

Perfiles y competencias del sector gastronómico español

Conocer y profundizar en el análisis de cuáles son las competencias que debe tener un emprendedor gastronómico dentro de un negocio de restauración gastronómico es muy relevante en el sector de la alta cocina, sector muy dinámico y resiliente que está sometido a múltiples riesgos y amenazas.

Además, la creación de una nueva empresa es un fenómeno de naturaleza sistémica y evolutiva (Kantis et al. 2004), multidimensional –podríamos decir-, impulsado por un emprendedor o grupo de emprendedores que disponen de competencias individuales determinadas como la actitud favorable al riesgo (de la creación y gestión de las empresas), la capacidad de relacionarse con otros, la vocación por el trabajo duro, etc. (Kantis, 2009). La identificación de una oportunidad de negocio es también fundamental para crear una empresa que tenga éxito (Ardichvili et al 2003).

Por ello, parece elevada la conveniencia de su desarrollo por motivos de índole económico-empresarial e institucional, dadas las múltiples iniciativas recientes que incorporan estudios para la formación y capacitación de los profesionales de la gastronomía en diferentes niveles del sistema educativo español, incluido el universitario, a cuyo diseño adecuado podría contribuir la presente investigación.

Palabras clave: Emprendedor Gastronómico, Competencias, Restaurante Gastronómico, Guía Michelin, España.

Introducción

Las competencias y el perfil adecuado de los emprendedores, gestores y líderes del sector gastronómico es un ámbito cuya alta conexión con la formación y la capacitación profesional no se discute hoy en día. La revisión bibliográfica realizada con respecto a dicha amplia temática muestra cómo en las últimas décadas los expertos han contribuido al análisis de los diferentes enfoques y metodologías relacionadas con la formación de candidatos a los diversos empleos existentes en dicho ámbito. La conclusión generalizada señala que la gestión gastronómica requiere la adquisición de conocimientos desde una perspectiva multidisciplinar.

Según McClelland (1973) las competencias identificarían las variables que permiten explicar el éxito en el desempeño del trabajo. Tras los trabajos pioneros, el ámbito de la identificación de las competencias laborales adquiere cierta relevancia en la década de los noventa “como una nueva regla que articula los mercados de trabajo de las empresas, respondiendo a la necesidad de reconstruir la relación perdida entre formación y trabajo” (Ibarra 1997). En paralelo, el sector empresarial se vio impulsado por algunas metodologías y estrategias basadas en las nuevas tecnologías, lo que alteró su visión tradicional acerca de las competencias que los empleados debían tener en cada función tipo. Finalmente, las tecnologías educativas en la Universidad también han adoptado el enfoque por

competencias y este aspecto de la cuestión es crucial ya que éste es el marco que delimita el contexto de la presente investigación.

El concepto de competencia que subyace en la expresión: “trabajador competente” es antiguo (Primoff and Sidney 1988 que cita a Platón) pero no el más adecuado a los efectos de la presente investigación por ser demasiado inespecífico y haberse generado en ámbitos de las ciencias sociales diferentes del correspondiente a la educación.

El uso del término “competencia” dentro del ámbito de la educación es un fenómeno más reciente, como recuerdan Mulder et al (2007, p. 68), que aparece entremezclado con otras innovaciones como la introducción del aprendizaje auto-gestionado, la integración de la teoría y la práctica y las nuevas teorías sobre el aprendizaje. En este marco que es el pertinente para este trabajo, el concepto de competencia queda integrado en el ámbito de los objetivos y contenidos del conocimiento y del aprendizaje y contribuye a la meta de aportar a los estudiantes la preparación más adecuada para desarrollar una función eficaz en la sociedad.

Aproximación a la identificación de las competencias del emprendedor gastronómico

Generalmente los emprendedores del sector gastronómico son los gestores y/o líderes de sus negocios. Su éxito depende en gran medida de la adecuación de su perfil y competencias, tanto culinarias como empresariales, susceptibles de aprendizaje, desarrollo y posterior evaluación (Weinert, 2001; Rychen & Tiana, 2004).

