio cultural culinario de la sociedad cubana; la estructura alimenticia, la forma de servir y consumir los alimentos por los cubanos desde la década de 1950 fueron parte esencial del trabajo culinario de Villapol y caracterizaron como diferente y propia la gastronomía de Cuba. Es por ello que mostrar esta investigación tipo documental de la vida y obra de esta inigualable cocinera, se hace necesario tanto por el valor histórico-práctico que esta representa, como por la necesidad de dar conocer y honrar mediante un escrito el trabajo de este importante personaje latinoamericano.

El trabajo de Nitza como cocinera, nutricionista, escritora, productora y el contexto donde lo desarrolló: La Revolución Cubana; se muestra interesante por la similitud que guarda con la realidad venezolana de los últimos 5 años y la de muchos cocineros que hacemos carrera en el país. Afrontar realidades como la escasez y el desabastecimiento, reinventar recetas, adaptarte a la estrechez económica y al stress social entre muchos otros; son reveses a los que Nitza Villapol hizo frente con profesionalismo y una capacidad de adaptación, necesarios y valiosos para el conocimiento de cualquier ser humano perseverantes y luchador.

Referencias

- BIANCHI ROSS, C. (2002). Nitza Villapol: La mujer que escribía cocina. *Juventud Rebelde*. Recuperado de: http://www.lajiribilla.co.cu/2002/n57_junio/memoria.html
- CANTERO, Y. (2014). Una figura representativa de la cocina cubana. *Cuba Hora*. Recuperado de: <http://www.cubahora.cu/>
- ECURED (2018). *Nitza Villapol Andiarena*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Nitza_Villapol
- FLEITES-LEAR, M. (2012). Mirrors in the kitchen: the new cuban woman cooks revolutionarily. *Food, Culture and Society*, 15(2), 241–260. doi:10.2752/175174412X13233545145264
- FUSTER, M. (2015). Writing cuisines in the spanish caribbean: a comparative analysis of iconic puerto rican and cuban cookbooks. *Food, Culture and Society*, 18(4), 659–680. Recuperado de: https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1120&context=bc_pubs
- GARTH, H. (2014). They started to make variants: The impact of Nitza Villapol's cookbooks and television shows on contemporary cuban cooking. *Food, Culture and Society*, 17(3), 359–376. doi:10.2752/175174414X13948130847981
- MILLER, T. (1996). *Trading with the enemy: A yankee travels through castro's Cuba*. New York, NY: Basic Books.
- PONTE, A. J. (2 de marzo de 2012). ¿Quién va a comerse lo que esa mujer cocina? *Diario de Cuba*. Recuperado de: http://www.diariodecuba.com/cultura/1330677346_1206.html
- SANTIAGO, F. (21 de october de 1998). Nitza Villapol, 74, cuban cooking advisor. *The Miami Herald*. Recuperado de: <http://www.latinamericanstudies.org/cuba/nitza.htm>.



LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN GASTRONÓMICA

Hermelinda Rojas Toro¹
Luis Alfredo Hernández Toro²

Resumen

En los ambientes altamente cambiantes en los que se desarrollan las sociedades actuales, es fundamental conocer y aplicar adecuadamente el profundo conocimiento que otorga el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar la diaria actividad de las organizaciones, no obstante, este análisis está dedicado a desarrollar la inmensurable primera fase del proceso administrativo, es decir: la planificación. Así, la planificación es vital para el sano y óptimo desarrollo de cualquier emprendimiento o establecimiento de alimentos y bebidas, independientemente del tamaño con el que se pretenda iniciar y posicionar en mercados competitivos. La planificación siempre confiere una guía clara a seguir con mayores índices de certidumbre que permite alcanzar los objetivos propuestos, contrariamente a la incertidumbre y los posibles fracasos que ocurre frecuentemente en emprendimientos improvisados de establecimiento de alimentos y bebidas. Para ello las organizaciones dedicadas a la satisfacción de experiencias culinarias, según la segmentación de mercado elegida, se apoyan en la planificación estratégica como una herramienta eficaz en la formulación de la misión, de la visión o sueño de la condición futura de la organización,



1 Lcda. en Administración, Lcda. en Contaduría Pública, Abogada, M.Sc en Ciencias Contables, Especialista en Gestión Tributaria Integral.

2 T.S.U en Contaduría Pública (IUTE, Ejido-Mérida, Venezuela), Estudiante de Contaduría Pública (UPTM, Ejido-Mérida, Venezuela), Estudiante de Historia (ULA, Mérida, Venezuela). Aspirante a Auxiliar de Investigación (ULA, FACES, CIAAL, Mérida, Venezuela). Correo: luis.ht1522@gmail.com

los diagnósticos externos e internos, la definición de objetivos, la declaración de estrategias y su implementación, la revisión de resultados y posibles correcciones.

Palabras clave: emprendimiento, estrategias, gastronomía, objetivos, organizaciones.

Introducción

La planificación se posiciona como la primera fase del proceso administrativo, éste consistente en: planificar, organizar, dirigir y controlar, en este sentido la planificación es el motor que moviliza, conduce y materializa a las actividades propias de las otras fases del proceso administrativo, es decir: a la organización, a la dirección y al control.

Durante el día a día de todas las personas, sin que frecuentemente se concientice, se realiza un proceso constante e imparable de planificación (estratégica) e implementación de acciones (operativa), al levantarse e iniciar las rutinas de aseo personal, alimentación, trabajo, negociaciones, trámites, descanso, entre otros; constantemente, se está ideando ¿qué hacer?, organizando ¿cómo hacerlo?, y con frecuencia comparando lo que se quería hacer con lo que se ha hecho (control), de tal manera que se analizan las desviaciones, las causas y las posibles formas de retomar el plan inicial y alcanzarlo con un toque de flexibilidad, la planificación rígida no existe, y si se aplica de esa forma, tiene el fracaso escrito.

Así pues, la gestión gastronómica se enfrenta a una realidad de planificación considerablemente delicada y requiere de mucha más precisión durante cada paso del diseño de la planificación y su aplicación, desde la formulación inicial del proyecto, pasando por la instalación y puesta en marcha del servicio de alimentos y bebidas, el servicio al comensal, la comparación y el control de lo planeado en comparación con lo ejecutado, y, en ejecución. Es importante, detectar las posibles y oportunas correcciones y/o adaptaciones a los cambios del entorno tanto interno como externo.

En concordancia con lo anterior, motivado a que el servicio de alimentos y bebidas involucra básicamente insumos altamente perecederos asociados a elevados costos por

descomposición de materias primas, merma o incluso rendimientos, así como la fidelización de clientes, a los fines de lograr un negocio exitoso, el emprendedor o empresario está obligado a iniciar el proceso administrativo con la *planeación*, intentando acercarse a ¿qué? y ¿cuántos alimentos y bebidas se comprarán para procesar y vender de las diferentes ofertas gastronómicas del establecimiento?.

