

INFORME DE ANÁLISIS INTERNACIONAL

LINKERS INSIGHTS · JULIO 2026

Global Gastronomy Outlook

La gastronomía como estrategia de Estado

Cómo los países están utilizando la gastronomía para fortalecer su competitividad, aumentar su influencia internacional e impulsar el desarrollo económico.



INFORME DE ANÁLISIS INTERNACIONAL ·
JULIO 2026

LINKERS · CONSULTANCY & TRAINING IN HOSPITALITY
BUSINESS

CONTENIDOS

Índice

Carta del Editor	03
Resumen Ejecutivo	06
Capítulo 1 — El nacimiento de la diplomacia gastronómica	10
Capítulo 2 — De la promoción turística a la estrategia de Estado	14
Capítulo 3 — Los países que han entendido antes el valor estratégico de la gastronomía	18
Capítulo 4 — Construir un ecosistema gastronómico	29
Capítulo 5 — Cuando la gastronomía no consigue transformar un país	38
Capítulo 6 — Lo que no se mide, no se puede convertir en una política de Estado	42
Capítulo 7 — La próxima frontera	47
Epílogo — Una oportunidad histórica	51
Los autores	54
Sobre Linkers Insights	58
Sobre Linkers	60

01

Carta del Editor

01 Carta del Editor

Vivimos un momento decisivo para la gastronomía mundial.

Durante décadas, hablar de gastronomía significaba hablar de tradición, cultura, patrimonio o turismo. Era un elemento capaz de enriquecer la experiencia de un visitante, de preservar la identidad de un territorio o de proyectar el talento de sus cocineros. Su valor era indiscutible, pero rara vez ocupaba un lugar relevante en las políticas económicas de un país.

Esa realidad está cambiando.

En los últimos años hemos asistido a una transformación silenciosa que, sin embargo, ya está teniendo un profundo impacto sobre el turismo, la hostelería, la industria alimentaria y el desarrollo económico de numerosos países.

Cada vez más gobiernos están incorporando la gastronomía dentro de sus estrategias nacionales de crecimiento. Ya no se trata únicamente de promocionar una cocina tradicional o de apoyar a un sector económico concreto.

La gastronomía ha comenzado a desempeñar un papel mucho más amplio: fortalecer la marca país, incrementar el valor del turismo, impulsar las exportaciones agroalimentarias, generar empleo, dinamizar territorios, atraer inversión y proyectar una imagen internacional basada en la autenticidad, la calidad y la innovación.

Esta evolución representa uno de los cambios más interesantes que está viviendo el turismo internacional. Porque la gastronomía posee una característica que muy pocos activos estratégicos pueden ofrecer: conecta sectores que tradicionalmente han trabajado de forma independiente.

Une al agricultor con el chef. Al productor con el exportador. A la universidad con la empresa. Al turismo con la cultura. A la innovación con la tradición. Y, sobre todo, conecta la identidad de un país con su capacidad para generar desarrollo económico.

Durante los últimos años, desde Linkers hemos tenido la oportunidad de colaborar con empresas, instituciones públicas y organismos internacionales en proyectos relacionados con la transformación del sector gastronómico. Esa experiencia nos ha permitido observar una tendencia que se repite, con diferentes matices, en regiones muy diversas del mundo.

Las preguntas que hoy formulan los gobiernos ya no son las mismas que hace una década. Antes preguntaban cómo atraer más turistas. Hoy preguntan cómo atraer un turismo de mayor valor. Antes preguntaban cómo organizar un gran congreso gastronómico. Hoy preguntan cómo convertir la gastronomía en una política pública capaz de transformar un país.

Ese cambio de enfoque es el origen de este informe. Linkers Insights nace con la vocación de convertirse en una publicación periódica dedicada al análisis de las grandes tendencias que están transformando la hostelería, la gastronomía, el turismo y la alimentación desde una perspectiva estratégica.

No pretende ser un documento académico. Tampoco una recopilación de noticias. Nuestro objetivo es ofrecer una visión rigurosa, práctica y global que ayude a responsables públicos, empresas, instituciones y profesionales a comprender hacia dónde evoluciona el sector y cuáles serán los factores que marcarán su competitividad durante la próxima década.

Este primer informe aborda una cuestión que, en nuestra opinión, definirá buena parte de las políticas turísticas y gastronómicas de los próximos años. La gastronomía ya no representa únicamente una expresión cultural. Ya no constituye únicamente un atractivo turístico. Se está consolidando como una auténtica herramienta de Estado.

Comprender esta transformación supone comprender también cómo competirán los países en el futuro. Porque las naciones ya no buscarán únicamente ser visitadas. Buscarán ser admiradas. Ser recordadas. Ser elegidas. Y la gastronomía será uno de los instrumentos más poderosos para conseguirlo.

Esperamos que este informe contribuya a enriquecer ese debate y, sobre todo, anime a administraciones, empresas y profesionales a reflexionar sobre el enorme potencial que todavía queda por desarrollar.

Bienvenidos a Linkers Insights.

David Basilio

Socio fundador y Director de Operaciones · Linkers

02

Resumen Ejecutivo

La gastronomía entra en una nueva etapa

02 Resumen Ejecutivo

La gastronomía entra en una nueva etapa

La gastronomía está dejando de ser considerada exclusivamente un patrimonio cultural o un atractivo turístico para convertirse en un instrumento estratégico de desarrollo económico y posicionamiento internacional.

En los últimos años, gobiernos de distintas regiones del mundo han comenzado a integrar la gastronomía dentro de sus políticas públicas como una herramienta capaz de fortalecer la marca país, incrementar el valor del turismo, apoyar al sector agroalimentario, impulsar las exportaciones, atraer inversión y proyectar una identidad nacional diferenciada.

Esta evolución representa un cambio profundo respecto a las estrategias desarrolladas durante las últimas décadas. Mientras que anteriormente las acciones institucionales se centraban principalmente en la promoción de productos locales, festivales gastronómicos o campañas de comunicación, hoy las administraciones más avanzadas están construyendo auténticos ecosistemas donde turismo, restauración, agricultura, educación, innovación y comercio exterior trabajan bajo una visión compartida.

El presente informe analiza esta transformación, identifica los factores que la impulsan y plantea las principales tendencias que marcarán el futuro de las estrategias gastronómicas nacionales.

Las cinco grandes conclusiones

1

La gastronomía ha dejado de ser un activo turístico para convertirse en un activo estratégico. Su impacto ya no se limita a mejorar la experiencia del visitante. Bien estructurada, una estrategia gastronómica puede incrementar el gasto turístico, fortalecer la reputación internacional de un país, generar nuevas oportunidades para la industria alimentaria, favorecer las exportaciones y dinamizar economías locales. La gastronomía comienza a ocupar un espacio propio dentro de las políticas de competitividad nacional.

2

Los países más avanzados trabajan con estrategias de largo plazo. Los casos internacionales analizados muestran un patrón común. Los destinos con mayor reconocimiento gastronómico no han alcanzado esa posición mediante campañas puntuales o grandes eventos aislados. Han desarrollado políticas sostenidas durante años que integran formación, apoyo al sector privado, promoción internacional, calidad del producto, turismo, innovación y colaboración institucional. La construcción de una identidad gastronómica requiere planificación, continuidad y liderazgo.

3

El éxito depende del ecosistema, no únicamente del talento culinario. Disponer de excelentes cocineros o productos excepcionales constituye una ventaja importante, pero resulta insuficiente. Las estrategias más eficaces son aquellas capaces de coordinar administraciones públicas, productores, escuelas de formación, universidades, empresas turísticas, asociaciones profesionales, restauradores y organismos de promoción bajo unos objetivos compartidos. La gastronomía funciona como un sistema. Y su rendimiento depende del equilibrio entre todos sus componentes.

4

El turismo gastronómico genera un impacto económico superior. El viajero motivado por la gastronomía presenta comportamientos claramente diferenciados. Permanece más tiempo en el destino. Realiza un gasto medio superior. Consume productos y servicios locales. Participa en actividades culturales. Visita territorios menos masificados. Y contribuye a distribuir mejor la riqueza generada por el turismo. Por ello, numerosos países están orientando parte de sus políticas turísticas hacia este segmento.

5

La próxima década estará marcada por la competencia entre identidades gastronómicas. Los países ya no competirán únicamente mediante infraestructuras, campañas publicitarias o recursos naturales. Competirán también por construir relatos auténticos capaces de conectar con viajeros, inversores, empresas y mercados internacionales. La gastronomía será uno de los instrumentos más eficaces para proyectar esos valores.

Las cuatro preguntas que hoy se hacen los gobiernos

A partir del análisis realizado, se observa un cambio significativo en las prioridades de numerosas administraciones. Las preguntas ya no son únicamente cómo atraer más turistas o cómo organizar un gran evento gastronómico. Las cuestiones estratégicas son otras:

¿Cómo convertir la gastronomía en un motor de desarrollo económico?

¿Cómo mejorar la competitividad internacional del destino?

¿Cómo generar más oportunidades para productores y empresas locales?

¿Cómo construir una marca país reconocible a través de la gastronomía?

Responder a estas preguntas exige una visión mucho más amplia que la simple promoción turística. Requiere integrar políticas públicas, inversión, formación, innovación, internacionalización y colaboración entre administraciones y sector privado.