La bibliografía disponible revela diferentes acepciones del término “competencias” (Rychen & Salganik, 2000; Mulder et al., 2007; Ellström & Kock, 2008; Sandberg, 2009) y numerosos enfoques para aproximarse a esta materia (behaviorístico, funcionalista, cognitivo y holístico). Se manejan múltiples categorías para las competencias formativas, profesionales, de gestión (managerial), etc., sin que los expertos logren acuerdos básicos ni sobre denominaciones ni sobre contenidos, siquiera en el ámbito de los sistemas educativos de los países miembros de la Unión Europea (Pérez-Bustamante, 2017). En la actualidad, está ampliamente aceptada la elevada conexión entre las competencias y la formación y, también, entre aquellas y la capacitación profesional en el ámbito sectorial (OIT 2010).

A partir de la década de los 80 del siglo pasado, la investigación sobre las competencias se ha centrado en dos grandes áreas: a) las personas y las capacidades de algunas para desempeñarse mejor que otras al realizar similares tareas (enfoque behaviorístico, cuyo inicio se atribuye generalmente a Boyatzis, 1982) y b) los puestos de trabajo (enfoque ocupacional) que ha sido el dominante en UK en las últimas tres décadas (Giousmpasoglu, 2016), basado en las funciones a realizar por quienes los desempeñan. En relación con este último eje central, los expertos proponen diversas metodologías y modelos relacionados con la formación de candidatos a los puestos de trabajo aplicables a los diversos empleos (EC, 2012a; EC, 2012b; Euridyce, 2014; EPPO, 2015; EC, 2016; Cinque, 2016).

En cuanto a las competencias y las skills (habilidades/capacidades...) adecuadas en el ámbito del sector hostelero (hospitality sector) y específicamente en el de la restauración (restaurant industry), los escasos

trabajos realizados apuntan hacia la conclusión de que, además de key skills (CUE 2004; Assamoi 2015), el gestor o líder de un negocio de esta naturaleza requiere competencias específicas, de tipo multidisciplinar, para responder adecuadamente a los retos que plantea la sociedad del conocimiento; entre ellas, la capacidad de comunicación intercultural (Ang et al., 2007; Ihtiyar et al., 2013) y la gestión adecuada de las relaciones entre los gestores y trabajadores de la empresas y los clientes (Canevello & Crocker, 2010; Chang, 2011), por su influencia en la calidad percibida (Jin et al., 2016) y por consiguiente, en el éxito del negocio de restauración.

Como, al mismo tiempo, el gastronómico ha de ser un emprendedor (en el sentido de Link, 2006) y abordar el reto de la innovación en materia culinaria, la persona ha de poseer otras competencias individuales adicionales; al menos: la actitud favorable al riesgo, la capacidad de relacionarse con otros, la vocación por el trabajo duro (Kantis et al, 2004) y la capacidad de identificar una oportunidad de negocio (Ardichvili et al 2003; Baum & Locke 2004; Chell & Athayde 2009; Casson & Casson 2014).

Sobre la decisión de crear un nuevo negocio y de innovar tienen influencia considerable las características socioeconómicas y culturales del entorno (Chell y Athayde 2009). Así pues, consideraciones acerca de la “cultura del emprendimiento” resultan de plena aplicación en el ámbito culinario y en la industria de la restauración. Las diferencias entre países parecen ser muy considerables desde esta óptica, hasta el punto de poderse hablar de “culturas empresariales de éxito” (Casson 1991; Baumol 1993).

Los estudios disponibles sobre la importancia de la cultura en los procesos de innovación en España son sintetizados en un trabajo de Castro Martínez y García Aracil (2014) que aportan conclusiones interesantes acerca de sus mayores fortalezas y debilidades, metodológicas y temáticas. Una reciente publicación sobre la identidad y la cultura ocupacionales (occupational identity and occupational culture) de los chef de alta cocina en UK proporciona, asimismo, información de utilidad para la presente investigación (Cooper et al., 2017).