En consecuencia, y no menos importante, la planificación contempla la cantidad y capacidades particulares del capital humano a incorporar como colaboradores del proceso de ejecución e incluso de planificación, puesto que la misma debe considerarse a las bases, quienes conocen más la operatividad del establecimiento de alimentos y bebidas en cuanto a los recursos materiales y financieros, el espacio físico, su distribución, diseño y estaciones de trabajo, el mercado objetivo, los proveedores, la competencia, entre otros.

En éste ensayo de investigación, se abordará desde la perspectiva *gastronómica*, la *planificación estratégica* como herramienta para la formulación de la misión, visión, objetivos, estrategias, implementación de estrategias, ejecución de acciones, evaluación de resultados y corrección de cursos de acción que permitan la consolidación de establecimientos de alimentos y bebidas en ambientes competitivos y cambiantes. Así mismo, se incluye la *planificación de gestión u operativa*; entiéndase que la planificación es el elemento inicial del proceso administrativo, y, sirve de base para el resto del proceso.

La planificación en la Gestión Gastronómica

La planificación abarca un amplio campo de aplicación y cada vez adquiere mayor importancia en la dirección de procesos sociales y organizacionales. Se observa con frecuencia el inicio de emprendimientos gastronómicos de diferentes tamaños, tipos, especialidades culinarias, recetas de autor, entre otras. No obstante, muchos de esos emprendimientos no logran cumplir con el ciclo completo de vida de una empresa, y de ésta manera, consolidarse y mantenerse en el mercado gastronómico de manera rentable y competitiva, lamentablemente muchos de esos emprendimientos con frecuencia al poco tiempo se ven obligados a cerrar sus puertas porque no manejan herramientas o técnicas de gestión que administrativamente les favorezca en la gestión exitosa de los sus negocios.

En este sentido, la planificación representa un proceso continuo y flexible para los emprendimientos gastronómicos en la toma de decisiones con la que se visualiza el futuro específico que se desea alcanzar para la organización, además, la planificación es el motor que mueve a las otras etapas del proceso administrativo, es decir: a la organización, a la dirección y al control, visto como círculo virtuoso y de retroalimentación para mejorar el mismo.

Así pues, para que la planificación se convierta en una realidad mensurable, se tienen que establecer metas específicas, medibles, delimitadas en tiempo y espacio, realizables y alcanzables.

En este contexto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) establecen que la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Del mismo modo, tales autores definen al menos cuatro motivos importantes por los cuales toda organización debe establecer metas, esos motivos son:

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección y de inspiración que sirve para superar obstáculos que inevitablemente se presentan. Sin metas la gestión gastronómica y sus decisores suelen avanzar confundidos, sin rumbo y se convierte en organizaciones reactivas y no proactivas, más aún en países con altos índices de inflación, incertidumbre y escasos.
2. Las metas permiten enfocar esfuerzos: usualmente los recursos son limitados e ilimitadas las alternativas de su uso, de modo que al elegir metas se establecen prioridades y compromisos en la aplicación de los recursos y en la consecución de los objetivos en escenarios gastronómicos definidos previamente, incentivando incluso el sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, mal llamados empleados.
3. Las metas guían los planes y las decisiones: Los decisores de la gestión gastronómica guiarán sus acciones con base en las metas propuestas.

4. Las metas sirven para evaluar los avances: las metas claras, mensurables y definidas en el tiempo se convierten en referencias para medir los resultados y tomar medidas correctivas o preventivas en caso de ser necesario.

Por su parte, para Rodríguez (2005) la planificación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse. En este sentido, las funciones administrativas de organización, dirección y control se logran mediante planes de acción claramente establecidos en la planificación.

En éste mismo orden de ideas, un plan de acción para Rodríguez (2005), es una orientación que dirige las diferentes áreas funcionales de la organización y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos. El plan de acción abarca el propósito y la dirección de la organización.

Así mismo, para los autores Friend y Hickling (2002), el propósito de formalizar la planificación a través de los planes de acción es capacitar e involucrar a todos los colaboradores operativos o decisores para mantener una guía de los que están haciendo en cualquier momento del proceso.

En este sentido, resulta de gran valor en este espacio hacer referencia, a la guía incomparable que representa la estandarización de las recetas en la planificación de los servicios de alimentos y bebidas, en primer lugar, para controlar la administración de los inventarios, y en segundo lugar, controlar los costos de los mismos. Y finalmente, presentar al comensal un servicio uniforme en su preparación con respecto a calidad y presentación. Sin embargo, es necesario siempre reinventarse, puesto que el comensal está esperando salir de la rutina alimenticia y probar nuevos sabores, colores, texturas y sensaciones en un plato bien gustoso y presentado.

En este orden de ideas, Cooper, Floody y McNeill (2002) indican que las recetas estándares son recetas propias acompañadas de instrucciones precisas sobre la preparación y la cocción de cada opción presentada en el menú.

A tales efectos, las organizaciones gastronómicas como parte de los planes de acción están obligadas a elaborar una receta estándar para cada producto ofrecido, sin menospreciar ningún alimento o bebida de la oferta gastronómica reflejada en el menú y garantizar mediante la fase de dirección que el chef y/o cocinero, y los colaboradores de apoyo de la cocina, cumplan la receta de manera estricta y rigurosa de acuerdo con cada especificación estandarizada.

Los propósitos de la planificación con la estandarización de recetas según Cooper, Floody y McNeill (2002), consisten en:

1. *Consistencia*: los clientes esperan que cada producto del menú que se observe y se deguste de la misma forma cada vez que lo ordenen. Si hay rotación de colaboradores, tener recetas con estándares permite asegurar la consistencia durante esos cambios.
2. *Costos*: para planificar a través de presupuestos los costos de alimentos y bebidas, hay que saber con exactitud ¿cuánto cuesta preparar cada producto?; las recetas estándares establecen exactamente cuánta cantidad se utiliza de cada ingrediente.
3. *Compras*: para presupuestar y planear las compras hay que saber exactamente la cantidad y el costo de los productos requeridos así como la frecuencia de uso de los insumos.
4. *Fijación de precios*: el precio depende en gran medida de los costos, el precio de un menú se fija de acuerdo con el margen de ganancia que se espera produzca ese determinado producto, en nuestro país, está definido por la Superintendencia de Precios Justos, por lo cual, se tiene que conocer ¿cuál es el costo de los ingredientes?
5. *Entrenamiento*: entrenar a los colaboradores de producción, es más expedito si la receta estándar está escrita en forma clara, sencilla y precisa y además está disponible como referencia en la cocina.

