



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA
GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO
GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018**

**PRESENTADA POR
BARBARA ISABEL PONCE PONCE**

**ASESOR
JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN
TURISMO**

LIMA – PERÚ

2021



Reconocimiento - No comercial

CC BY-NC

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**“SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA
GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO
GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018”**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN TURISMO**

**PRESENTADO POR:
BARBARA ISABEL PONCE PONCE**

**ASESOR:
DR. JORGE VICENTE MAYURÍ BARRÓN**

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mi madre por su paciencia, apoyo y amor.

A mis hermanos que con su apoyo, valor y cariño fueron eje de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de San Martín de Porres y a mis profesores por las enseñanzas que ayudaron en mi formación académica y profesional. Al Padre Juan que fue impulsor de mi marco epistemológico. A mi asesor metodológico, al Dr. Mayurí, a Mariano Valderrama por todo su apoyo e información oportuna (Q.E.P.D.) y a todos aquellos que contribuyeron en la validación de mis instrumentos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Páginas
PORTADA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
RESUMO.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
Descripción de la situación problemática	xviii
Formulación del problema	xx
Objetivos de la investigación	xxii
Justificación de la investigación	xxiii
Importancia de la investigación	xxv
Viabilidad de la investigación.....	xxv
Limitaciones del estudio	xxv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	27
1.1 Antecedentes de la investigación.....	27
1.2. Epistemología de la investigación	29
1.3. Bases teóricas.....	44
1.3.1 Los eventos sociales en su conceptualización básica	44
1.3.2. Clasificación de los eventos	45

1.3.3. Turismo de eventos y reuniones	48
1.3.4. Ferias gastronómicas desde el análisis del sector.....	50
1.3.5. Clasificación de las ferias.....	52
1.3.6. Tendencias relativas a las ferias gastronómicas.....	54
1.3.7. Sistema de organización estratégica. Un enfoque actual.....	57
1.3.8. El sistema de organización estratégica y la estrategia corporativa.....	69
1.3.9. Sistema de organización de eventos sociales. De la planificación a la organización.	70
1.3.10. Modelamiento visual de procesos	76
1.3.11. Fases del sistema de organización estratégica en los procesos	81
1.3.12. Turismo gastronómico como experiencia única	84
1.3.11. Perfil del turista gastronómico	86
1.3.12. Planificación y gestión del turismo gastronómico en el territorio.....	87
1.3.13. Sistema de organización estratégica del turismo gastronómico en el territorio	88
1.3.14. La cadena de valor del turismo gastronómico en el mundo.....	89
1.3.15. La cadena de valor del turismo gastronómico en el Perú.....	104
1.3.16. Mistura como evento social y su incidencia en el turismo gastronómico. Una mirada hacia la internacionalización y el marketing experiencial.	108
1.3.17. Concepción del pensamiento estratégico	117
1.3.18. Planeamiento estratégico	124
1.4. Definición de términos básicos	184
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	187
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	187
2.1.1 Hipótesis general.....	187
2.1.2 Hipótesis específicas	187
2.2 Variables y definición operacional	189
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	196
3.1 Diseño metodológico	196
3.2 Diseño muestral.....	198
3.3 Técnicas de recolección de datos	199
3.3.1. Instrumentos.....	200
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	200

3.5 Aspectos éticos	200
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	201
4.1 Análisis de los resultados cuantitativos	201
4.1.1. Análisis de la prueba piloto	201
4.1.2. Análisis descriptivo de la prueba piloto	201
4.1.3. Análisis descriptivo de la encuesta	229
4.1.4. Análisis de confiabilidad del instrumento cuantitativo	258
4.2 Análisis de la prueba de hipótesis	259
4.2.1. Hipótesis general	262
4.2.2. Hipótesis específica 1	264
4.2.3. Hipótesis específica 2	265
4.2.4. Hipótesis específica 3	267
4.2.5. Hipótesis específica 4	269
4.2.6. Hipótesis específica 5	270
4.2.7. Hipótesis específica 6	272
4.2.8. Hipótesis específica 7	274
4.2.9. Hipótesis específica 8	275
4.2.10. Hipótesis específica 9	277
4.3 Análisis de los resultados cualitativos	279
4.3.1. Resultados de la observación	279
4.3.2. Resultados de las entrevistas	281
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	292
CAPÍTULO VI: PROPUESTA: PLAN ESTRATÉGICO FERIA MISTURA 2021-2025	299
6.1. Presentación:	299
6.2. Visión	302
6.3. Misión	302
6.4. Valores	302
6.5. Código de ética	303
6.6. Objetivos estratégicos	303