Una transformación que apenas comienza

Todo indica que la importancia estratégica de la gastronomía continuará creciendo durante la próxima década. El aumento del turismo experiencial, la búsqueda de autenticidad, la sostenibilidad, la revalorización de los productos locales y la necesidad de diversificar las economías nacionales están impulsando un cambio de paradigma que afectará tanto a países consolidados como a destinos emergentes.

Comprender esta transformación será esencial para aquellas administraciones y organizaciones que aspiren a competir con éxito en un escenario internacional cada vez más exigente.

"Los países ya no competirán únicamente por atraer visitantes. Competirán por construir una identidad capaz de generar confianza, reputación y valor económico. La gastronomía será uno de los principales instrumentos para conseguirlo."

DAVID BASILIO — DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINKERS

CAPÍTULO 1

El nacimiento de la diplomacia gastronómica

Durante buena parte del siglo XX, la influencia internacional de un país se medía principalmente por su capacidad económica, su peso político, sus alianzas estratégicas o su fortaleza militar. La proyección exterior se construía a través de la diplomacia tradicional, los acuerdos comerciales y la presencia en los grandes foros internacionales.

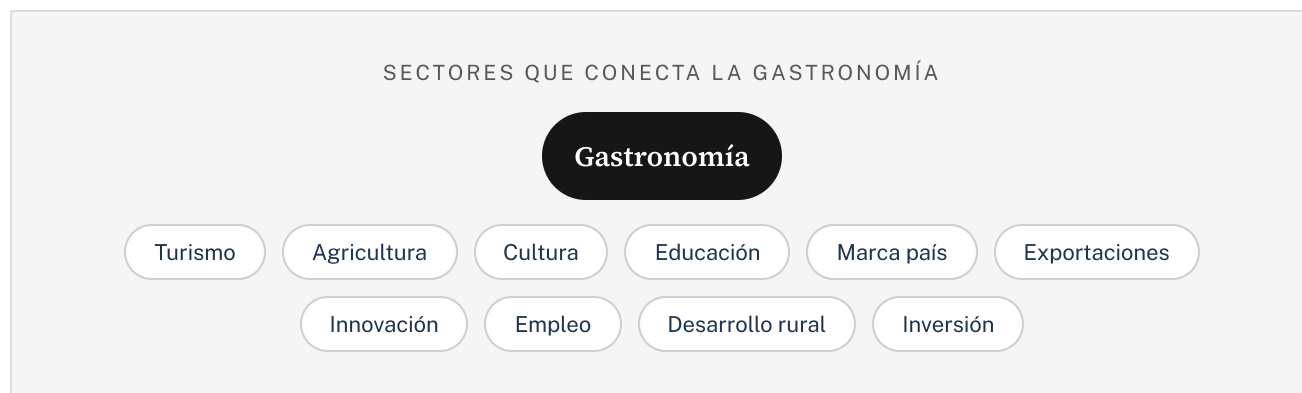
Sin embargo, el proceso de globalización transformó profundamente ese escenario. La apertura de los mercados, el crecimiento del turismo internacional, el desarrollo de las tecnologías de la información y la creciente movilidad de personas y empresas modificaron la forma en que los países comenzaron a relacionarse entre sí. En un mundo donde prácticamente cualquier destino puede ser conocido en cuestión de segundos, disponer de recursos naturales o infraestructuras de calidad dejó de ser suficiente.

Los países comenzaron a competir por algo mucho más complejo: la percepción internacional. La confianza, la reputación y la capacidad para construir una identidad diferenciada pasaron a ocupar un lugar cada vez más relevante dentro de las estrategias nacionales de desarrollo.

Fue en ese contexto cuando adquirió protagonismo el concepto de *soft power*, desarrollado por el profesor Joseph S. Nye Jr. a finales del siglo pasado. Frente al poder basado en la coerción o en la capacidad económica, el soft power plantea una idea diferente: la posibilidad de influir mediante la atracción.

La cultura, la educación, la ciencia, el deporte, la creatividad o la innovación comenzaron a entenderse como instrumentos capaces de generar una imagen positiva y fortalecer la posición internacional de un país sin necesidad de recurrir a mecanismos tradicionales de poder.

La gastronomía se ha incorporado progresivamente a ese conjunto de activos estratégicos. Y lo ha hecho porque posee una característica excepcional: es una de las pocas expresiones culturales capaces de conectar simultáneamente con la economía, el turismo, la identidad nacional y la experiencia personal de millones de personas.



Mientras una campaña institucional puede ser olvidada con rapidez, una experiencia gastronómica memorable permanece durante años en la memoria del visitante. Esa capacidad para generar vínculos emocionales convierte a la gastronomía en un vehículo extraordinariamente eficaz para construir reputación.

Su verdadero potencial reside en que actúa como un elemento integrador de numerosos sectores económicos. Detrás de cada experiencia gastronómica conviven agricultores, pescadores, ganaderos, industrias alimentarias, distribuidores, escuelas de formación, restaurantes, hoteles, empresas turísticas, centros de innovación, instituciones culturales y administraciones públicas.

Pocas actividades económicas poseen una capacidad similar para generar valor de forma transversal. Precisamente por ello, algunos gobiernos comenzaron a preguntarse si la gastronomía podía desempeñar un papel más relevante dentro de sus políticas públicas. La respuesta fue afirmativa.

Durante los últimos quince años se observa una evolución muy significativa en la manera de entender la gastronomía desde las administraciones. Si en el pasado predominaban las acciones promocionales, hoy numerosos países trabajan sobre estrategias nacionales de largo recorrido que buscan integrar turismo, producción agroalimentaria, formación, internacionalización, sostenibilidad e innovación bajo una misma visión.

La diferencia no es únicamente conceptual. Representa un cambio profundo en la forma de entender el desarrollo económico. La gastronomía deja de ser considerada un resultado del atractivo de un país para convertirse en uno de los instrumentos capaces de construir ese atractivo.

Esta evolución explica por qué cada vez resulta más frecuente que ministerios de Turismo, Agricultura, Comercio Exterior, Cultura, Educación o Desarrollo Económico colaboren en iniciativas que, hace apenas unos años, habrían sido competencia exclusiva de organismos de promoción turística.

La gastronomía ha dejado de pertenecer únicamente al ámbito de la restauración. Ha pasado a formar parte de la conversación estratégica de los gobiernos. No porque cocinar sea hoy más importante que hace veinte años, sino porque el mundo ha cambiado la manera de competir.

En un escenario global donde la diferenciación constituye uno de los principales activos económicos, la identidad adquiere un valor extraordinario. Y pocas expresiones representan mejor la identidad de un territorio que su gastronomía.

Esta transformación marca el nacimiento de una nueva etapa. Una etapa en la que la gastronomía deja de ocupar un papel secundario dentro de las políticas públicas para convertirse en un instrumento de influencia internacional, desarrollo económico y construcción de marca país. Comprender este cambio resulta esencial para interpretar las estrategias que ya están desarrollando numerosos gobiernos y anticipar la dirección que probablemente seguirán muchos otros durante la próxima década.

"La verdadera innovación no consiste en que la gastronomía haya adquirido mayor relevancia. La innovación consiste en que los gobiernos han empezado a comprender que la gastronomía puede utilizarse como una política pública capaz de generar desarrollo económico, fortalecer la posición internacional de un país y construir ventajas competitivas difíciles de replicar."

DAVID BASILIO — DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINKERS

CAPÍTULO 2

De la promoción turística a la estrategia de Estado

La evolución de la gastronomía como herramienta de desarrollo no se ha producido de forma espontánea. Tampoco responde a una moda pasajera. Es el resultado de un cambio profundo en la manera en que los gobiernos entienden la competitividad de sus países.

Durante muchos años, la gastronomía ocupó un papel claramente secundario dentro de las políticas públicas. Su presencia se limitaba, en la mayoría de los casos, a campañas de promoción turística, festivales gastronómicos, acciones de comunicación o apoyo puntual a determinados productos locales. Estas iniciativas resultaban positivas y contribuían a mejorar la visibilidad de un destino. Sin embargo, raramente modificaban de forma estructural la competitividad del sector gastronómico o el posicionamiento internacional del país.

Con el paso del tiempo, algunas administraciones comenzaron a comprender que el verdadero valor de la gastronomía no residía únicamente en su capacidad para atraer visitantes. Su mayor potencial estaba en su capacidad para conectar sectores económicos que históricamente habían evolucionado de manera independiente: agricultura, pesca, ganadería, industria alimentaria, turismo, restauración, formación, innovación, comercio exterior y cultura.

Cuando estos sectores trabajan de forma aislada, la gastronomía genera valor, pero lo hace de manera limitada. Cuando actúan bajo una estrategia compartida, su capacidad de transformación económica aumenta de forma exponencial.

Ese es el cambio más importante que está produciéndose en numerosos países. La gastronomía deja de ser un departamento. Deja incluso de ser una política sectorial. Comienza a convertirse en una política transversal, capaz de coordinar organismos públicos, empresas privadas, universidades, productores, asociaciones profesionales y destinos turísticos alrededor de objetivos comunes.

No se trata únicamente de conseguir más visitantes, sino de generar un mayor impacto económico por cada visitante. No se trata únicamente de apoyar a los restaurantes, sino de fortalecer toda la cadena de valor que hace posible la experiencia gastronómica. No se trata únicamente de organizar un gran congreso internacional, sino de que ese congreso forme parte de una estrategia mucho más amplia capaz de dejar un legado permanente sobre el territorio.

Esta diferencia explica por qué algunos países consiguen consolidar su posicionamiento gastronómico durante décadas mientras otros continúan dependiendo de acciones aisladas cuyo impacto desaparece poco tiempo después de finalizar.