En consecuencia, estas cinco características de la estandarización de recetas, sin duda alguna forma parte de los planes de acción que conducen hacia el alcance de los objetivos propuestos en la planificación de una organización de alimentos y bebidas.

Es oportuno destacar, la importancia que juega el rol de la comunicación en la planificación, puesto que, en muchas ocasiones se formulan planes perfectos, flexible, recetas estándar sin posibilidad a cambiar sus sabores, olores, texturas, emplatado y/o presentación, no obstante, los colaboradores desconocen de su existencia, de modo que, no hay uniformidad en las preparaciones o en la consecución de los planes u objetivos, es por ello que, la planificación sin comunicación puede ser sólo un texto desconocido para los actores involucrados.

Por otra parte, es fundamental en la elaboración de la planificación de una organización de alimentos y bebidas, conocer la trascendencia de la cultura, costumbres, saberes, productos y prácticas locales, es decir, que la planificación local o endógena permite iniciar desde éste proceso el conocimiento del territorio como base fundamental para el desarrollo territorial, buscando la sostenibilidad y calidad de vida de la localidad donde se establezcan los emprendimientos en cuestión.

En tal sentido, en concordancia con las características particulares de la población y sus recursos gastronómicos, para Castillo y González (2007) la gastronomía es un hecho social, no solo como un acto alimentario, ya que existen aspectos de interrelación por compartir un mismo estilo de vida en lo alimenticio, lo diferenciador en lo social de acuerdo al consumo, y hasta un toque artístico al innovar con los sabores, texturas, y aromas, mostrando el sentimiento por la cocina y lo local.

En ese contexto, para Armendáriz (2015) la alimentación de un pueblo refleja su carácter, su modo de vida y sus costumbres. La cocina es el elemento cultural que mejor define a un pueblo, a sus recursos, a su entorno, a sus costumbres y a sus influencias externas, todos estos factores forman la gastronomía de un pueblo, y en consecuencia, tienen que ser considerados en la planificación de un establecimiento de alimentos y bebidas, con el nombre de cultura gastronómica.

Esos factores según Armendáriz (2015), son:

1. *Los recursos*: la pesca, la ganadería, y la agricultura, otorgan la materia prima con la que se elaboran los productos gastronómicos que identifican la gastronomía de una localidad.
2. *El entorno*: su situación geográfica, su orografía, sus costos, su clima, entre otros, condicionan los recursos y las necesidades nutricionales de los habitantes. Por ejemplo, los climas cálidos sugieren ligeros y frescos productos, contrariamente, en zonas de climas fríos los productos tienden a ser más calóricos y consistentes.
3. *Las costumbres y hábitos sociales*: ambos forman parte de la cultura popular, fiestas, celebraciones religiosas y otros acontecimientos de carácter lúdico o festivo que generan elaboraciones propias para cada ocasión, por ejemplo, en las diferentes regiones venezolanas la oferta de hallacas como plato especial de navidad; en semana santa, predomina la oferta de alimentos con el pescado como protagonista de las diferentes ofertas gastronómicas, entre otras comidas de ocasión como lo señala el Profesor Rafael Cartay en su libro Caracterización de la Región Andina.
4. *Influencias externas*: tales como las comunicaciones y el comercio, éstos aportan técnicas, productos, prácticas y tradiciones que se van adoptando en la gastronomía local, y con el tiempo, se van quedando arraigadas.

Lo anteriormente expuesto, hace observar que esas características propias e introducidas de la gastronomía, hacen pensar en una planificación gastronómica con insumos y tecnología, tanto propia como ajena de cada cultura, lo cual hace que la misma sea muy particularizada en cada establecimiento de alimentos y bebidas, de acuerdo a la ubicación del establecimiento, y, para lograr una clara delimitación de la oferta gastronómica que cada emprendedor quiere ofrecer a su mercado objetivo, a fin de lograr resaltar los elementos diferenciadores de sus ventajas competitivas y comparativas, con los cuales se propone sea reconocido y aceptado en el mercado.

Con lo expuesto hasta ahora, se ha hecho referencia a la planificación de gestión u operativa, ahora, con la particularización de cada nivel de planificación, la misma se fortalece desde la perspectiva *estratégica*, puesto que ésta según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) es mucho más que un simple proceso de previsión, debido a que exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos (corto, mediano o largo plazo), a propósito de darle cumplimiento a la situación futura planeada.

A tales efectos, la planificación estratégica debe ser desarrollada dentro del contexto de la situación particular de cada establecimiento de alimentos y bebidas con sus características y realidades, y, debe ser objetiva, realista, flexible y alcanzable.

Así mismo, motivado a que las organizaciones permanentemente están en constante cambio, tanto internos como externos, una condición de sobrevivencia es la aplicación de la *planificación estratégica*, la cual ha de ser flexible para que permita a la gestión administrativa la proactividad antes que la reactividad, y así, asegurar la evolución continua y sostenible en el tiempo.

En este orden de ideas, Chiavenato y Sapiero (2011) indican que la estrategia es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas con relación la situación actual.

Por otra parte, para Chiavenato y Sapiero (2011), la estrategia organizacional es:

(...) el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucra la organización, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas o no económicas que ofrece a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés (...)

Así pues, la estrategia representa la base integradora de los objetivos generales y específicos de una organización, con propósitos definidos y coherentes que permite asignar

competencias organizacionales y recursos escasos en una propuesta única, viable y alcanzable, ello, a fin de anticiparse y enfrentar los cambios del entorno, la incertidumbre y la contingencia de un mercado en el que los competidores luchan por los mismos clientes, y, hasta por los mismos proveedores y demás grupos de interés.

Modelo del proceso de planeación estratégica, basado en la propuesta de Chiavenato y Sapiro (2011)

En primer lugar se formula la *misión*, la cual implica desarrollar un enunciado claro y comprensible a todos los niveles del tipo de negocio en el que se halla o desea hallarse la organización, en este caso, la organización de alimentos y bebidas, se espera, una definición concisa y precisa del propósito que se propone lograr la organización en la sociedad y hacia su interior, por ejemplo, en lo económico y rentable.

Es de gran utilidad responder las siguientes preguntas básicas al redactar la misión, de acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998):

1. ¿Qué función o funciones desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esas funciones?
3. ¿De qué manera trata de desempeñar la o las funciones?
4. ¿Por qué existe esta organización?