No obstante, con la excepción de la investigación de Birdir & Pearson (2000) destinada a explorar el trabajo desarrollado por los chefs desde la perspectiva de la investigación y desde la perspectiva de la gestión, hasta el momento actual casi no hay trabajos enfocados exclusivamente en las competencias de los chefs (Gersh, 2016). Aunque, en rigor, ni el perfil ni el papel del chef de investigación de los citados autores en cualquiera de sus dos versiones: desde la perspectiva de la investigación y/o desde la perspectiva de la gestión, pueden identificarse con los del emprendedor gastronómico - que suele coincidir con la persona o chef de alta cocina de un restaurante de élite. Pero sí podemos tener en cuenta algunas pautas útiles para la presente investigación se derivan de la citada investigación, tanto de carácter metodológico, como relativas a la identificación de las competencias puesto que todos estos grupos ocupacionales se caracterizan por innovar en materia gastronómica.

Según el trabajo de Birdir and Pearson (2000), el foco del chef investigador está en el desarrollo de nuevos productos, creando nuevas recetas y llevando a cabo pruebas de alimentos ... en cambio, el chef enfocado en la gestión, es una persona que representa a su empleador, hace presentaciones y vende productos (Hu, 2010, p 66). Los resultados del trabajo citado revelan que ambas clases chefs compartían 19

competencias básicas y diferían en otras. Se identificaron un total de 12 nuevas competencias básicas para los chefs de investigación enfocados en investigar, como son el “conocimiento del desarrollo de recetas y proporciones de fórmula” y la “capacidad de trabajar con un equipo de desarrollo de productos”. Las 8 competencias básicas identificadas para el último grupo de chefs de investigación centrados en gestión, en particular, fueron “capacidad de trabajar con clientes” y “experto en presentación de alimentos”.

Las principales competencias de los chefs que se derivan del trabajo Birdir and Pearson, aparte de algunas genéricas como la habilidad de comunicarse o de tomar decisiones son: el conocimiento de los sabores y del saneamiento de los alimentos y la capacidad de distinguir el nivel de calidad en los productos alimenticios. Recientemente, algunos expertos se han volcado en la exploración del contenido de las competencias de innovación culinaria (Hu, 2010; Hu et al., 2016), llegando a identificar 69 items en siete categorías: cultura, estética, tecnología, producto, servicio, gestión y creatividad.

Las evidencias que proporciona la literatura científica sirven como marco para la identificación de las competencias adecuadas del emprendedor gastronómico en España. La investigación empírica desarrollada que ha tomado en cuenta las dimensiones socioeconómicas y culturales del país, ha contribuido a concretar las que corresponden específicamente a dicho perfil en el contexto español. El estudio ha incorporado como parámetros de control algunos aspectos relativos a la calidad percibida por los comensales, cuestión relevante desde la perspectiva de la gestión en empresas de restauración y, en general, para las del sector servicios (Walls et al., 2011; Garg et al., 2016).

Aproximación metodológica al conocimiento de las competencias que se demandan en España

De cara a intentar profundizar sobre cuáles son las competencias que definen a un emprendedor gastronómico de un restaurante gastronómico en España, procedemos a plantear esta problemática mediante la utilización de una metodología fundamentalmente empírica, mixta y de carácter cualitativo, de cara a obtener conclusiones con esas técnicas cualitativas que dan información de cara a observar esa realidad (Villareal, 2007).

Se realizan por tanto, en primer término, nueve entrevistas semiestructuradas (Bernal, 2010) a expertos españoles, en donde 6 de ellos son considerados personalidades relevantes en el ámbito institucional e investigador de la gastronomía y 3 muy afamados chefs en el panorama nacional.