El Modelo Linkers de Madurez Gastronómica Nacional

A partir del análisis de distintas estrategias internacionales, desde Linkers proponemos un modelo que permite comprender cómo evoluciona la integración de la gastronomía dentro de las políticas públicas. Lejos de responder a un proceso lineal, los países avanzan progresivamente desde una visión cultural de la gastronomía hacia una visión plenamente estratégica, en un recorrido de cinco niveles de madurez.

1 Patrimonio gastronómico Productos, recetas y técnicas propias de cada territorio.	2 Promoción turística Campañas, ferias y festivales para atraer visitantes.	3 Desarrollo sectorial Formación, calidad, innovación y certificaciones.	4 Gobernanza gastronómica Turismo, agricultura, educación y comercio exterior coordinados.	5 Estrategia de Estado Activo dentro del modelo nacional de competitividad.
---	---	--	--	---

El primer nivel corresponde al patrimonio gastronómico: productos, recetas, técnicas y conocimientos transmitidos durante generaciones, la materia prima sobre la que después se construye cualquier estrategia. El segundo aparece cuando ese patrimonio comienza a utilizarse como herramienta de promoción turística.

En un tercer estadio, la atención se dirige hacia el desarrollo del propio sector: inversión en formación, profesionalización, calidad, innovación y competitividad de empresas y profesionales. El cuarto nivel representa un salto cualitativo: la gastronomía coordina diferentes áreas de la administración pública bajo objetivos compartidos. Aparece una auténtica gobernanza gastronómica.

Finalmente, el quinto nivel corresponde a la estrategia de Estado. La gastronomía pasa a formar parte del modelo de desarrollo del país, integrada dentro de las políticas nacionales de competitividad, atracción de inversión, internacionalización, sostenibilidad, innovación y construcción de marca país. En este punto deja de ser una herramienta promocional. Se convierte en un activo estratégico.

La diferencia entre un país situado en el segundo nivel y otro que ha alcanzado el quinto no reside únicamente en la calidad de su cocina. Reside, sobre todo, en la capacidad de transformar esa cocina en una ventaja competitiva capaz de generar crecimiento económico, reputación internacional y oportunidades para toda la sociedad.

Ese es, probablemente, el gran cambio que marcará la evolución de la gastronomía internacional durante las próximas décadas.

"La diferencia entre promocionar la gastronomía y convertirla en una estrategia de Estado no está en el número de campañas que se realizan, sino en la capacidad para integrar instituciones, empresas y sociedad bajo una visión compartida de largo plazo."

MARIANELA OLIVARES — DIRECTORA GENERAL DE LINKERS

CAPÍTULO 3

Los países que han entendido antes el valor estratégico de la gastronomía

La utilización de la gastronomía como herramienta de desarrollo económico no responde a un único modelo. Cada país ha construido su propia estrategia en función de su historia, su cultura, su estructura económica y sus prioridades políticas.

Algunos han apostado por reforzar su marca país a través de la alta cocina. Otros han centrado sus esfuerzos en la promoción de productos agroalimentarios, mientras que algunos han utilizado la gastronomía como elemento tractor del turismo o como parte de procesos más amplios de transformación económica.

Sin embargo, pese a la diversidad de enfoques, el análisis de los casos internacionales permite identificar un patrón común. Los países que han logrado consolidar una identidad gastronómica reconocida internacionalmente no lo han hecho porque cocinaran mejor que los demás. Lo han conseguido porque comprendieron antes que la gastronomía debía dejar de ser una suma de iniciativas individuales para convertirse en una estrategia colectiva.

La diferencia no está únicamente en los chefs. Está en la visión.

MAPA DE CASOS ANALIZADOS

● Perú ● España ● Dinamarca ● Corea del Sur ● Japón ● Arabia Saudí

● Caso consolidado ● Caso emergente

Perú: cuando la gastronomía se convierte en un proyecto nacional

Pocos ejemplos ilustran mejor esta transformación que Perú. Hace apenas tres décadas, la cocina peruana era prácticamente desconocida fuera de América Latina. Hoy figura entre las referencias gastronómicas más reconocidas del mundo y constituye uno de los principales activos internacionales del país.

Este cambio no puede explicarse únicamente por el talento de cocineros como Gastón Acurio o por el prestigio alcanzado por determinados restaurantes. Sería una explicación demasiado simple.

El verdadero éxito de Perú reside en haber conseguido que administraciones públicas, productores, empresas privadas, escuelas de cocina, medios de comunicación y chefs compartieran una visión común. La gastronomía pasó de ser un sector económico a convertirse en un proyecto nacional.

La riqueza agrícola del país, su biodiversidad, la recuperación de productos autóctonos, la profesionalización del sector, la promoción internacional y el orgullo por la identidad culinaria comenzaron a avanzar en la misma dirección. El resultado fue una transformación que trascendió la restauración.

La cocina peruana se convirtió en una herramienta para fortalecer la marca país, impulsar las exportaciones agroalimentarias, atraer turismo de mayor valor añadido y mejorar la percepción internacional del país.

La principal enseñanza que deja Perú es clara: una estrategia gastronómica no se construye alrededor de un restaurante de éxito, sino alrededor de un ecosistema capaz de multiplicar ese éxito.



Perú

Cuando la gastronomía se convierte en un proyecto nacional

CASO CONSOLIDADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Convertir la gastronomía en un proyecto nacional capaz de generar marca país, exportaciones y turismo.

INSTITUCIONES IMPLICADAS

Administraciones públicas, productores, empresas privadas, escuelas de cocina, medios de comunicación y chefs, articulados en torno a una visión común.

PRINCIPALES ACTUACIONES

Recuperación de productos autóctonos y biodiversidad agrícola; profesionalización del sector; promoción internacional coordinada entre lo público y lo privado.

RESULTADOS

La cocina peruana pasó de ser prácticamente desconocida fuera de América Latina a convertirse, en tres décadas, en una de las referencias gastronómicas más reconocidas del mundo.

LECCIONES PARA OTROS PAÍSES

Una estrategia gastronómica no se construye alrededor de un restaurante de éxito, sino de un ecosistema capaz de multiplicar ese éxito.

Corea del Sur: integrar la gastronomía dentro de una estrategia cultural global

Corea del Sur representa un enfoque diferente. La expansión internacional de la gastronomía coreana no puede entenderse de forma aislada. Forma parte de una estrategia mucho más amplia de proyección cultural desarrollada durante las últimas décadas.

La denominada *Hallyu* o "ola coreana" ha convertido la música, el cine, las series, la moda, la cosmética y la gastronomía en elementos complementarios de una misma narrativa internacional. Cada uno de estos sectores refuerza al resto.

Quien descubre Corea a través de una serie de televisión termina interesándose por su cocina. Quien prueba su gastronomía desarrolla curiosidad por sus productos, su cultura o sus destinos turísticos.

Esta capacidad para conectar diferentes industrias constituye una de las mayores fortalezas del modelo coreano. La gastronomía no se promociona como un elemento independiente. Forma parte de una identidad nacional coherente.

La ficha siguiente resume los elementos clave de este caso.



Corea del Sur

Integrar la gastronomía en una estrategia cultural global

CASO CONSOLIDADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Integrar la gastronomía dentro de una estrategia cultural global de proyección internacional.

INSTITUCIONES IMPLICADAS

Estrategia cultural nacional (*Hallyu*) que conecta música, cine, series, moda, cosmética y gastronomía en una misma narrativa.

PRINCIPALES ACTUACIONES

Promoción cruzada entre industrias culturales y gastronomía, en lugar de promocionarla como un elemento aislado.

RESULTADOS

La gastronomía forma parte de una identidad nacional coherente; el interés cultural genera curiosidad por la cocina coreana, y viceversa.

LECCIONES PARA OTROS PAÍSES

La gastronomía gana fuerza cuando se conecta con otras industrias culturales, en lugar de promocionarse de forma aislada.

Dinamarca: transformar la excelencia culinaria en reputación internacional

El caso danés demuestra que incluso países con un mercado interior reducido pueden alcanzar una enorme proyección internacional cuando existe una visión estratégica.

La aparición del movimiento de la Nueva Cocina Nórdica supuso mucho más que una revolución gastronómica. Representó una nueva forma de interpretar conceptos como sostenibilidad, proximidad, temporalidad, innovación y territorio.

Dinamarca supo convertir esa filosofía en una narrativa internacional. La gastronomía dejó de hablar únicamente de restaurantes. Comenzó a transmitir una determinada manera de entender el diseño, el medio ambiente, la calidad de vida y la innovación.

La cocina se convirtió así en una extensión natural de la imagen que el país quería proyectar al mundo.

La ficha siguiente resume los elementos clave de este caso.



Dinamarca

Transformar la excelencia culinaria en reputación internacional

CASO CONSOLIDADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Transformar la excelencia culinaria en reputación internacional, incluso desde un mercado interior reducido.

INSTITUCIONES IMPLICADAS

Movimiento de la Nueva Cocina Nórdica y su red de restaurantes y chefs de vanguardia, con fuerte proyección desde el ámbito privado.

PRINCIPALES ACTUACIONES

Desarrollo de una narrativa gastronómica basada en sostenibilidad, proximidad, temporalidad, innovación y territorio.

RESULTADOS

La cocina dejó de hablar solo de restaurantes para transmitir una forma de entender el diseño, el medio ambiente y la calidad de vida: una extensión de la imagen país.