Con relación a las interrogantes anteriores, de la primera pregunta, su respuesta, comúnmente responde al ¿qué?, es muy usual observar que la misma se redacte en términos de los bienes o servicios producidos para la comercialización; contrariamente, la recomendación se fundamenta en responder a ese «qué» sobre la base de las necesidades de los consumidores ara satisfacerlos, por ejemplo, en las organizaciones de alimentos y bebidas los comensales desean satisfacer más que una necesidad fisiológica de alimentarse, desean vivir experiencias gastronómicas, y esas experiencias agrupan: atención, decoración

del local, pulcritud, sabores, olores, texturas, sentimientos, innovaciones culinarias, recreación, actividades especiales, entre otros.

Al identificar la satisfacción de ciertas necesidades de los consumidores, será más certero determinar y tratar dichas necesidades más claramente con los productos existentes o con el desarrollo de nuevos productos y servicios para su satisfacción. Además, se minimiza la obsolescencia y decadencia organizacional, promoviendo la permanente creatividad e innovación gastronómica.

Así pues, la sugerencia es identificar las necesidades a satisfacer del mercado objetivo con la oferta gastronómica, e incluir dichas consideraciones en la formulación de la misión.

Conseguir la respuesta a la segunda pregunta ¿quién?»: consiste en delimitar el público meta al cual se quiere llegar, pues las organizaciones difícilmente pueden satisfacer la diversidad de necesidades de todos los clientes posibles existentes en el mercado.

En consecuencia, la formulación de la misión amerita una clara y sincera determinación de la porción del mercado total, de los clientes potenciales que desea atender, y de la participación de las bases como elemento fundamental por sus conocimientos y empirismo.

Una vez que se ha identificado ¿qué hace o qué va a hacer la organización?, y, ¿quién lo va a hacer?; el siguiente paso es encontrar la respuesta a la pregunta tres, es decir, ¿de qué manera se procederá para alcanzar los objetivos?

En ese sentido, el cómo, involucrar estrategias, por ejemplo, en aspectos relacionados con ofrecer productos de bajo costo, de alta calidad, servicio rápido o menor tiempo de espera, entre otros.

La respuesta al cuestionamiento del por qué es importante para algunas organizaciones que consideran necesario incluir un enunciado sencillo de su razón de ser como parte de la declaración de la misión, esa razón de ser, fortalece la búsqueda de valores a nivel organizacional.

En tanto, dando las respuestas oportunas y adecuadas a las preguntas anteriores, la declaración de la misión de una organización debe expresar de manera clara su *dirección futura y establecer una base para la toma de decisiones organizacionales*.

Volviendo al modelo de la planeación estratégica, se ha establecido que ésta es un proceso mediante el cual los gestores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo. Como consecuencia de prever el futuro se desarrolla el segundo elemento de la planeación estratégica que consiste en la *visión* o sueño de la condición futura, el cual debe ser suficientemente claro y poderoso como para encaminar y mantener las acciones necesarias con el firme propósito que la visión o sueño se concrete y/o se haga realidad.

El tercer elemento, hace referencia al *diagnóstico externo*, mediante el cual se busca anticiparse a las oportunidades y a las amenazas de la misión, la visión y de los objetivos organizacionales.

El cuarto elemento, es el *diagnóstico estratégico interno* de la organización frente a la dinámica del entorno y la relación con sus fortalezas y debilidades a propósito de crear las condiciones para formular estrategias de la organización que se adapten al entorno en el que se desarrolla.

El quinto elemento del modelo de planificación estratégica, son los *determinantes del éxito o factores críticos del éxito* y constituyen la base de las políticas de los negocios y buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización.

Como sexto elemento, se presenta la *definición de los objetivos* que son los propósitos de la organización que se delinean dentro de una jerarquía de importancia prioridad y urgencia.

Con respecto al séptimo elemento, la *formulación de estrategias*, para Chiavenato y Sapiro (2011) es la forma de relacionarse de la organización y de construir puentes -lazos de hermandad -entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders). Así mismo,

expresa que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

En este orden de ideas, el *desempeño estratégico*, es el octavo elemento del modelo de planificación estratégica, y se trata de la implementación del plan estratégico previamente formulado, pues de nada sirve formular estrategias para una acción determinada, sin que éstas se apliquen mediante programas y proyectos específicos.

Finalmente en el noveno elemento de la planificación estratégica, se encuentra la *auditoria de desempeño y resultados* que consiste en revisar las estrategias implementadas para tomar acciones correctivas y mantener o mejorar las estrategias exitosas, es así que mediante la reevaluación de las estrategias se practican mediciones y análisis de indicadores de desempeño de cada estrategia implementada.

Conclusión

La planificación se encuentra presente en todas las actividades cotidianas de los seres humanos, sea percibida de manera consciente o que se ejecute inconscientemente en todas las actividades inherentes al día a día, no obstante, desde la mirada de la gestión gastronómica, la planificación representa el curso de acción a seguir en los emprendimientos o negocios de alimentos y bebidas.

En consecuencia, para una organización de alimentos y bebidas, la planificación implica establecer metas y elegir los medios más expeditos para que las personas que interactúan en la organización puedan llevar a la práctica tales metas, y en consecuencia alcanzar los objetivos propuestos.

Una de las prácticas más emblemáticas, es la estandarización de las recetas y de los procedimientos en un establecimiento de alimentos y bebidas, dicha estandarización es parte fundamental de la planificación, además, es un insumo para planear la consistencia de los productos servidos, los costos de cada alimento o bebida, los presupuestos de compras, la frecuencia de la reposición de inventario, la cantidad y perfil de los

colaboradores, los recursos materiales y financieros así como el adecuado y la funcional distribución de los espacios del establecimiento de alimentos y bebidas.

Simultáneamente, es preciso tomar en consideración en la planificación de establecimientos de alimentos y bebidas, la trascendencia de la cultura gastronómica, a través de las costumbres, saberes y prácticas locales, la agricultura y la industria de la alimentación, es decir, que la planificación sea elaborada en concordancia con las características particulares del territorio, y sus potencialidades gastronómicas, tales como, los insumos que se producen en la localidad y su estacionalidad (agricultura, ganadería y pesca), la industria, el entorno y sus creencias, festividades, prácticas y costumbres gastronómicas.

Finalmente, la planificación gastronómica formula su plan estratégico, define la misión, prevé el futuro mediante su declaración de la visión, realiza un diagnóstico estratégico externo con el que anticipa oportunidades y amenazas. Así mismo, mediante el diagnóstico estratégico interno, explora fortalezas y debilidades y con esos insumos formula los objetivos estratégicos tomando en consideración los factores críticos o determinantes del éxito.

En consecuencia, de allí surgen las estrategias que son declaraciones que relacionan a la organización con sus grupos de influencia para luego materializar dichas estrategias mediante programas y proyectos, y por último, revisar lo implementado y tomar las medidas correctivas o preventivas de ser necesario.