Para ello, una vez realizadas las entrevistas semiestructuradas, mediante la utilización de un software denominado NVIVO (versión 11.4.0 para Mac), diseñado para analizar, organizar y encontrar perspectivas en datos no estructurados o cualitativos (Valdemoros et al., 2011), homogeneizando su terminología, procedemos a identificar 248 palabras, de un total de 38.389 palabras, como las repetidas de modo más frecuente, muchas de ellas coincidentes con competencias del emprendedor gastronómico identificadas en la literatura. Mostramos una selección de 20 palabras de estas 248 identificadas:

Tabla 1. Listado de términos seleccionados con NVIVO

Palabras seleccionadas	Repeticiones
formación	144
cocina	133
gente	127
restauración	113
sala	107
sector	105
marketing	88
profesionales	78
saber	68
360	62
empresa	58
gestión	54
gastronomía	53
negocios	53
personas	47
restaurantes	47
director	33
conocimientos	31
emprendedor	31
comer	30

Fuente: Pérez-Bustamante Yábar (2017)

Esta técnica la desarrollamos de cara a obtener mayor información sobre el conocimiento de los expertos en el ámbito de cuáles deben ser las competencias que un profesional de restauración debe tener, de cara a poder emprender un negocio como el propuesto. Por ello, con la identificación de los términos pasamos a elaborar una encuesta, incorporando la información obtenida en las dos primeras etapas mediante el asesoramiento de varios de los expertos y académicos entrevistados.

Para ello, y una vez definida la población muestra, pasamos a la:

- a) Identificación de los restaurantes gastronómicos a encuestar, teniendo en cuenta que son todos aquellos que forman parte del reconocimiento otorgado mediante estrellas por la Guía Michelin. El total de restaurantes gastronómicos en España es de 182 en el año 2017.
- b) Identificación de las competencias generales, específicas, formativas y creativas que debe tener el emprendedor gastronómico de un negocio de restauración gastronómica.
- c) Comprobación de los emprendedores gastronómicos que dirigen los restaurantes gastronómicos seleccionados, así como su estructura organizativa: jefe de sala, cocinero, sumiller, además de información relevante: facturación, localización, número de estrellas Michelin.
- d) Posterior contacto telefónico y presencial, mes de Febrero/ Marzo de 2017, de cara a realizar las encuestas, formadas por 21 preguntas en 4 bloques.

Para la elaboración de ese cuestionario, definiendo las competencias que se van a tener en cuenta y el número de preguntas que se plantean, hemos procedido anteriormente a:

- a) Revisar la literatura, las entrevistas realizadas a los miembros seleccionados de las áreas de gastronomía y restauración seleccionados y cuestionarios afines para la correcta construcción del mismo.
- b) Definir las competencias relativas al perfil emprendedor gastronómico, con respecto a las necesidades de sector, la importancia cultural y artística, la formación y la creatividad, aspectos que observamos que se demandan.
- c) Se redactarán cuestiones en función de las variables seleccionadas y se realizará una codificación de cada cuestión en función del bloque al que pertenezca en el cuestionario.
- d) El tiempo máximo de realización del mismo no debe exceder los 10 minutos de cumplimentación por parte de los emprendedores gastronómicos.
- e) Se procederá a una validación del cuestionario resultante y, tras las comprobaciones pertinentes y testeos se obtendrá el cuestionario definitivo.

En la mayoría de las investigaciones para poder evaluar adecuadamente actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert, 1932. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, siendo la escala muy utilizada por los investigadores.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de "importancia". Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones, donde se procura dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

Señalar, por tanto, que la unidad de medida de algunas de las cuestiones que componen el cuestionario es mediante escala de Likert con un rango de clasificación de 1 a 5, donde el encuestado debe expresar su nivel de acuerdo con la afirmación que se le proporciona en cada una de estas declaraciones de la siguiente forma:

- 1 = Menos importante
- 2 = Algo importante
- 3 = Importante
- 4 = Bastante importante
- 5 = Muy importante

Asimismo, en otras cuestiones la del rango de clasificación es de 0 a 10, donde el encuestado debe expresar su nivel de acuerdo con la afirmación que se le proporciona en cada una de estas declaraciones. Todas las preguntas realizadas son cerradas.

Deberán realizarse validaciones estadísticas y/o validaciones cualitativas del mismo mediante paneles de expertos, al igual que testeos de comprobación para dar fe de erratas y comprobación del tiempo estimado de realización. Para ello hemos contado con la revisión por parte de académicos, expertos de estadística y profesionales del sector de la gastronomía y restauración.

Con todos estos componentes hemos procedido a desarrollar las preguntas idóneas relativas a la problemática planteada.