LECCIONES PARA OTROS PAÍSES

Con visión estratégica, incluso un país pequeño puede alcanzar una enorme proyección internacional a través de la gastronomía.

Japón: proteger el patrimonio para fortalecer el futuro

El reconocimiento internacional de la gastronomía japonesa tampoco responde únicamente a la excelencia de sus chefs. Japón comprendió muy pronto que preservar su patrimonio culinario significaba proteger una parte esencial de su identidad nacional.

La inscripción del *washoku* como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO reforzó esa estrategia y consolidó la gastronomía como uno de los principales elementos de proyección internacional del país.

Tradición e innovación dejaron de entenderse como conceptos opuestos. La protección del patrimonio gastronómico pasó a convivir con una extraordinaria capacidad de innovación tecnológica, empresarial y turística.

El resultado es una imagen internacional donde calidad, precisión, respeto por el producto y excelencia forman parte de un mismo relato.

La ficha siguiente resume los elementos clave de este caso.



Japón

Proteger el patrimonio para fortalecer el futuro

CASO CONSOLIDADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Proteger el patrimonio culinario como parte esencial de la identidad nacional y convertirlo en un elemento de proyección internacional.

INSTITUCIONES IMPLICADAS

UNESCO (reconocimiento del *washoku* como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad), instituciones de conservación patrimonial y sector turístico y tecnológico.

PRINCIPALES ACTUACIONES

Inscripción del *washoku* en la lista de la UNESCO; combinación de protección patrimonial con innovación tecnológica, empresarial y turística.

RESULTADOS

Consolidación de la gastronomía como uno de los principales elementos de proyección internacional del país; una imagen que une tradición, precisión y excelencia.

LECCIONES PARA OTROS PAÍSES

Tradicición e innovación no son conceptos opuestos: proteger el patrimonio culinario puede impulsar, en lugar de frenar, la modernización del sector.

Arabia Saudí: la gastronomía como instrumento de transformación económica

Arabia Saudí representa probablemente uno de los ejemplos más recientes de esta tendencia. Dentro del programa *Vision 2030*, el país ha iniciado un profundo proceso de diversificación económica destinado a reducir su dependencia del petróleo. En ese contexto, el turismo, la cultura, el entretenimiento y la gastronomía han adquirido una importancia creciente.

La inversión en grandes eventos internacionales, formación, patrimonio culinario y desarrollo del sector gastronómico responde a una visión mucho más amplia que la simple promoción turística. La gastronomía se integra dentro de un proyecto nacional de transformación económica y apertura internacional.

Su objetivo no consiste únicamente en atraer visitantes. Pretende construir una nueva percepción internacional del país.

La ficha siguiente resume los elementos clave de este caso.

SA

Arabia Saudí

La gastronomía como instrumento de transformación económica

CASO EMERGENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Usar la gastronomía como palanca de diversificación económica y de transformación de la percepción internacional del país.

INSTITUCIONES IMPLICADAS

Programa *Vision 2030* y organismos públicos responsables de turismo, cultura y diversificación económica.

PRINCIPALES ACTUACIONES

Inversión en grandes eventos internacionales, formación, patrimonio culinario y desarrollo del sector gastronómico.

RESULTADOS

La gastronomía se integra en un proyecto nacional de transformación económica y apertura internacional, más allá de la atracción de visitantes.

LECCIONES PARA OTROS PAÍSES

Un caso emergente que muestra cómo la gastronomía puede formar parte de estrategias de diversificación económica mucho más amplias que el turismo.

Lo que todos estos países tienen en común

Las diferencias culturales entre Perú, Japón, Dinamarca, Corea del Sur o Arabia Saudí son enormes. Sus sistemas políticos también. Su tamaño económico. Su historia. Su geografía. Sin embargo, todos comparten una misma convicción. Han comprendido que la gastronomía genera mucho más valor cuando deja de ser considerada una política sectorial y pasa a formar parte de una estrategia nacional de largo plazo.

En todos ellos, la gastronomía articula a administraciones públicas, empresas privadas, universidades, productores, restauradores, escuelas de formación y organismos de promoción en torno a un propósito común.

Ninguno basa su éxito únicamente en la excelencia culinaria. Todos entienden la gastronomía como una herramienta de competitividad. Y esa es, probablemente, la principal lección que ofrecen al resto del mundo.

La ventaja competitiva no reside únicamente en lo que un país cocina. Reside en la forma en que organiza, protege, desarrolla y proyecta todo el ecosistema que hace posible esa cocina.

España: liderazgo gastronómico con una construcción principalmente descentralizada

España ocupa una posición singular dentro del panorama gastronómico internacional. A diferencia de otros países que han necesitado construir desde cero una identidad culinaria reconocible, España parte de una ventaja extraordinaria: su gastronomía ya posee un prestigio global consolidado.

La transformación de la cocina española durante las últimas décadas convirtió al país en uno de los grandes centros mundiales de creatividad e innovación gastronómica. La influencia de sus cocineros, el reconocimiento internacional de sus restaurantes, la calidad de su producción agroalimentaria y la diversidad culinaria de sus territorios han configurado una imagen difícilmente comparable.

Este liderazgo no responde a un único factor. Es el resultado de la combinación de una cultura gastronómica profundamente arraigada, una despensa excepcional, una restauración profesionalizada, un sector turístico de enorme dimensión y varias generaciones de cocineros que modificaron la manera de entender la cocina contemporánea.

España también ha sabido proyectar internacionalmente productos que forman parte de su identidad, como el aceite de oliva, el vino, el jamón ibérico, los quesos, las conservas, los pescados y mariscos o la riqueza hortofrutícola de sus distintos territorios. Esa conexión entre

producto, cocina, estilo de vida y destino turístico ha contribuido a construir una percepción internacional asociada a la calidad, la diversidad y la capacidad de innovación.

Sin embargo, el modelo español presenta una diferencia relevante: buena parte de su posicionamiento gastronómico se ha construido de manera descentralizada, impulsado por cocineros, restaurantes, productores, empresas, congresos, instituciones regionales y destinos turísticos que han desarrollado iniciativas de gran impacto desde sus respectivos ámbitos.

Esa descentralización ha favorecido una riqueza extraordinaria. La gastronomía española no responde a un único relato, sino a la convivencia de identidades territoriales muy diversas. Galicia, Asturias, País Vasco, Cataluña, Comunidad Valenciana, Andalucía, Madrid, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Canarias, Baleares y el resto de los territorios aportan productos, tradiciones y propuestas diferenciadas que amplían la capacidad de atracción del conjunto del país.

Esa pluralidad hace que la proyección internacional de la gastronomía española sea el resultado de múltiples estrategias que no siempre responden a una visión común. España cuenta con un ecosistema de enorme fortaleza, aunque distribuido entre distintos niveles administrativos, sectores económicos y agentes privados.

Su caso demuestra que el liderazgo gastronómico también puede surgir desde el talento, la iniciativa empresarial y la fortaleza de los territorios, sin depender exclusivamente de una política nacional centralizada. Pero también refleja la creciente importancia de conectar los diferentes componentes del ecosistema para ampliar el impacto económico, turístico y reputacional de ese reconocimiento.

España no necesita construir una identidad gastronómica desde su origen. Esa identidad existe, es diversa y goza de un extraordinario prestigio internacional. Su singularidad reside precisamente en haber alcanzado una posición de liderazgo a través de una combinación de patrimonio, producto, creatividad, iniciativa privada y desarrollo territorial.

El modelo español confirma una de las principales tesis de este informe: no existe una única vía para convertir la gastronomía en una fuente de influencia internacional. Cada país debe partir de sus propias fortalezas, de su estructura institucional y de la realidad de su ecosistema. En el caso de España, esas fortalezas ya la sitúan entre las principales potencias gastronómicas del mundo.

ÁMBITOS DONDE LA GASTRONOMÍA GENERA MAYOR IMPACTO ECONÓMICO



"Los países que lideran hoy la gastronomía internacional no son necesariamente los que poseen mejores productos o cocineros. Son aquellos que han sabido transformar ese patrimonio en una estrategia nacional capaz de generar reputación, competitividad y crecimiento económico."

DAVID BASILIO — DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINKERS

CAPÍTULO 4

Construir un ecosistema gastronómico: las decisiones estratégicas que debe tomar un país

Reconocer el valor de la gastronomía no es suficiente. Muchos países poseen productos excepcionales, cocinas con identidad, profesionales con talento y una tradición culinaria profundamente arraigada. Sin embargo, solo una parte de ellos consigue transformar ese patrimonio en una ventaja competitiva sostenible.

La diferencia no reside necesariamente en la calidad de su cocina. Reside en la capacidad para organizarla.

Una estrategia gastronómica nacional no se construye únicamente mediante campañas de comunicación, grandes eventos o la promoción de determinados chefs. Requiere una visión compartida, instituciones capaces de coordinarse, empresas dispuestas a invertir, profesionales formados y objetivos que puedan mantenerse durante años.

La gastronomía funciona como un ecosistema. Cada uno de sus elementos depende del resto. El prestigio de un restaurante está relacionado con la calidad del producto, la formación de sus profesionales, la eficiencia de la distribución, la capacidad del destino para atraer visitantes y la reputación internacional del país.

Cuando esas piezas evolucionan de manera aislada, el sistema genera avances parciales. Cuando trabajan bajo una misma dirección, el impacto se multiplica.