Finalmente, es imprescindible acotar que la planificación, bien sea estratégica u operativa, juega un rol importante que da cabida al inicio del proceso administrativo como base fundamental para organizar, dirigir y controlar la gestión de las organizaciones, para este estudio, las de carácter gastronómico, a fin de lograr negocios exitosos; no solo cuenta, una mesa bien servida, existen otros elementos trascendentales que realzan el valor de la gastronomía como el patrimonio cultural culinario, y, el turismo gastronómico, como cimiento para el desarrollo local en busca de calidad de vida de la población, y el aprovechamiento de las potencialidades endógenas del territorio.

Referencias

- O. Castillo, y E. González. (2007). **La Gastronomía: Una Mirada Transversal y un Conocimiento Transdisciplinario**. Memorias del 1er Congreso Internacional de Gastronomía. Caracas: Universidad Metropolitana. Disponible: <http://gastronomia.unimet.edu.ve/Congreso/Home.html>
- B. Cooper, B. Floddy & G. McNeil. (2002). **Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante**. Grupo editorial Norma. Bogotá. Disponible en: <file:///G:/C:/C3%B3mo%20iniciar%20y%20administrar%20un%20restaurante%20%20Brian%20Cooper,%20Brian%20Floddy,%20Gina%20McNeill%20-%20Google%20Books.html>.
- I. Chiavenato, A. Sapiro. (2011). **Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones**. McGrawHill Interamericana Editores, S.A.. Segunda Edición. México.
- J. Armendáriz. (2013). **Gastronomía y Nutrición**. Ediciones Paraninfo, S.A. Primera Edición. Madrid. Disponible en: <file:///G:/Gastronom%C3%ADa%C2%A0y%C2%A0nutrici%C3%B3n%20%20JOSE%20LUIS%20ARMENDARIZ%20SANZ%20%20Google%20Books.html>
- J. Rodríguez. (2005) **Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa**. Internacional Thomson Editores, S.A. Quinta Edición. México.
- J. Stoner, R. Freeman, D, Gilbert Jr. (1996). **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición. México.
- L. Goodstein, T. Nolan. J. Pfeiffer. (1998). **Planificación Estratégica Aplicada**. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Primera Edición. Bogotá.



ENTREVISTA A EMPRENDEDOR

Entrevistadora: Licenciada Luisana Márquez
Emprendedor: Profesor Gerson A. Mora M.
Accionista de *Café Don Anacleto, C.A.*
Edad: 41 años
Teléfono: 0426-5742113
Correo Electrónico: moramga@gmail.com
Nivel Educativo: PhD. Ciencias Mención
Botánica

Realizada la entrevista al emprendedor de la empresa *Café Don Anacleto, C.A.*, la cual es una empresa de carácter familiar, con amplia experiencia en la producción de café molido a través de la selección, tostado, molido y empacado, cuya finalidad es satisfacer el gusto del paladar venezolano. Su propietario Gerson Mora nos cuenta en detalle su experiencia.

Para el Profesor Gerson Mora, evolucionar, lograr metas y objetivos propuestos de la vida, crecer espiritualmente y contribuir con conocimiento a la sociedad, es su pasión, lo cual es parte de su felicidad. Indica Mora, que desde siempre ha sido emprendedor. Su emprendimiento es una idea familiar que refuerza la herencia de sus abuelos que fueron productores de café.

Todos los seres humanos son creativos por naturaleza, aunque muchas veces no todos tienen la oportunidad de demostrarlo. A muchos trabajadores se les limita a demostrar su creatividad; sin embargo, cuando ésta se reconoce es apremiada. Contar con gente creativa dentro de una organización es imperante en este mundo tan cambiante, pero no se le

prepara adecuadamente y muchas veces ni siquiera el empresario, se forma adecuadamente en el desarrollo de su propia creatividad, pensando que con capacitación es suficiente.

En muchas ocasiones, se desperdicia el potencial creativo del empresario y del personal subordinado, ya que exclusivamente se reconoce a quienes son inmensamente creativos. Todas las organizaciones reconocen lo que es la creatividad. Sin embargo, la importancia que ésta tiene no se promueve adecuadamente, ni se aprovecha el potencial creativo que existe en cada organización.

Manifiesta Mora, que lo que lo impulso a trabajar como emprendedor, se fundamenta en que es un emprendimiento familiar, que trae un histórico de vida de 50 años, y además ahora con más conocimientos para crear e innovar, ya que la tecnología viene evolucionando y se deben mejorar las formas de consumo para la colectividad venezolana; sobre todo en el proceso de cambio que experimentamos.

Dice Gerson que emprender, es poder fortalecer la cadena productiva con más creatividad, innovación y procesos de automatización que lleven con más facilidad a los consumidores productos bien elaborados, de mayor valor nutricional y aporte a la ciencia. A fin de lograr este emprendimiento o para que la idea de negocio pudiera convertirse en una empresa real, se requiere de un plan de empresa, esto permitirá analizar detalladamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Asimismo, los procedimientos, estrategias y demás actuaciones.

Mora, afirma que ha requerido del apoyo financiero de instituciones tanto públicas como privadas, lo cual le ha permitido desarrollar, mejorar y ampliar los procesos productivos y por ende la producción, logrando llegar a la población objetivo, con el firme propósito de elaborar el mejor café, tanto en aroma, sabor, textura y propiedades microbiológicas, físicas y químicas, destacando el origen y la tradición de su familia.

Mora considera que, los aspectos fundamentales para el crecimiento de su empresa son de tipo organizacional, crediticio y tecnológico, principalmente, para lograr el desarrollo de los escalamientos en serie. Asimismo, manifiesta que ha realizado procesos de innovación

dentro de su empresa por medio de la producción de café, con sabores que provienen desde su desarrollo agronómico. Considera que su empresa es relevante en el mercado gracias a la calidad de su principal producto, el café.

Gerson Mora reflexiona acerca de la importancia que tiene el trabajo en equipo, ya que cuenta con un equipo familiar que está impulsando una empresa. El ingreso o las ganancias obtenidas les permite brindar estímulo y conocimiento para ser un equipo de trabajo estable y dedicado, en un buen ambiente laboral. Manifiesta que su habilidad más importante está en lo organizacional y su aporte científico.

Gerson está convencido que lo que hace exitosa a una empresa es la constancia, la motivación, la organización, las estrategias de mercado, la ciencia e innovación y sobre todo el trabajo de equipo. Entonces, elegir el talento adecuado, explotar todo su potencial a través del desarrollo de sus fortalezas y promover el balance de vida, impulsa el crecimiento de una empresa. Muchos dirán que el crecimiento de una empresa depende de las ventas, de la reducción de costos y de la optimización de los procesos, pero lo cierto es que, generar compromiso y sentido de pertenencia entre los empleados, se ha convertido en un factor fundamental para garantizar el alto rendimiento de una organización que, mayormente es lo que conlleva el crecimiento de una empresa.