De cara a que los emprendedores gastronómicos pudieran realizar el cuestionario, hemos procedido a desarrollar llamadas telefónicas, durante el mes de Febrero/Marzo 2017, en los horarios marcados por el sector, de lunes a viernes de 9:30 horas a 13:30 y de 17:00 a 19:00 horas, ya que en este sector debido a las características del mismo, los profesionales están ocupados en el desarrollo de las actividades de su negocio, como puede ser la preparación de las comandas o la gestión de las cocinas de los restaurantes.

Hemos de comentar las dificultades que hemos sufrido de cara a la recolección de los datos, obteniendo finalmente 124 respuestas de los 182 restaurantes Guía Michelin existentes en España.

La población objetivo de este estudio está conformada por los 182 Restaurantes Guía Michelin que hay en España, seleccionando los mismos debido a que nos hemos querido concentrar en el sector premium de cara a poder entender y desarrollar un perfil que describa cuáles son las competencias que se deben tener para ser un emprendedor gastronómico en este sector.

Como podemos observar en la Ficha técnica de la encuesta sobre el Emprendedor Gastronómico para los Restaurantes Gastronómicos con estrellas en la Guía Michelin, la muestra está compuesta por 9 Restaurantes Guía Michelin condecorados con 3 estrellas Michelin; 23 Restaurantes Guía Michelin condecorados con 2 estrellas Michelin y 150 Restaurantes Guía Michelin condecorados con 1 estrella Michelin.

Los galardones que se conceden cuando recibes una estrella de la Guía Michelin, son por razón de la alta calidad gastronómica radicada básicamente en las habilidades culinarias del chef (Jhonson et al., 2005; Edenheim et al., 2011).

La encuesta, de 21 preguntas cerradas, divididas en 4 bloques temáticos, se realizó presencialmente y por teléfono a los titulares (generalmente, los chefs) de los restaurantes con estrellas Michelin, cuyo negocio es la restauración gastronómica. En algunas cuestiones se utilizó la escala Likert, que es un rango de clasificación de 1 a 5, o puntuaciones reveladoras del valor asignado por los encuestados, de 0 a 10 (escala endecadaria). El error muestral obtenido fue de $\pm 0,04988$ ($\pm 4,988\%$). para un muestreo aleatorio simple y un nivel de confianza del 95% siendo el caso más desfavorable $P=Q=0,5$, ya que de los 182 restaurantes gastronómicos encuestados se obtuvieron 124 respuestas.

Resultados

Se presentan a continuación los resultados preliminares más relevantes derivados de la explotación de la encuesta, desde una perspectiva univariante, datos que nos ofrece google drive directamente, ya que las encuestas se han desarrollado utilizando esta aplicación.

Estos datos versan sobre las competencias que han de tener los emprendedores gastronómicos en España; es decir de quienes crean y/o gestionan restaurantes de alta cocina y que combinan innovación, arte y excelencia culinaria en su negocio. Se ha preguntado a la población muestral su valoración acerca de 4 grupos de competencias: genéricas, específicas o

técnicas, formativas y creativas, clasificación realizada mediante la revisión de la literatura, estudios y consultas a los expertos del sector.

Mediante la generación del perfil del emprendedor gastronómico y sus competencias, en el caso de las competencias genéricas estamos considerando ocho; en el caso de las competencias específicas trece; cuando hablamos de competencias formativas nueve y si nos referimos a competencias creativas tres.

Las respuestas obtenidas sobre las ocho competencias genéricas que se proponen en la encuesta permiten identificar como muy relevantes las seis siguientes, en orden decreciente: Automotivación, Compromiso con el negocio; Liderazgo; Gestión de grupos de trabajo; Resiliencia y Conocimientos de Gestión. En estas competencias se concentran los valores más altos de la escala propuesta, de 10 puntos ya que el 80% al menos de la población muestral aportó valores iguales o superiores a 8 puntos. La Capacidad de influir en el sector y la de Generar un plan de formación continua fueron calificados como importantes aunque, estaban rezagados con respecto a los seis antes mencionados.