La construcción de un ecosistema gastronómico sólido obliga a los países a tomar una serie de decisiones estratégicas. No se trata de aplicar una fórmula idéntica en todos los territorios, sino de definir qué modelo responde mejor a su identidad, su estructura económica y sus objetivos de desarrollo.

01 Definir qué papel debe desempeñar la gastronomía

Marca país, turismo de valor, exportaciones agroalimentarias, empleo o desarrollo rural. Sin un objetivo claro, las políticas se fragmentan.

02 Construir una identidad reconocible sin simplificar la diversidad

Encontrar una narrativa capaz de conectar múltiples expresiones territoriales bajo valores comunes.

03 Crear una gobernanza capaz de coordinar intereses distintos

Establecer una dirección común entre administración y sector privado sin generar nuevas capas de burocracia.

04 Invertir en personas antes que en promoción

La formación — técnica, empresarial, digital, idiomática — produce resultados más lentos pero mucho más duraderos que la notoriedad.

05 Fortalecer la base productiva y proteger el valor del territorio

Trazabilidad, seguridad, protección del origen y acceso a mercados para agricultores, ganaderos y pescadores.

06 Medir el impacto y proteger la continuidad

Indicadores compartidos y compromisos institucionales capaces de sobrevivir a los cambios de gobierno.

DE LA ESTRATEGIA TRADICIONAL A LA ESTRATEGIA DE ESTADO

Estrategia tradicional	Estrategia de Estado
Eventos	Planificación
Ferias	Instituciones
Promoción	Formación
Campañas	Producto
Impacto limitado	Medición
	Impacto sostenible

Definir qué papel debe desempeñar la gastronomía

La primera decisión consiste en determinar qué se espera realmente de la gastronomía.

No todos los países persiguen los mismos objetivos. Para algunos, la prioridad será reforzar la marca país. Para otros, atraer turismo de mayor valor, impulsar las exportaciones agroalimentarias, diversificar su economía, fortalecer el medio rural o generar nuevas oportunidades de empleo.

Esta definición inicial resulta esencial porque condiciona todas las decisiones posteriores. Cuando no existe un objetivo claro, las políticas gastronómicas tienden a fragmentarse. Cada organismo impulsa sus propias acciones, los recursos se distribuyen entre iniciativas poco conectadas y la medición de resultados se vuelve prácticamente imposible.

Una estrategia eficaz debe partir de una visión concreta sobre el papel que la gastronomía desempeñará dentro del modelo de desarrollo nacional. No basta con afirmar que se quiere "poner en valor" la cocina del país. Es necesario precisar qué impacto económico, turístico, cultural o reputacional se pretende alcanzar.

Construir una identidad reconocible sin simplificar la diversidad

La gastronomía de un país rara vez responde a una única tradición. En la mayoría de los casos está compuesta por territorios, productos, comunidades, técnicas y relatos muy diferentes. Esa diversidad constituye una fortaleza, pero también representa un desafío desde el punto de vista del posicionamiento internacional.

Los países necesitan construir una identidad gastronómica reconocible sin reducir su riqueza a un conjunto limitado de platos o imágenes promocionales. Una marca gastronómica sólida no debe simplificar la cultura culinaria, sino encontrar una narrativa capaz de conectar sus múltiples expresiones bajo unos valores comunes.

Esos valores pueden estar relacionados con la biodiversidad, la hospitalidad, la innovación, la sostenibilidad, la tradición, el territorio, el producto o la convivencia entre distintas influencias culturales.

La identidad no se construye inventando un relato artificial. Se construye identificando aquello que ya existe, organizándolo y proyectándolo con coherencia. Los destinos que logran consolidar una imagen gastronómica internacional no son necesariamente los que poseen una

cocina más homogénea, sino aquellos capaces de explicar mejor la relación entre su territorio, sus productos, sus profesionales y su cultura.

Crear una gobernanza capaz de coordinar intereses distintos

La gastronomía atraviesa áreas que tradicionalmente han sido gestionadas por organismos independientes. Turismo suele centrarse en la atracción de visitantes. Agricultura, en la producción y el desarrollo rural. Comercio exterior, en las exportaciones. Educación, en la formación. Cultura, en la protección del patrimonio. Industria, en la competitividad empresarial.

Todas estas áreas participan en el ecosistema gastronómico, pero no siempre comparten prioridades, calendarios o indicadores. Por ello, una de las decisiones más importantes consiste en crear un modelo de gobernanza capaz de coordinar estas perspectivas sin generar nuevas capas innecesarias de burocracia.

La coordinación institucional no implica centralizar todas las competencias. Implica establecer una dirección común, definir responsabilidades y crear mecanismos permanentes de colaboración. También exige integrar al sector privado.

Restaurantes, hoteles, productores, distribuidores, empresas alimentarias, escuelas, asociaciones profesionales y operadores turísticos poseen conocimiento directo del mercado y son quienes terminan convirtiendo las políticas públicas en actividad económica.

Una estrategia diseñada exclusivamente desde la administración corre el riesgo de alejarse de la realidad empresarial. Del mismo modo, una estrategia basada únicamente en iniciativas privadas puede carecer de continuidad, alcance territorial o capacidad de coordinación. La eficacia aparece cuando ambos ámbitos comparten objetivos y responsabilidades.

Invertir en personas antes que en promoción

La visibilidad internacional puede crecer con rapidez. La capacidad del sector para responder a esa visibilidad necesita mucho más tiempo.

Un país puede atraer atención mediante una campaña, un gran evento o el éxito de determinados restaurantes. Sin embargo, si no dispone de profesionales preparados, empresas competitivas y estructuras formativas sólidas, ese reconocimiento difícilmente se traducirá en desarrollo sostenible.

La formación constituye uno de los elementos más importantes y, con frecuencia, uno de los menos visibles de una estrategia gastronómica. No se limita a enseñar técnicas culinarias. Incluye gestión empresarial, dirección de equipos, idiomas, atención al cliente, digitalización, seguridad alimentaria, sostenibilidad, comercialización, innovación y conocimiento del producto.

La profesionalización debe alcanzar a toda la cadena de valor. Un ecosistema gastronómico competitivo necesita cocineros y personal de sala, pero también gestores, formadores, productores, inspectores, especialistas en turismo, responsables de comunicación y profesionales capaces de dirigir proyectos complejos.

La inversión en talento produce resultados más lentos que una campaña de promoción, pero también genera efectos mucho más profundos y duraderos. Los países que aspiran a construir una posición sólida deben asumir que el liderazgo gastronómico no se compra mediante notoriedad. Se desarrolla mediante capacidades.

Fortalecer la base productiva y proteger el valor del territorio

La gastronomía pierde autenticidad cuando se desconecta del sistema que produce sus alimentos. Por esta razón, cualquier estrategia nacional debe prestar atención a agricultores, ganaderos, pescadores, artesanos e industrias que sostienen la identidad culinaria del país.

La calidad del producto no depende únicamente de sus características organolépticas. También depende de la trazabilidad, la seguridad, la regularidad del suministro, la capacidad de transformación, la protección del origen y el acceso a los mercados.

Muchos países poseen productos extraordinarios que apenas generan valor económico porque carecen de estructuras comerciales, certificaciones, marcas reconocibles o sistemas eficientes de distribución.

El reto consiste en evitar que la gastronomía utilice el territorio como un simple decorado. El territorio debe participar del valor que la gastronomía genera.

Cuando la restauración de prestigio, el turismo y la promoción internacional fortalecen también al productor local, el sistema adquiere legitimidad y capacidad de permanencia. Cuando el reconocimiento se concentra exclusivamente en los espacios de consumo, la estrategia corre el riesgo de ampliar las desigualdades dentro de la propia cadena de valor.

Conectar promoción, desarrollo sectorial e internacionalización

La promoción sigue siendo necesaria. El error consiste en utilizarla como sustituto de la estrategia.

Una campaña internacional puede aumentar el conocimiento de una cocina, pero su impacto será limitado si no existe una oferta preparada, una red empresarial capaz de atender la demanda y una política de internacionalización que facilite la llegada de productos y conceptos a otros mercados.

La proyección exterior de la gastronomía puede producirse a través de múltiples canales. El turismo es uno de ellos, pero no el único. También influyen la expansión internacional de restaurantes, la exportación de productos, la participación en ferias, la presencia de chefs en foros globales, la cooperación cultural, la formación internacional y la capacidad para atraer eventos especializados.

Estos instrumentos funcionan mejor cuando forman parte de una misma estrategia. La gastronomía debe proyectarse como una experiencia coherente. El visitante que conoce un producto en el destino debería poder encontrarlo después en su país. El consumidor que descubre una cocina a través de un restaurante internacional debería asociarla con un territorio, una cultura y una oferta turística concreta.

Esa conexión entre consumo, reputación, exportación y turismo es una de las mayores fuentes de valor del ecosistema gastronómico.

Medir el impacto y proteger la continuidad

Las estrategias gastronómicas suelen generar resultados dispersos entre numerosos sectores. Una parte del impacto aparece en el gasto turístico. Otra, en las exportaciones. Otra, en el empleo, la creación de empresas, la reputación internacional, la formación o el desarrollo territorial.

Esta dispersión dificulta su medición, pero no la hace menos necesaria. Sin indicadores claros, resulta imposible distinguir entre notoriedad e impacto real.

La medición debe comenzar antes de ejecutar las políticas, estableciendo una situación de partida que permita analizar posteriormente su evolución. También debe combinar variables económicas con indicadores cualitativos. No todo el valor de una estrategia se refleja de forma inmediata en la facturación. La mejora de la reputación internacional, la confianza empresarial o la capacidad de atraer talento pueden requerir periodos más largos para traducirse en resultados cuantificables.