Nuestro emprendedor expresa que a pesar de la situación país que nos afecta en lo productivo, económico, social, entre otros aspectos; a pesar de las dificultades que ha enfrentado, para ellos se han convertido en grandes oportunidades, ya que le ha permitido incrementar sus clientes y llegar a más mercados a nivel nacional; gracias a sus métodos de manejo de café y el tostado que desarrollan, han avanzado en los mecanismos de innovación que hacen de *Don Anacleto* un café rico en vitaminas, antioxidante y encantador de los paladares.

Sin embargo; manifiesta Mora, que el estado debe sistematizar y desarrollar un sistema de empresas que forme conglomerados o redes de conocimiento para compartir y perfeccionar los saberes. De tal forma, que pueda conectar éstas a los centros de investigación y a las Universidades para el desarrollo de la ciencia, e impulso de la actividad crediticia estable y cuantificable en logros, metas y objetivos.

El Profesor Mora, propone que el emprendimiento debe ser desarrollado e impartido desde los primeros años hasta la educación superior, en cada uno de los programas educativos. Es importante, que las instituciones de educación superior formen profesionales emprendedores, a fin de llevar a cabo las políticas, lineamientos y estrategias de inversión, en pro del desarrollo, logrando mejorar la calidad de vida y mejoras en la economía del territorio donde se desenvuelve.

El Profesor Gerson Mora, da su mensaje para las personas interesadas en realizar un emprendimiento. Nos dice, que si sólo piensas en hacerte rico, no vas por buen camino. Tienes que tener vocación por lo que quieres hacer. Se debe plantear primero, el tipo de empresa que se quiere crear y pensar en que siempre se va a tener competencia y, una señal para saber si tu plan de negocio funciona, es cuando reflejas en él que no tienes competencia o se te olvida mencionar cómo es la misma, promocionar la marca, contar con un excelente equipo de trabajo, promocionarla en redes sociales, y que cuente con financiamiento interno o externo, este último siempre será necesario a lo largo del tiempo para reinvertir y sacar el mejor provecho de reinventarse sin quedarse estancado haciendo lo mismo, y el mismo producto sin variedad ni valor agregado.

Finalmente, millones de venezolanos de todas las edades han migrado a distintos países del mundo ante la crisis que atraviesa el país, otros enfrentamos el día a día, empujando para tratar de levantar nuestra nación. Los emprendedores no niegan las dificultades que atravesamos, pero este es el momento de ser creativos en cada idea y ejecutarla. Muchas veces las crisis hacen ver oportunidades en medio de la adversidad, al tratar de emprender y fomentar algo que llegue de la mejor manera, pero debemos estar todos involucrados y comprometidos.

ENSAYO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PROFESOR GERSON MORA, ACCIONISTA Y REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA DON ANACLETO, C.A.

Luisana Márquez

Introducción

El impacto de la generación emprendedora se manifiesta en el proceso de generación de nuevas empresas y en la creación de innovaciones radicales. Tras cinco años de investigaciones en 40 países, donde la población activa es de 2.400 millones de personas, se estima que existen 300 millones de emprendedores (Global Report, 2003, p. 23).

La situación económica actual, determinada por la creciente globalización, los cambios tecnológicos y su avance tan acelerado, requieren que las personas y/o empresas sean más creativos e innovadores, para competir eficientemente en este contexto, siendo la competitividad la meta permanente que deben plantearse los directivos responsables de las organizaciones; todo esto exige la búsqueda de nuevas estrategias encaminadas hacia el logro del liderazgo.

La mayor parte del éxito de las decisiones gerenciales se fundamenta en la creatividad e innovación, la adquisición de nuevas tecnologías, el avance de los sistemas de información, entre otros aspectos, ya que un sistema ineficiente puede estropear los esfuerzos para la optimización de los resultados.

De esta manera, a lo largo del presente trabajo se realizará un análisis fundamentado en la creatividad, los procesos de innovación asociados con la gestión emprendedora,

algunas técnicas de comportamientos creativos e innovadores para que un negocio sea exitoso, el emprendimiento asociado con el boceto de plan de negocios y la negociación. Tales aspectos se trataron ampliamente en la entrevista realizada a la empresa *Café Don Anacleto, C.A.*

Desarrollo

El Prof. Gerson Mora, propietario de la empresa *Don Anacleto, C.A.* Nos explica que esta es una empresa familiar, dedicada a la torrefacción de café; donde se realiza la clasificación y selección del café crudo azul para ser tostado, molido, empacado, y luego distribuido y comercializado tanto al mayor como al detal; contribuyendo con la satisfacción de la demanda del rubro y la soberanía agroalimentaria del país.

Hoy en día la innovación es un reto en todo lo que se realice. Para poder sobrevivir en el mundo de los negocios, hay que ser creativos e innovadores, estas características son los indicadores de éxito en el mundo empresarial actual. Por ello, la empresa *Don Anacleto, C.A.* se encuentra comprometida con la formación permanente y el mejoramiento de las habilidades del día a día en las demandas del mundo empresarial vigente.

Según cuenta Gerson Mora, en el proceso de cambio que vivimos en la actualidad, de permanente transformación, representado por la incertidumbre, cada vez más diverso e incontrolable, la posibilidad de enfrentarlo y tener éxito, está en la creatividad; es decir, en la capacidad de pensar cosas nuevas, y también en la innovación para enfrentar los cambios que se puedan presentar día a día.

Es importante no obviar, que la sociedad puede utilizar la práctica de contribuir con el bienestar general por medio de la inversión social transformada en nuevos productos y servicios. No es posible ignorar la justicia y la equidad, el respeto a la dignidad, el compromiso a la vida sin violencia, el desarrollo sostenible y la ética empresarial.

Tanto la creatividad como la innovación deberían estar presentes en cada una de las etapas del desarrollo y crecimiento empresarial. La innovación se crea de la creatividad y,

la innovación es un sinónimo de creatividad. Por lo tanto, la creatividad es la herramienta, mientras que la innovación es el resultado.

El economista Joseph Schumpeter, conceptualizó la innovación. Además mencionó el secreto manufacturero y determinó que el fenómeno de ciclos y desarrollo económico, está relacionado con un conjunto masivo de innovaciones radicales, donde el concepto de innovación está estrechamente ligado con el comportamiento del empresario innovador o emprendedor que transforma las ideas en invenciones y, estas en productos que tienen una aplicación comercial o industrial.