6.6.1. Objetivo general:.....	303
6.6.2. Objetivo específico 1:.....	303
6.6.2. Objetivo específico 2:.....	304
6.6.3. Objetivo específico 3:.....	304
6.6.4. Objetivo específico 4:.....	304
6.7. Diagnóstico situacional	304
6.7.1. Análisis externo.....	305
6.7.2. Análisis interno.....	314
6.8. Diagnóstico estratégico	317
6.9. Elección de estrategias	326
6.9.1. Estrategias estructurales de especialización: Respecto a la Cadena de valor (ver figura 128).....	326
6.9.2. Estrategias de diferenciación:	329
6.9.3. Estrategias de enfoque:.....	332
6.9.4. Estrategias de liderazgo en costos:.....	333
6.10. Definición del negocio: Propuesta de Modelo “Sistema de organización estratégico”	335
6.11. Planes de acción y presupuesto.....	338
6.11.1. Presupuesto:.....	338
6.12. Análisis económico-financiero	346
CONCLUSIONES	356
RECOMENDACIONES	360
FUENTES DE INFORMACIÓN	362
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	363

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planes de acción del turismo de masas de una empresa mayorista	182
Tabla 2. Matriz de sistematización de variables.....	190
Tabla 3. Matriz de sistematización de la variable independiente	193
Tabla 4. Matriz de sistematización de la variable dependiente 1	194
Tabla 5. Matriz de sistematización de la variable dependiente 2	194
Tabla 6. Matriz de la operacionalización de las variables.....	195
Tabla 7. Elementos para el cálculo muestral	199
Tabla 8. Valores de p y q	201
Tabla 9. Genero de los turistas que visitaron Mistura en los años 2016-2018.....	202
Tabla 10. Edad de los turistas que visitaron Mistura en los años 2016-2018	203
Tabla 11. Ingresos de los encuestados	204
Tabla 12. ¿Participó usted de las ferias Mistura organizadas en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente?	205
Tabla 13. ¿Cuál fue el impacto que generó esta feria en usted?	206
Tabla 14. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficacia de la feria en esos años?	207
Tabla 15. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficiencia de la feria en esos años?	208
Tabla 16. ¿Cuán satisfecho quedó usted de la visita en el año 2016?	209
Tabla 17. ¿Por qué motivos?.....	210
Tabla 18. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2018?	211
Tabla 19. ¿Por qué motivos?	212
Tabla 20. ¿Cuál fue su percepción respecto a la diversidad de productos en la feria? .	213
Tabla 21. ¿Cree usted que Mistura logró ofrecer las comidas típicas del Perú?.....	214
Tabla 22. ¿Cree usted que la feria cubrió con las expectativas de los visitantes?.....	215
Tabla 23. ¿Cree usted que la feria cumplió con la infraestructura adecuada?	216
Tabla 24. ¿Cree usted que la feria cumplió con los servicios y equipamientos necesarios?	217
Tabla 25. ¿Cree usted que la feria tenía la ubicación adecuada?	218
Tabla 26. ¿Cree usted que la feria era creativa?	219
Tabla 27. ¿Cree usted que la feria fue original?	220
Tabla 28. ¿Cree usted que la feria tenía precios accesibles?	221
Tabla 29. ¿Cree usted que la feria tenía un buen ambiente?	222
Tabla 30. ¿Cree usted que la feria tenía una infraestructura adecuada?	223
Tabla 31. ¿Cree usted que la feria tenía un cronograma de actividades adecuado?	224
Tabla 32. ¿Puedo ver algún show o actividad cultural en la feria?	225
Tabla 33. ¿Qué tan entretenidas fueron dichas actividades culturales?	226
Tabla 34. ¿Cuán alto cree usted que fue el nivel de la organización de la feria?	227
Tabla 35. ¿Cuál de las actividades complementarias que ofreció Mistura le gustó más? Marque solo una opción	228
Tabla 36. Género de los visitantes	229
Tabla 37. Edad de los visitantes.	230
Tabla 38. Ingresos de los visitantes	231
Tabla 39. ¿Participó usted de las ferias Mistura organizadas en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente?	232
Tabla 40. ¿Cuál fue el impacto que generó esta feria en usted?	233
Tabla 41. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficacia de la feria en esos años?	234
Tabla 42. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficiencia de la feria en esos años?	235