La continuidad representa el otro gran desafío. Construir una identidad gastronómica sólida exige años. Por ello, las estrategias no deberían depender de un único evento, de un periodo presupuestario o de un cambio político.

Necesitan instituciones, compromisos y sistemas de evaluación que permitan mantener su dirección a largo plazo, introduciendo ajustes sin alterar constantemente sus objetivos centrales. Una estrategia que comienza de nuevo cada pocos años nunca llega a convertirse en una política de Estado.

De los activos dispersos a una ventaja competitiva

El patrimonio culinario constituye el punto de partida, pero no garantiza el resultado.

Un país puede poseer una cocina excepcional y no conseguir convertirla en desarrollo económico. También puede disponer de recursos más limitados y, sin embargo, construir un posicionamiento internacional relevante mediante una estrategia coherente. La diferencia

aparece en la capacidad para conectar identidad, talento, producto, empresas, instituciones y mercados.

Construir un ecosistema gastronómico no significa homogeneizarlo ni someterlo a una única dirección. Significa generar las condiciones para que sus distintos componentes avancen con mayor coordinación, compartan objetivos y multipliquen el valor que producen.

La gastronomía alcanza su máxima capacidad de transformación cuando deja de ser una colección de activos valiosos y empieza a funcionar como un sistema.

Ese paso, de la riqueza dispersa a la estrategia compartida, es el que convierte una cocina reconocida en una verdadera ventaja competitiva nacional.

"Las grandes cocinas inspiran. Los grandes ecosistemas transforman países. La verdadera ventaja competitiva no reside únicamente en el talento, sino en la capacidad de organizarlo, desarrollarlo y proyectarlo con una visión compartida."

MARIANELA OLIVARES — DIRECTORA GENERAL DE LINKERS

CAPÍTULO 5

Cuando la gastronomía no consigue transformar un país

El creciente interés de los gobiernos por la gastronomía ha impulsado durante los últimos años la puesta en marcha de numerosos programas, eventos e iniciativas de promoción. Nunca antes tantos países habían incorporado la cocina dentro de sus estrategias de turismo, desarrollo económico o proyección internacional.

Sin embargo, los resultados obtenidos son muy diferentes. Mientras algunos destinos han logrado consolidar una identidad gastronómica reconocida y convertirla en un verdadero motor de crecimiento, otros continúan desarrollando acciones de gran calidad cuyo impacto desaparece pocos meses después de finalizar.

La diferencia rara vez depende del presupuesto. Tampoco del talento de sus cocineros. Ni siquiera de la calidad de sus productos. En la mayoría de los casos responde a una cuestión mucho más profunda: la ausencia de una estrategia capaz de conectar todas las iniciativas bajo una misma dirección.

La experiencia internacional demuestra que las políticas gastronómicas fracasan con mayor frecuencia cuando se conciben como una sucesión de acciones independientes en lugar de formar parte de un proyecto de transformación.

La organización de un congreso internacional puede generar una importante repercusión mediática. La celebración de un campeonato culinario puede atraer visitantes y posicionar temporalmente un destino. Una campaña de comunicación puede incrementar la notoriedad de determinados productos.

Todas estas iniciativas poseen un enorme valor. El problema aparece cuando se convierten en un fin en sí mismas. La verdadera pregunta que deberían plantearse las administraciones no es cuántos eventos organizan, sino qué legado dejan esos eventos una vez concluyen.

¿Ha mejorado la formación de los profesionales?

¿Se ha fortalecido la cadena de valor agroalimentaria?

¿Han aumentado las oportunidades para las empresas locales?

¿Ha mejorado la competitividad de la restauración?

¿Se han abierto nuevos mercados para los productos nacionales?

Si la respuesta a estas preguntas es negativa, probablemente el impacto de la iniciativa haya sido mucho menor del esperado.

Otro de los factores que limita la eficacia de muchas estrategias es la fragmentación institucional. La gastronomía suele depender simultáneamente de organismos vinculados al turismo, la agricultura, la cultura, el comercio exterior, la educación o el desarrollo económico. Cada uno desarrolla programas con objetivos legítimos, aunque no siempre coordinados entre sí.

El resultado es la coexistencia de excelentes proyectos que avanzan en paralelo, pero que rara vez multiplican su impacto mediante una planificación conjunta. La ausencia de mecanismos estables de coordinación reduce la capacidad de aprovechar sinergias y dificulta la construcción de una narrativa común hacia el exterior.

A ello se suma una tendencia frecuente a medir el éxito exclusivamente mediante indicadores de actividad. Número de asistentes. Número de eventos. Impactos en medios. Visualizaciones. Participantes.

Estos indicadores son útiles para evaluar la ejecución de una acción concreta, pero resultan insuficientes para determinar si la estrategia está generando un cambio estructural. Las preguntas verdaderamente relevantes son otras.

¿Ha aumentado el valor económico generado por la gastronomía?

¿Se ha incrementado el gasto turístico?

¿Ha mejorado la competitividad de las empresas?

¿Se han fortalecido las exportaciones agroalimentarias?

¿Se ha consolidado una imagen internacional más sólida del país?

Responder a estas cuestiones exige una evaluación mucho más amplia y un horizonte temporal necesariamente más largo.

Existe además un elemento común en prácticamente todos los casos de éxito analizados: las estrategias gastronómicas que consiguen transformar un país sobreviven a los cambios políticos. Su continuidad no depende de un gobierno concreto ni de un presupuesto anual. Se convierten en políticas compartidas por instituciones, empresas, universidades, productores y sociedad civil.

Esa estabilidad genera confianza. Permite invertir con una visión de largo plazo. Facilita la cooperación entre actores muy diferentes. Y, sobre todo, evita que cada cambio institucional suponga comenzar de nuevo.

La gastronomía necesita tiempo. Construir una reputación internacional requiere años. Formar profesionales requiere años. Modificar la percepción de un país requiere años. Por ello, las estrategias que aspiran a producir transformaciones profundas deben ser capaces de mirar más allá del corto plazo.

En última instancia, el verdadero éxito de una política gastronómica no se mide por la repercusión obtenida durante su lanzamiento. Se mide por su capacidad para seguir generando oportunidades muchos años después de haber comenzado.

"La gastronomía no transforma un país por la suma de sus eventos, sino por la coherencia de su estrategia. El éxito no depende de hacer más acciones, sino de conseguir que todas respondan a un mismo propósito y generen un legado que perdure mucho después de que finalicen."

MARIANELA OLIVARES — DIRECTORA GENERAL DE LINKERS

CAPÍTULO 6

Lo que no se mide, no se puede convertir en una política de Estado

Todas las estrategias comparten una misma necesidad: demostrar que generan resultados. La gastronomía no constituye una excepción. Sin embargo, uno de los principales desafíos que afrontan las administraciones es precisamente la dificultad para evaluar el verdadero impacto económico y social de sus políticas gastronómicas.

A diferencia de otros sectores, cuyos resultados pueden medirse mediante indicadores relativamente directos, la gastronomía produce efectos que se distribuyen a lo largo de múltiples ámbitos de actividad. Su influencia alcanza al turismo, la agricultura, la industria alimentaria, la restauración, la formación, la innovación, la cultura, el comercio exterior y el desarrollo territorial. Esta naturaleza transversal convierte su evaluación en una tarea especialmente compleja.

Durante muchos años, las iniciativas gastronómicas se valoraron principalmente por su capacidad para generar notoriedad. El éxito se asociaba al número de visitantes de un festival, al impacto mediático de un congreso, a la asistencia a una feria o al alcance de una campaña de comunicación.

Estos indicadores continúan siendo útiles para analizar la ejecución de acciones concretas. Sin embargo, resultan claramente insuficientes cuando el objetivo consiste en transformar la gastronomía en una política pública de largo recorrido.

La verdadera pregunta no es cuántas personas asistieron a un evento. La verdadera pregunta es si ese evento contribuyó a fortalecer el ecosistema gastronómico del país. La diferencia parece sutil. En realidad, modifica completamente la manera de diseñar las políticas públicas.

Una estrategia gastronómica madura deja de evaluar únicamente la actividad desarrollada para comenzar a medir el valor generado. El éxito deja de medirse por lo que la administración hace y pasa a medirse por aquello que consigue cambiar. Ese cambio de enfoque obliga a ampliar la mirada.

El crecimiento del gasto turístico asociado a la gastronomía, la mejora del posicionamiento internacional de los productos nacionales, el aumento de las exportaciones agroalimentarias, la evolución del empleo cualificado, la creación de nuevas empresas y la atracción de inversión representan indicadores mucho más próximos al verdadero impacto de una estrategia nacional.

OCHO INDICADORES DE IMPACTO DE UNA ESTRATEGIA GASTRONÓMICA



UN PROCESO CÍCLICO DE EVALUACIÓN



Proceso cíclico: la mejora continua retroalimenta el diagnóstico

Pero incluso estos datos ofrecen únicamente una parte de la realidad. La reputación internacional constituye uno de los activos más valiosos y, al mismo tiempo, uno de los más difíciles de cuantificar. La percepción que un país transmite condiciona decisiones de viaje, consumo, inversión y colaboración empresarial.

Construir esa reputación requiere años. Perderla puede ocurrir en muy poco tiempo.