Utilizando la misma escala para determinar el orden de valoración de las respuestas a la encuesta sobre las competencias específicas/técnicas, se puede concluir que de las trece iniciales que se proponían, las siete siguientes son consideradas las más relevantes, en orden decreciente: Gestión y control de compras; Capacidad de comunicación interna; Negociación con proveedores e intermediarios; Conocimiento en técnicas y herramientas culinarias; Conocimiento en técnicas y herramientas de gestión de sala; Conocimiento en técnicas y herramientas de pastelería y Conocimiento en técnicas de sumillería, coctelería. Todas ellas son esenciales para la confección del menú, producto clave para un restaurante gastronómico y responsabilidad del chef (Ozdemir et al., 2014). Asimismo, para el management gastronómico, en función de sus resultados de cara a la orientación estratégica del restaurante y de los indicadores financieros de la evolución del negocio. Dichas competencias favorecen el proceso de análisis, planificación, diseño y fijación de los precios del menú y contribuyen a la toma de decisiones adecuadas por parte del gestor gastronómico sobre actividades accesorias, como las orientadas a la cohesión entre el equipo humano que presta servicios en el restaurante, promoción, etc.

Las nueve competencias formativas propuestas en la encuesta para el emprendedor gastronómico en España se consideran relevantes en las 124 respuestas, si bien no puede decirse que haya, al respecto, un equilibrio. Las más importantes, en orden decreciente son: Idiomas; Conocimientos de gestión y Finanzas. Las menos importantes son los conocimientos sobre la Empleabilidad de las TIC's y el dominio de la Regulación legal del sector y de los Programas de denominación de origen. El formato de la encuesta en este apartado permite concluir cuáles de aquellas nueve áreas formativas es preciso reforzar, en mayor medida o con mayor urgencia para completar la formación del emprendedor gastronómico español. Dichas indicaciones, que requieren un refinamiento y profundización posterior, contribuyen a identificar problemas crónicos en la formación de los chefs y gestores del ámbito de la restauración en España, de utilidad para la planificación de las enseñanzas tanto académicas, como para el diseño de mejores programas de formación continua.

Por último, tras los resultados de la encuesta se han identificado tres competencias creativas. Según las respuestas de los encuestados, la Creatividad

y la capacidad de Innovación son consideradas más importantes que el Pensamiento disruptivo. Dichas competencias son fundamentales para los emprendedores gastronómicos que optan a favor de la orientación estratégica de la diferenciación en sus restaurantes, como los gastronómicos de élite, opuestos desde esta perspectiva a los restaurantes de cocina comercial. En los buenos restaurantes el chef juega muy diversos papeles técnicos, creativos y de liderazgo de un estilo gastronómico para lo que requiere, además de las competencias genéricas, específicas/técnicas y formativas, comunes a ambos conjuntos de emprendedores, las tres creativas antes citadas ya que a la innovación gastronómica han de acompañar otras habilidades innovadoras y artísticas, incluso para el diseño de locales y productos.

Conclusiones

Los restaurantes de alta cocina de España se enfrentan a la necesidad de una correcta gestión, desde la perspectiva gastronómica y empresarial. De su buena gestión se deriva no solo la creación de valor y el éxito de su negocio, sino también una mayor contribución positiva a determinados intangibles como la imagen, la cultura y la posición relativa de España en el contexto mundial lo que, al mismo tiempo, es relevante para el bienestar colectivo. Los demás restaurantes, en general, no quedan exentos del mismo reto, por lo que hay un amplio conjunto empresarial e institucional interesado en disponer de gestores gastronómicos con las competencias adecuadas para minimizar riesgos individuales y sectoriales.

La meta de la investigación consiste en identificar las competencias de los emprendedores para gestionar con éxito restaurantes gastronómicos de alta cocina en España. La metodología aplicada a dicho objetivo, de carácter mixto, aumenta la validez y la fiabilidad de los hallazgos principales de la investigación.