Tabla 43. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2016?	236
Tabla 44. ¿Por qué motivos?.....	237
Tabla 45. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2017?	238
Tabla 46. ¿Por qué motivos?.....	239
Tabla 47. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2018?	240
Tabla 48. ¿Por qué motivos?.....	241
Tabla 49. ¿Cuál fue su percepción respecto a la diversidad de productos en la feria?... 242	
Tabla 50. ¿Cree usted que Mistura logró ofrecer las comidas típicas del Perú?.....	243
Tabla 51. ¿Cree usted que la feria cubrió con las expectativas de los visitantes?.....	244
Tabla 52. ¿Cree usted que la feria cumplió con la infraestructura adecuada?	245
Tabla 53. ¿Cree usted que la feria cumplió con los servicios y equipamientos necesarios?	246
Tabla 54. ¿Cree usted que la feria tenía la ubicación adecuada?	247
Tabla 55. ¿Cree usted que la feria era creativa?	248
Tabla 56. ¿Cree usted que la feria fue original?	249
Tabla 57. ¿Cree usted que la feria tenía precios accesibles?	250
Tabla 58. ¿Cree usted que la feria tenía buen ambiente?.....	251
Tabla 59. Cree usted que la feria tenía una infraestructura adecuada?	252
Tabla 60. ¿Cree usted que la feria tenía un cronograma de actividades adecuado?	253
Tabla 61. ¿Pudo ver algún show o actividad cultural en la feria?	254
Tabla 62. ¿Qué tan entretenidas fueron dichas actividades culturales?.....	255
Tabla 63. ¿Cuán alto cree usted que fue el nivel de la organización de la feria?.....	256
Tabla 64. ¿Cuál de las actividades complementarias que ofreció Mistura le gustó más? Marque solo una opción.	257
Tabla 65. Resumen de procesamiento de casos	258
Tabla 66. <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	258
Tabla 67. <i>Prueba de Levene</i>	259
Tabla 68. Pruebas de chi cuadrado.....	263
Tabla 69. Pruebas de chi cuadrado.....	265
Tabla 70. Pruebas chi cuadrado	266
Tabla 71. Pruebas de chi cuadrado.	268
Tabla 72. Pruebas de chi cuadrado.....	270
Tabla 73. Pruebas de chi cuadrado.....	271
Tabla 74. Pruebas de chi cuadrado.....	273
Tabla 75. Pruebas de chi cuadrado.....	275
Tabla 76. Pruebas de chi cuadrado.....	276
Tabla 77. Pruebas de chi cuadrado.....	278
Tabla 78. Guía de observación	279
Tabla 79 Resumen del tema a tratar en la entrevista.....	281
Tabla 80. Guía de entrevista – Experto 1.: Carolina Gonzales Prada (Experta en eventos sociales)	282
Tabla 81. Guía de entrevista- Experto 2: Giuliana Mascaró Lequerica (Experta en Eventos Sociales)	285
Tabla 82. Matriz de triangulación de resultados	288
Tabla 83. Validación por juicio de expertos.....	292
Tabla 84. Ponderación de factores de éxito (experto 1)	318
Tabla 85. Ponderación de factores de éxito (experto 2)	319
Tabla 86. Ponderación de factores de éxito.....	319