Por ello, los países que aspiran a consolidar una posición de liderazgo necesitan desarrollar sistemas de evaluación que combinen indicadores económicos con variables relacionadas con la percepción internacional, la calidad del ecosistema empresarial, el desarrollo territorial y la sostenibilidad.

No todo aquello que genera valor puede medirse con exactitud. Pero aquello que nunca se mide termina desapareciendo de las prioridades políticas.

La experiencia internacional demuestra que las estrategias más sólidas son también aquellas que incorporan mecanismos permanentes de seguimiento y revisión. No para justificar las decisiones adoptadas. Sino para mejorarlas.

La evaluación deja de entenderse como un proceso administrativo y pasa a convertirse en una herramienta de aprendizaje. Permite identificar qué políticas generan mayor impacto, dónde aparecen nuevas oportunidades y qué elementos requieren ser corregidos.

Este enfoque favorece además una mayor estabilidad institucional. Cuando las decisiones se apoyan en información objetiva y en indicadores compartidos, resulta más sencillo mantener las estrategias a largo plazo, independientemente de los cambios políticos o administrativos.

La gastronomía necesita precisamente esa continuidad. Su capacidad para transformar un país no depende de una acción concreta. Depende de la acumulación de decisiones acertadas durante muchos años. Y esa acumulación solo resulta posible cuando existe la voluntad de medir, aprender y evolucionar de forma permanente.

Los sistemas de evaluación dejan de ser un elemento complementario de la estrategia. Se convierten en una parte esencial de la propia estrategia, porque solo aquello que demuestra su capacidad para generar desarrollo económico, bienestar y competitividad puede aspirar a consolidarse como una auténtica política de Estado.

"Las estrategias gastronómicas más exitosas no son las que generan más actividad, sino las que generan más valor. Medir únicamente lo que se hace conduce a políticas de corto plazo. Medir lo que realmente cambia permite construir estrategias capaces de transformar un país."

DAVID BASILIO — DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINKERS

CAPÍTULO 7

La próxima frontera

Cómo evolucionará la gastronomía como herramienta de competitividad internacional

Toda transformación profunda atraviesa dos etapas. La primera consiste en descubrir el valor de un recurso. La segunda, mucho más compleja, consiste en aprender a utilizarlo de forma inteligente. La gastronomía parece encontrarse precisamente en ese momento.

Durante las últimas décadas, numerosos países han tomado conciencia del enorme potencial que posee su patrimonio culinario para atraer visitantes, fortalecer su identidad y proyectar una imagen positiva hacia el exterior. Ese reconocimiento ha impulsado inversiones, políticas públicas y estrategias que han situado a la gastronomía en un lugar mucho más relevante dentro de la agenda económica y turística.

Sin embargo, todo indica que esa etapa representa únicamente el comienzo de una transformación más profunda.

La próxima década probablemente dejará de estar marcada por la competencia entre cocinas nacionales para dar paso a una competencia entre ecosistemas gastronómicos. La diferencia puede parecer sutil, pero sus implicaciones son enormes.

Hasta ahora buena parte del reconocimiento internacional se ha construido alrededor de restaurantes emblemáticos, chefs de prestigio o productos de extraordinaria calidad. Estos elementos seguirán desempeñando un papel esencial, pero dejarán de ser suficientes para explicar el liderazgo gastronómico de un país.

El verdadero factor diferencial será la capacidad para convertir ese reconocimiento en una ventaja económica distribuida a lo largo de toda la cadena de valor: el territorio donde se cultivan los productos, los centros de formación, las empresas que transforman los alimentos, los laboratorios que investigan y las instituciones que proyectan esa identidad hacia el exterior.

Los países que logren avanzar en esa dirección comprenderán que la gastronomía no comienza cuando un cliente se sienta a la mesa ni termina cuando abandona el restaurante. La experiencia gastronómica dejará de analizarse como un hecho aislado para entenderse como la expresión visible de un sistema económico mucho más amplio.

Esa evolución modificará también la manera en que los viajeros eligen sus destinos. Durante años, la gastronomía funcionó como un complemento de la experiencia turística. Hoy comienza a convertirse, cada vez con mayor frecuencia, en uno de los principales motivos para viajar. Pero incluso esa realidad seguirá evolucionando.

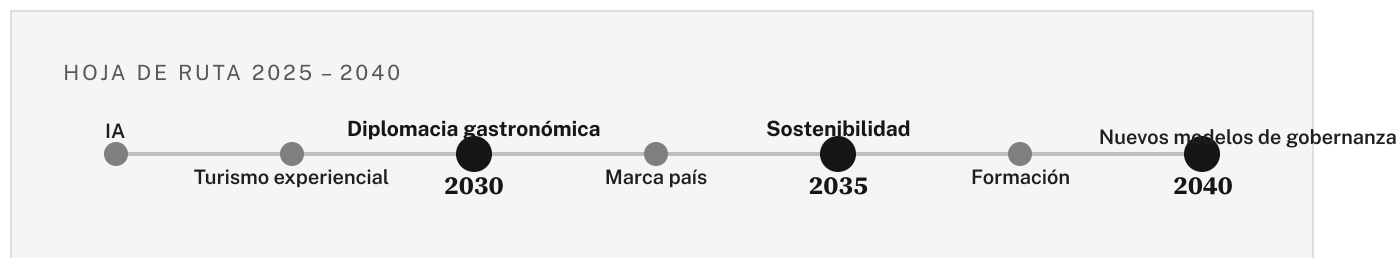
Los visitantes no buscarán únicamente comer bien. Buscarán comprender: el origen de los productos, la historia de quienes los elaboran, la cultura que explica cada receta y el paisaje que da sentido a esa cocina. En un mundo donde resulta cada vez más sencillo acceder a cualquier gastronomía internacional sin salir de la propia ciudad, el verdadero lujo será la autenticidad. Esa autenticidad no podrá construirse mediante campañas publicitarias. Solo podrá surgir de la coherencia entre el territorio, el producto, las personas y la identidad del destino.

La tecnología transformará profundamente la forma en que los países gestionan sus estrategias gastronómicas: la inteligencia artificial permitirá analizar comportamientos turísticos con una precisión desconocida hasta ahora, la digitalización facilitará una relación más directa entre productores y consumidores, y la trazabilidad reforzará la confianza en el origen de los productos. Los datos permitirán diseñar políticas públicas más eficaces y evaluar con mayor rigor su impacto económico.

Sin embargo, cuanto mayor sea la presencia de la tecnología, mayor valor adquirirán aquellos elementos que no pueden automatizarse: la hospitalidad, la creatividad, la identidad cultural, la relación con el territorio, la experiencia humana. Paradójicamente, el avance tecnológico reforzará la importancia de aquello que hace única a cada gastronomía.

El liderazgo gastronómico dejará de estar asociado casi exclusivamente a la figura del gran chef. La competitividad dependerá también de investigadores, productores, gestores, docentes, especialistas en sostenibilidad y profesionales capaces de coordinar proyectos cada vez más complejos.

La gastronomía dejará de ser interpretada únicamente como una disciplina culinaria para consolidarse como un espacio de conocimiento interdisciplinar. Todo ello conducirá a una consecuencia de enorme relevancia para las políticas públicas.



Los países que obtengan mejores resultados no serán necesariamente aquellos que inviertan más recursos en promoción internacional. Serán aquellos capaces de construir sistemas más sólidos, más coordinados y más preparados para adaptarse a un entorno global en permanente transformación. La ventaja competitiva ya no dependerá únicamente de lo que un país posee, sino de la inteligencia con la que sea capaz de organizarlo.

La próxima frontera de la gastronomía internacional no consistirá únicamente en cocinar mejor. Consistirá en comprender que la gastronomía representa una de las infraestructuras económicas, culturales y sociales con mayor capacidad para transformar un país.

Y esa transformación, en realidad, no acaba más que empezar.

"La próxima revolución gastronómica no estará protagonizada únicamente por grandes cocineros ni por nuevos destinos. Estará protagonizada por los países que comprendan que la gastronomía es un ecosistema capaz de generar competitividad, influencia internacional y desarrollo económico de forma sostenible."

DAVID BASILIO — DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINKERS

EPÍLOGO

Una oportunidad histórica

La historia económica demuestra que las grandes transformaciones rara vez son evidentes mientras están ocurriendo. Cuando comenzó la revolución industrial, pocos imaginaron que modificaría para siempre la forma de producir, comerciar y vivir. Décadas después, la digitalización transformó industrias enteras antes de que muchas organizaciones fueran plenamente conscientes de su alcance. Algo similar está ocurriendo hoy con la gastronomía.

La diferencia es que esta transformación no gira únicamente en torno a la cocina. Su verdadero alcance reside en la capacidad que tiene la gastronomía para conectar sectores que durante décadas han evolucionado de manera independiente. Turismo, agricultura, pesca, industria alimentaria, formación, cultura, comercio exterior, innovación, sostenibilidad y desarrollo territorial comienzan a converger alrededor de una misma realidad.

No se trata de una coincidencia. Responde a un cambio profundo en la forma en que los países entienden la competitividad.

Durante mucho tiempo, las estrategias nacionales buscaron diferenciarse mediante infraestructuras, incentivos fiscales o campañas de promoción internacional. Todos estos elementos continúan siendo importantes, pero el escenario global exige algo más: los destinos necesitan construir una identidad capaz de generar confianza, atraer talento, reforzar la reputación de sus empresas y aportar valor añadido a sus productos.