Aquellos deben disponer, según nuestro planteamiento de 33 competencias de las cuales de tipo genérico son 8, específico o técnico 13, formativo 9 y creativo 3. La importancia de dicho amplio número de competencias no es idéntica, a juicio de los participantes en la encuesta, titulares y habitualmente chefs de los restaurantes galardonados en España con estrellas Michelin, así como tampoco parece poder identificarse la relevancia de los cuatro grupos de competencias citadas.

Las competencias creativas, por ejemplo, parecen más necesarias en los chefs que gestionan restaurantes gastronómicos que han optado a favor de la orientación estratégica de la “diferenciación” que para aquellos otros que hacen la misma función en restaurantes de éxito sin aquella orientación innovadora y artística. Confirmar esta conclusión provisional permitirá definir con mayor rigor el mix de competencias adecuado para el éxito, llegando a generar con mayor rigor el perfil del “emprendedor gastronómico excelente”.

Referencias bibliográficas

Ardichvili A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18 (1), 105-123.

Assamoi, Christophe A. O. (2015). Core Competencies Development among Science and Technology” *American Journal of Educational Research*, Vol. 3, nº. 9, pp. 1077-1084.

Baum, J. R., Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, 4, 587-598.

- Baumol, W. J.** (1993). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Pay-offs*. Cambridge, MA: MIT Press
- Bernal, C. A.** (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Birdir, K., and Pearson, T. E.** (2000). Research chefs' competencies: A Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 205-209.
- Boyatzis, R. E.** (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Canevello, A. and Crocker, J.** (2010). Creating good relationships: Responsiveness, relationship quality, and interpersonal goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 78-106.
- Casson, M. and Casson, C.** (2014). The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. *Business History*, Volume 56, 2014 - Issue 8, 1123-1242.
- Casson, M.** (1991). *Economics of Business Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Castro Martínez, E., García Aracil, A.,** (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis, in Belén Laspra y Emilio Muñoz (Coord.): *Culturas Científicas Innovadoras*, Chapter 11. EUDEBA, 237-254.
- CUE** (2004). "Education & Training 2010". The success of the Lisbon strategy hinges on urgent reforms. Council of the European Union, Brussels, 3 March 2004, 6905/04. EDUC 43
- Chang, S., Gong, Y., Shum, C.** (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chell E.; Athayde, R.** (2009). *The identification and measurement of innovative characteristics of young people*, London, NESTA.
- Cinque, M.** (2016). Lost in translation. Soft skills development in European countries, *Tuning Journal for Higher Education*, Vol. 3, Nº. 2, 389-427.
- CNAE** (2009). Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009. España. Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, BOE, 28.4.2007.
- Cooper, J.** (2012). *The occupational identity and culture of chefs in United Kingdom (UK) haute cuisine restaurants*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Strathclyde.
- Cooper, J; Giousmpasaglou, C. and Marinakou, E.** (2017). Occupational identity and culture: the case of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(5), 1-26, DOI: 10.1108/IJCHM-02-2016-0071.
- EC (European Commission)** (2012a). *An agenda for new skills and new jobs in Europe: Pathways towards full employment*. Directorate-General for Research and Innovation.
- EC (European Commission)** (2012b). *Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes*. COM 2012, 669. Strasbourg, 20.11.2012
- EC (European Commission)** (2016). *A new skills agenda for Europe. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*. COM(2016) 381 final, Brussels, 10.6.2016
- Edelheim, Johan R.; Lee, Yun Lok; Lee, Szu Han; Caldicott, Julia** (2011). Developing a Taxonomy of 'Award-Winning' Restaurants—What are They Actually?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Volume 12, 2011 - Issue 2, 140-156.
- Ellström, P-E.** (2006). Two logics of learning. en E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjær, S. Høytrup (Eds.), *Learning, working and living: Mapping the terrain of working life learning*. London: Palgrave Macmillan.
- Ellström, P. E., Kock, H.** (2008): Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects, *Asia Pacific Education*, Vol. 9, Nº.1, 5-20.
- EPPO** (2015). *Skills Governance in the EU Member States. Synthesis Report for the EEPO*. Directorate-General for Employment European Employment Policy Observatory. August, 2015. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
- Eurydice (European Commission/EACEA)** (2014). *Modernisation of Higher Education in Europe: Access, Retention and Employability 2014*, Eurydice Report (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014).