El apareamiento de industrias y la masificación de los procesos productivos requieren la formalización de departamentos de I+D, donde el resultado de un proceso de innovación genera a partir de los desarrollos realizados en las unidades de I+D e ingeniería, lo que resulta en una automatización de la apropiación y uso de la tecnología (Rosegger, 1987).

El avance tecnológico se encuentra relacionado con el nivel de desarrollo de los países. Los países industrializados cuentan con mayor potencial de innovación, reflejado incluso en las mayores tasas de registro de patentes y nivel de desarrollo de las industrias de alta tecnología. Por su parte, los países en vía de desarrollo y en especial los países latinoamericanos, aún no han logrado implementar sistemas de I+D, debido a las características de los sectores productivos que orientan la producción nacional, o debido a las políticas de fortalecimiento de los sistemas de innovación.

En los países de América Latina, se ha fortalecido la ciencia, la tecnología y la innovación. Sin embargo comparado con los países desarrollados, aun se requieren acciones en esta materia. Cabe destacar, que la necesidad creciente de adaptar los escenarios actuales a las exigencias del mercado, han propiciado a que se desarrollen innovaciones a partir la de incorporación de nuevas tecnologías de acuerdo a sus necesidades. Por tanto, a pesar de la nula existencia de departamentos de I+D, pueden darse innovaciones a nivel adaptativo e incremental. El método Walt Disney, es una técnica desarrollada a mediados de los años 90 por el experto en Programación Neurolingüística Robert Dilts, quien propone tres formas de aproximarse al pensamiento creativo: pensamiento soñador, realista y crítico.

Cualquier idea creativa arranca siempre llena de pasión y entusiasmo. La idea en esta fase de pensamiento soñador, es pensar sin restricciones y sin pararse a criticar lo que anotamos sobre el papel, el soñador debe preguntarse: ¿Qué quiero?, ¿Qué solución se me ocurre para conseguir lo que quiero?, ¿Cómo me imagino que es esa solución?, ¿Cuáles son los beneficios de aplicar esa solución?

Además, nos encontramos con pensamiento realista: ¿Cómo podemos convertir esos sueños en realidad? Para Huber y Veldman (2015), esta fase también es constructiva, todavía no ha entrado en juego la crítica. Un pensador realista debe plantearse: ¿Cómo puedo aplicar estas ideas en el mundo real?, ¿Qué plan de acción debo seguir para aplicar esta idea?, ¿Qué tiempos me tengo que marcar: cuánto tiempo me va a llevar?, ¿Cómo debo evaluar el éxito o fracaso de estas ideas?

Por último el pensamiento crítico, se trata de revisar cuáles son los puntos débiles de todas las ideas anteriores. Para ello hay que preguntarse ¿Qué fallos pueden tener la ideas que se nos han ocurrido?, ¿Qué nos hemos dejado en el tintero?, ¿Por qué no las podemos aplicar: qué nos frena?, ¿Qué debilidades tiene nuestro plan?

Por otra parte, el pensamiento divergente no es algo estático o definitivo, sino más bien es algo que podemos mejorar y adaptar para de conseguir mayor habilidad en la resolución de problemas de forma sencilla. En este sentido, se deben estimular las actitudes favorables hacia la creatividad, eliminar barreras, crear el clima adecuado para su desarrollo, fomentar estilos cognitivos favorecedores de su desarrollo, utilizar adecuadamente los recursos con que cuenta la persona, otorgar conocimiento por medio de estrategias para el desarrollo de habilidades creativas y fortalecer las situaciones creativas. Asimismo, es indispensable evitar las acciones que lo inhiben como las presiones conformistas, las actitudes autoritarias y la excesiva exigencia de racionalidad.

Un vez identificada una idea o emprendimiento, es de suma importancia elaborar un Plan de Negocios, este debe hablar por el emprendedor, cuanto más claras sean las ideas, mejor serán los resultados. Un buen plan puede ser utilizado para conseguir nuevos socios e inversionistas, para establecer alianzas con proveedores y presentar a entidades

financieras a fin de obtener créditos. El usuario más frecuente del plan es el mismo emprendedor.

En primer lugar, se debe definir la gestión estratégica, lo cual implica puntualizar la empresa declarando su misión, visión y valores. Esto aporta el rumbo al nuevo emprendimiento, al representar los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones tanto a los propietarios como a los empleados.

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, se debe implementar la gestión de marketing como segundo objetivo, orientando todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En una economía de mercado, los consumidores deciden qué se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, lo cual está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales. Esta gestión deberá focalizarse en dos tareas fundamentales: el estudio de mercado y el diseño de estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Luego se lleva a cabo la gestión operativa. Esta podría tomar varios rumbos según el tipo de negocio. El esquema utilizado considerará una empresa industrial, por ser la más compleja, pudiendo contener ítems no aplicables para empresas de servicios o comerciales. En esta sección, se propone detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia.

Otro objetivo importante es la gestión de personal; formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada para ofrecer oportunidades de trabajo para desarrollar su talento, su productividad y, generar un ingreso en forma digna. Asimismo, la gestión legal es otro aspecto importante dentro del plan de negocios.

El séptimo y último objetivo es la gestión financiera, acá se debe determinar la viabilidad económica del emprendimiento. Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.

Es posible que el resultado del plan de negocio le haga dar cuenta al emprendedor de la necesidad de adaptar su producto o servicio, ajustar su plan de negocio o no desarrollarlo. Sin embargo, esa información protege al emprendedor de cometer errores que posiblemente le hagan perder el tiempo y dinero, si en su entusiasmo desarrolla su idea de negocio sin haberlo planificado anteriormente a través de un plan de negocio.

Es importante tener en cuenta además, que los conflictos dentro del entorno laboral siempre están presentes y pueden generar consecuencias negativas si no se manejan adecuadamente. Aunque estos propician un desequilibrio dentro de la organización, también, pueden contribuir a identificar oportunidades de mejora.

Cabe destacar, que existen diversas técnicas para manejar el conflicto entre las cuales se pueden mencionar la comunicación, la negociación y la mediación, que contribuyen con la consecución de puntos de encuentro entre las partes afectadas. El punto clave para enfrentar este tipo de situaciones, radica en la escucha activa y en la legitimación del otro, entendiendo que es una persona con una visión del mundo diferente.

El principal beneficio del manejo de conflictos consiste en que los individuos logren vincularse, reflexionar, entender el trabajo del otro, mejorar su rendimiento, aumentar la productividad, generar lealtad y evitar la fuga de talento dentro de las organizaciones.