La gastronomía reúne una característica excepcional para alcanzar ese objetivo. Es, al mismo tiempo, patrimonio e innovación. Tradición y futuro. Economía y cultura. Empresa y territorio. Pocas herramientas poseen una capacidad semejante para generar desarrollo sin perder el vínculo con la identidad de un país.

Precisamente por ello, la gastronomía dejará de ocupar un papel secundario dentro de las políticas públicas. No porque sustituya a otras estrategias de desarrollo, sino porque actuará como un elemento capaz de integrarlas.

Los países que comprendan esta evolución antes que los demás dispondrán de una ventaja competitiva difícil de replicar. Habrán conseguido convertir un patrimonio cultural en una estrategia económica. Un territorio en una marca. Una tradición en una oportunidad de futuro.

No únicamente porque atraerán más visitantes. Tampoco porque abrirán más restaurantes o exportarán más productos. Su ventaja será mucho más profunda.

Esa transformación no depende exclusivamente de los gobiernos. Tampoco corresponde únicamente al sector privado. La experiencia internacional demuestra que los modelos más sólidos son aquellos donde administraciones, empresas, productores, universidades, escuelas, asociaciones profesionales y sociedad civil trabajan bajo una visión compartida.

La gastronomía deja entonces de ser un conjunto de iniciativas independientes para convertirse en un proyecto colectivo. Ese, probablemente, sea el mayor aprendizaje que ofrecen los países analizados en este informe.

El liderazgo gastronómico no se improvisa. Se construye. Requiere tiempo. Requiere continuidad. Requiere instituciones capaces de colaborar, empresas dispuestas a innovar y profesionales comprometidos con una visión que trascienda el éxito individual.

La próxima década ofrecerá una oportunidad excepcional para aquellos países que decidan recorrer ese camino. No todos partirán de la misma posición. No todos dispondrán de los mismos recursos. Pero todos podrán formular la misma pregunta: no qué gastronomía tienen, sino qué futuro desean construir a través de ella.

Porque, al final, la gastronomía nunca ha tratado únicamente de lo que ocurre alrededor de una mesa. Habla de cómo una sociedad produce, comparte, preserva su identidad e imagina su futuro. Y esa es, precisamente, la razón por la que ha dejado de ser únicamente una cuestión gastronómica para convertirse en una auténtica cuestión de Estado.

AUTORÍA

Los autores

Los autores



David Basilio

Socio fundador y Chief Operating Officer · Linkers

Especialista en estrategia gastronómica, desarrollo de destinos y políticas públicas para la hostelería y el turismo.

"La gastronomía solo transforma un país cuando deja de ser un sector y comienza a convertirse en una estrategia."

David Basilio es consultor internacional especializado en estrategia para la hostelería, la gastronomía y el turismo, con una trayectoria centrada en el diseño y desarrollo de proyectos para empresas, administraciones públicas, organismos internacionales y gobiernos.

Como socio fundador y Chief Operating Officer de Linkers, dirige proyectos relacionados con la planificación estratégica, el desarrollo de destinos gastronómicos, la transformación del sector hospitality y la implementación de iniciativas orientadas a fortalecer la competitividad de la gastronomía como herramienta de desarrollo económico, posicionamiento internacional y creación de valor para los territorios.

Actualmente es Presidente del Área de Hostelería del World Gastronomy Institute (WGI), Director General de la Academia Nacional Bocuse d'Or España, miembro del Comité Económico de Worldchefs (World Association of Chefs' Societies) y Director del Área de Emprendimiento de la Cátedra Ferran Adrià de la Universidad Camilo José Cela, donde impulsa proyectos de investigación, divulgación y transferencia de conocimiento vinculados a la gastronomía, la hostelería y el turismo.

A lo largo de su carrera ha colaborado en proyectos internacionales de desarrollo gastronómico y turístico junto a gobiernos, instituciones y organizaciones públicas, participando en iniciativas relacionadas con la

planificación estratégica, la profesionalización del sector, el desarrollo de destinos, la organización de competencias internacionales y el diseño de ecosistemas gastronómicos.

Su actividad profesional se complementa con una destacada labor editorial e investigadora. Es coeditor y coautor del Diccionario de Gastronomía de la Academia Iberoamericana de Gastronomía, responsable de las definiciones relacionadas con los modelos de negocio, y participa habitualmente en publicaciones, conferencias y proyectos de análisis sobre la evolución estratégica del sector.

En reconocimiento a su contribución a la difusión internacional del conocimiento gastronómico, fue distinguido con el Premio Gourmand, en la categoría profesional de gastronomía, como coautor del informe "Global Report 2020: A Gastronomic Planet".

Es coautor de Linkers Insights, una iniciativa editorial creada para analizar las principales tendencias que están redefiniendo la gastronomía, la hostelería y el turismo desde una perspectiva estratégica e internacional.

PRINCIPALES ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

Estrategia gastronómica y turística · Diplomacia gastronómica y marca país · Desarrollo de destinos · Políticas públicas para la gastronomía · Competitividad del sector hospitality · Organización de competencias internacionales · Investigación y análisis estratégico



Marianela Olivares

Socia fundadora y Chief Executive Officer · Linkers

Especialista en liderazgo, talento y transformación organizativa en la industria hospitality.

"La competitividad de una organización siempre empieza por las personas que la hacen posible."

Marianela Olivares es consultora internacional especializada en liderazgo, estrategia organizativa y desarrollo del talento para los sectores de la hostelería, la gastronomía y el turismo.

Como socia fundadora y Chief Executive Officer de Linkers, lidera proyectos de consultoría para empresas, cadenas hoteleras, grupos de restauración, instituciones públicas y gobiernos orientados a fortalecer la competitividad de las organizaciones mediante el desarrollo del liderazgo, la profesionalización del talento y la transformación de sus modelos de gestión.

Compagina esta actividad con su responsabilidad como Directora del Área de Talento y Liderazgo de la Cátedra Ferran Adrià de la Universidad Camilo José Cela y como Vicepresidenta de la Asociación Internacional de Coaching en Turismo, impulsando proyectos de investigación, divulgación y transferencia de conocimiento centrados en la evolución del empleo, el liderazgo y las nuevas competencias que demanda la industria hospitality.

Durante los últimos años ha dirigido numerosos procesos de reorganización empresarial, desarrollo directivo y transformación organizativa, participando igualmente en proyectos internacionales vinculados al fortalecimiento de ecosistemas gastronómicos, la formación de profesionales y la mejora de la competitividad del sector.

Su trabajo se centra en el análisis de la evolución del liderazgo, la gestión del cambio y el desarrollo del capital humano como factores esenciales para afrontar los desafíos de la hostelería y el turismo en un entorno global cada vez más competitivo.

Es coeditora y coautora del Diccionario de Gastronomía de la Academia Iberoamericana de Gastronomía, responsable de las definiciones relacionadas con las profesiones del sector.

Es coautora de Linkers Insights, publicación desde la que impulsa el análisis de las principales tendencias internacionales relacionadas con el talento, la organización empresarial y la evolución estratégica de la gastronomía y el turismo.

PRINCIPALES ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

Liderazgo y transformación organizativa · Talento y desarrollo directivo · Estrategia empresarial en hospitality · Gestión del cambio · Formación ejecutiva · Investigación sobre liderazgo y empleo en hostelería

EDITORIAL

Sobre Linkers Insights

Sobre Linkers Insights

Linkers Insights es una iniciativa editorial impulsada por Linkers con el objetivo de analizar las principales tendencias que están redefiniendo la gastronomía, la hostelería y el turismo desde una perspectiva estratégica e internacional.

La publicación nace con la vocación de aportar conocimiento útil para responsables públicos, organismos internacionales, empresas, universidades y profesionales que participan en la transformación del sector.

Cada edición aborda un reto estratégico diferente mediante el análisis de experiencias internacionales, tendencias emergentes y modelos de desarrollo aplicables a distintos territorios.

Más allá de describir la actualidad, Linkers Insights pretende contribuir al debate sobre el futuro de la gastronomía como motor de competitividad, desarrollo económico e influencia internacional.

LA FIRMA

Sobre Linkers

Sobre Linkers

Linkers es una firma internacional de consultoría especializada en hostelería, gastronomía y turismo. La compañía desarrolla proyectos para empresas, administraciones públicas, organismos internacionales y gobiernos, apoyando el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad del sector, impulsar el desarrollo de destinos, profesionalizar el talento y posicionar la gastronomía como herramienta de crecimiento económico.

Su actividad integra consultoría estratégica, transformación organizativa, desarrollo de políticas públicas, formación, investigación y organización de iniciativas internacionales, con una visión que combina conocimiento técnico, experiencia operativa y cooperación entre el sector público y el privado.

En los últimos años, Linkers ha participado en proyectos relacionados con la planificación gastronómica, el turismo, la formación profesional, la competitividad empresarial y el desarrollo de ecosistemas gastronómicos en distintos países, colaborando con instituciones nacionales e internacionales para impulsar iniciativas de largo recorrido.

Áreas de actividad

Estrategia gastronómica y turística

Desarrollo de destinos

Políticas públicas

Competitividad de la hostelería

Formación y desarrollo del talento

Organización de proyectos internacionales

Investigación y análisis estratégico



LINKERS INSIGHTS

Research for Hospitality, Gastronomy & Tourism

JULIO 2026

HOSPITALITY · GASTRONOMY · TOURISM · STRATEGY

MADRID · SPAIN

WWW.LINKERS.ES

© LINKERS · CONSULTANCY & TRAINING IN HOSPITALITY BUSINESS