- Garg, A.; Garg, M. A.** (2016). Service Clues' Influence on Customers' Dining Experience in Fine Dining Restaurants. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism* (APJIHT) Vol. 5 N° 1, 91-109.
- Gersh, I.** (2016). Culinary Industry Practitioners' and Educators' Perceptions of Core Competencies for a 4-Year Bachelor's Degree in the Culinary Arts. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(1), 32-43.
- Gioumpasoglou, C.; Marinakou, E.; Cooper, J.** (2016). Chefs' future competencies needs in the UK: the stakeholders' perspectives. Conference Paper. EuroCHRIE, at Budapest, vol. 34.
- Guía Michelin** (2017). <https://guia.michelin.es/magazine/acerca-de-la-guia/la-guia-michelin-espana-portugal-2017>.
- Hu, M-L** (2010). Discovering culinary competency: An innovative approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, vol 9 (1), 65-72. DOI:10.3794/johlste.91.227.
- Hu, M-L.; Monica, C.; Horng, J. S. and Teng, C. C.** (2016). Developing a Model for an Innovative Culinary Competency Curriculum and Examining Its Effects on Students' Performance. *The Journal of Creative Behavior*, vol 50 (3), 193-202. DOI: 10.1002/jocb.139.
- Jin, N., Line Nathaniel, D., Merkebu J.** (2016). Examining the Impact of Restaurant Innovativeness on Relationship Quality in Luxury Restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol 17 (4), 449-471.
- Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., Revaz, F.** (2005). Behind the Stars. A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 46 n° 2, 170-187.
- Kantis, H., Angelelli, P., Moori-koenig, V.** (2004). Desarrollo Emprendedor. América Latina y el Contexto Internacional. Nomos (Colombia).
- Kantis, H.; Federico, J.** (2011). Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies. PRODEM
- Kickul, J.; Gundry, L.K.** (2002): Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management* 40(2), 85-97.
- McClelland, D.C.** (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- Mulder, M., Weigel, T., Collins, K.** (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis", *Journal of Vocational Education & Training* Vol. 59 , Iss. 1.
- OIT** (2010): Una fuerza de trabajo capacitada para un crecimiento sólido, sostenible y equilibrado: Estrategia de formación del G20. Prefacio. Organización Internacional del Trabajo. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR).
- Ozdemir, B. and Caliskan, O.** (2014). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science* 2 (2014) 3, 3-13.
- Pérez-Bustamante Diana C.** (2017). El emprendedor gastronómico y sus competencias en el sector de la gastronomía y la restauración: la experiencia en España. Unpublished Ph.D. thesis, Rey Juan Carlos University, Spain.
- Primoff, E. S., Sidney, A. F.** (1988). A history of job analysis; en S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry and government*, Vol. 1. New York: John Wiley & Sons, pp. 14-29.
- Rychen, D. S., Salganik, L. H.** (eds.) (2000). Definition and selection of Key Competencies. Hogrefe & Huber Publishers. Göttingen, Germany
- Rychen, D. S. and Tiana, A.** (2004). Developing key competencies in education: some lessons from international and national experience. International Bureau of Education. Paris. Francia.
- Sandberg, J.** (2009). Understanding of work: The basis for competence development, in C.R. Velde (ed.): *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice*, Chapter 1.
- Valdemoros, M. A., Ponce de León, A.; Sanz, E.** (2011). Fundamentos en el manejo del Nvivo 9 como herramienta al servicio de estudios cualitativos". *Contextos educativos*, nº 14, 11-29.
- Villarreal, O.** (2007). La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D. W.** (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 10-21.

Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification, en: D. S. Rychen y L. H. Salganik (Eds.). *Defining and selecting key competencies*, Hogrefe. Göttingen.

Yábar Sterling, A. & Pérez-Bustamante, D.C. (2015). Vulnerabilidad y Resiliencia del sector cultural. Relevancia de las cuentas satélite de la cultura para su evaluación (España). *Monfragüe. Desarrollo Resiliente*, Vol. V, Nº 2, 23-42.