Conclusión

La actividad emprendedora tiene una estrecha relación con el crecimiento económico. La habilidad emprendedora y la idea de ser independiente se están expandiendo en la

sociedad, esto puede ser consecuencia de una combinación de factores, entre estos, el desempleo. Por ello, se debe permitir que las organizaciones renazcan, que se creen nuevos emprendimientos, que se incremente la inversión y las innovaciones tecnológicas.

Más de dos millones de personas al año buscan emprender en Venezuela, pero sólo un 10% logra mantener su negocio por más de tres años (IESA). Esto se debe, a que son pocos los emprendedores que implementan las estrategias requeridas y logran superar las dificultades con su negocio.

La globalización plantea nuevos desafíos, entre ellos mayor competitividad en el ambiente laboral más competitivo, la labor de la gerencia debe orientarse a potencializar el desarrollo y la productividad de los trabajadores y establecer un compromiso efectivo con la estrategia planteada por la empresa. Se constituye al trabajador, entonces, como el capital principal con que cuenta la empresa y concibe la organización como un espacio en donde la persona vive, se desarrolla e invierte la mayor parte de su tiempo y por consiguiente, debe proporcionarle una buena calidad de vida por medio de condiciones laborales óptimas, permanente preparación técnica o profesional y una adecuada gestión del talento humano de la empresa que genere un alto nivel de motivación y un adecuado clima de trabajo.

Los gerentes deben ajustar su organización a los cambios. De esta manera, las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un aprendizaje constante, que implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlo como uno de los activos fundamentales de la organización, generando mayor valor agregado y ampliando el horizonte hacia la innovación.

Es primordial la convicción y el compromiso de la alta gerencia con los procesos de desarrollo y el cambio cultural. Por lo que, es importante considerar que dadas las condiciones actuales de globalización y competitividad debe asumir irremediamente el reto de ejercer una gerencia integral que procure comprender, explicar y moldear la cultura de la empresa, percibir permanentemente los cambios del entorno para imprimir los cambios necesarios, practicar un estilo de dirección que refleje el compromiso con los valores y

creencias de la empresa, trabajar con mentalidad positiva, actitud de servicio, disposición permanente al diálogo y al trabajo en equipo y una mentalidad abierta a nuevas sugerencias.

Si reconocemos la economía de mercado como aquel donde las empresas se desempeñan, el enfoque de la gerencia estratégica contribuirá en forma definitiva a valorar el entorno, la competencia, las regulaciones gubernamentales, los avances tecnológicos, como variables críticas para asegurar la sobrevivencia y el éxito de las empresas.

El gobierno debe crear instituciones que faciliten la colocación de capital de riesgo que financie a los más emprendedores. La gestión estratégica también nace como un proceso nuevo para las empresas, junto con la globalización, el avance acelerado de la tecnología y la necesidad de competir en el mercado.

Por ello, el emprendimiento; podría decirse, es la mejor manera de emerger del problema y el atraso en el que nos encontramos, los emprendedores son generadores de progreso, agentes de cambio social que contribuyen con el desarrollo y el crecimiento económico de un país. De tal manera, que resulta aceptable darle mayor importancia a este tema. Desde temprana edad, todos debiéramos ser formados con habilidades emprendedoras, permitiendo en el futuro ser empresarios, generadores de riqueza y de empleo.

Referencias

Ken Robinson con Lou Aronica. El Elemento. 2009

Huber, L. y Veldman, G. (2015). Manual thinking la herramienta para gestionar el trabajo colectivo en equipo. Barcelona. España

Silverio A. y Mercedes S. Cómo Innovan y qué Resultados de Innovación Consiguen las Empresas Agrarias y Alimentarias Españolas (2014) pp 63-82.

Xavier J. y Sergio F. ¿De qué están hechos nuestros emprendedores?. 2015 pp 179-189.

Valera, R. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Colombia, 2002.

Revista Dinero. Empresas Líderes en Venezuela. Diez casos de gerencia exitosa, pp 24-30

Hindle, T. La Negociación Eficaz. 1998.

Drucker P. (1999) Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Colombia. upo Editorial Norma.

Román, O. H., Arbeláez, G. y Patiño, C. A. Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. Gestión & Desarrollo. (2012). 9(1), 51-78

Gestión de la Gastronomía

Depósito Legal ME2016000107

AÑO 2 - Nº 2 - ENERO-DICIEMBRE 2018 / PUBLICACIÓN ANUAL

La Revista Gestión de la Gastronomía autoriza su reproducción total o parcial bajo cualquier medio audiovisual, siempre y cuando, se señale como fuente. La Revista Gestión de la Gastronomía no se hace responsable por las opiniones emitidas en los trabajos presentados. Las mismas corresponden a sus autores.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Mario Boruacci Rossini
VICERRECTOR ACADÉMICO: Patricia Rosenzweig Levy
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Manuel Aranguren
SECRETARIO: José María Andrés
EDITORIA: Ligia García

Cordinadores

Ligia García (Universidad de Los Andes - Venezuela)
Tanger Rivas (Universidad de Los Andes - Venezuela)
Asistente Editorial
Ana Alejandra Quintero (Universidad de Los Andes - Venezuela)

Comité editorial

Rosaura Casal de Altuve
(Universidad de Los Andes - Venezuela)
Juan Carlos Pacheco
(Universidad de Los Andes - Venezuela)
César García
(Universidad de Los Andes - Venezuela)
Laura Aura Marcotrigiano
(Universidad de Los Andes - Venezuela)

Diagramación

Lic. Alíed Fernández
(Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Los Andes - Venezuela)
Diseño y portada
Lic. Alíed Fernández
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
(Universidad de Los Andes - Venezuela)

Comisión de árbitros de este número

Alejandro Gutiérrez
(Universidad de Los Andes - Venezuela)
Frank Rivas
(Universidad de Los Andes - Venezuela)
William Aranguren
(Universidad de Carabobo - Venezuela)
María Victoria Agudelo
(Fundación Universidad Luis Amigó)
Luz Estela Durán Caicedo
(Universidad Libre - Sección Cúcuta - Colombia)
Sonia Mabel Boads
(Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia)



Gestión de la Gastronomía

Gestión de la Gastronomía, creada en 2016, es una publicación científica arbitrada y de frecuencia anual. Está orientada al estudio de la gastronomía en sentido amplio y desde todas sus dimensiones, con énfasis en la gestión, historia y sociología, cultura, territorio, desarrollo territorial, emprendimiento, innovación, restauración y servicio, entre otras. Se difunden los resultados parciales o totales de investigaciones científicas, estudios recapitulativos y ensayos con el objeto de crear un espacio para el intercambio, la socialización y confrontación de conocimiento que contribuya con el desarrollo científico en este campo del saber.