Tabla 87. Matriz de perfil competitivo Mistura.	320
Tabla 88. Matriz PEYEA.....	321
Tabla 89. Matriz de turbulencias del entorno de la feria Mistura dada la coyuntura de la pandemia Covid-19	324
Tabla 90. Tabla resumen de turbulencia de la feria Mistura.	325
Tabla 91. Resumen de turbulencia considerando fuerzas externas y factores.....	325
Tabla 92. Ingresos por entradas.	338
Tabla 93. Ingresos por asistencia a zona de experiencia.....	339
Tabla 94. Ingresos por alquiler de Stands.....	340
Tabla 95. Ingresos por consumo.....	341
Tabla 96. Otros ingresos.....	342
Tabla 97. Total ingresos.....	343
Tabla 98. Gastos operativos.....	344
Tabla 99. Gastos administrativos y de ventas	345
Tabla 100. Flujo de caja proyectado Fuente: Realización propia (2020).	347
Tabla 101. Estado de resultados proyectado de la feria.....	348
Tabla 102. VAN, TIR y Costo/beneficio año 1.	350
Tabla 103. VAN, TIR Y Costo beneficio año 2.	351
Tabla 104. VAN, TIR Y Costo beneficio año 3.	351
Tabla 105. VAN, TIR Y Costo beneficio año 4.	351
Tabla 106. VAN, TIR Y Costo beneficio año 5	352
Tabla 107. Punto de equilibrio de tickets de entradas.....	353
Tabla 108. Punto de equilibrio por venta de experiencias.....	354
Tabla 109. Análisis de sensibilidad del año 1	355

Páginas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estudio de casos relevantes en el campo de los sistemas de gestión estratégica.....	36
Figura 2. Estudio de casos relevantes en el campo del turismo gastronómico y los eventos sociales.	43
Figura 3. Clasificación de Ferias.....	52
Figura 4. Desempeño en ferias y la ausencia de sistemas de organización.....	54
Figura 5. Los cuatro requisitos fundamentales en el sistema de organización estratégico. (Chiavenato, I., 2012; p. 208).....	60
Figura 6. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Central.....	62
Figura 7. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Cosme.....	63
Figura 8. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Maido.....	64
Figura 9. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Astrid y Gastón.	65
Figura 10. Enfoque sistémico de la organización.....	67
Figura 11. Principios organizativos de una empresa del sector.....	69
Figura 12. Sistema de procesos para evitar puntos críticos.....	72
Figura 13. Actores del proceso para un adecuado Marketing Mix	74
Figura 14. Técnica de la telaraña.....	75
Figura 15. Niveles del Sistema de organización estratégica.....	76
Figura 16. Mapeo de procesos de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019	78
Figura 17. Flujograma de procesos de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019	80
Figura 18. Lista de tareas de la actividad “Entregar” de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019.....	81
Figura 19. Gestión integral del sistema de organización estratégica en los procesos.....	82
Figura 20. La cadena de valor del turismo gastronómico en España.....	91
Figura 21. La cadena de valor del turismo gastronómico en Francia	93
Figura 22. La cadena de valor del turismo gastronómico en Alemania.....	94
Figura 23. La cadena de valor del turismo gastronómico en Italia	97
Figura 24. Retos de formación para el campo gastronómico actual	101
Figura 25. La cadena de valor del turismo gastronómico en México.....	101
Figura 26. La cadena de valor del turismo gastronómico en Colombia.....	102
Figura 27. La cadena de valor del turismo gastronómico en Brasil.....	104
Figura 28. La cadena de valor del turismo gastronómico en el Perú.....	106
Figura 29. La cadena de valor genérica	108
Figura 30. Mistura desde sus inicios hasta su última presentación. *Roi solo de ingresos por venta de tickets. (No se considera alquiler de espacios)	116
Figura 31. Evolución del pensamiento estratégico.....	120
Figura 32. Modelo de formación de pensamiento estratégico	121
Figura 33. Modelo de Maniobra estratégica operacional del pensamiento estratégico .	123
Figura 34. Etapas del plan estratégico.....	127
Figura 35. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	128
Figura 36. Conducta de la empresa	130
Figura 37. Análisis externo: diagnóstico situacional	134
Figura 38. Las cinco fuerzas de Porter	135
Figura 39. Actividades de apoyo de la cadena de valor.....	136

Figura 40. Análisis SWOT	137
Figura 41. Análisis CAME	138
Figura 42. Matriz Ansoff.....	140
Figura 43. Matriz BCG	144
Figura 44. Matriz Mc Kinsey	145
Figura 45. Factores externos (Atractivo del mercado).....	146
Figura 46. Factores Internos (Posición competitiva).....	147
Figura 47. Matriz Mc Kinsey	147
Figura 48. Asignación de puntaje.....	149
Figura 49. Vector de la matriz PEYEA	150
Figura 50. MATRIZ EFI – simulación de posibles factores.....	152
Figura 51. MATRIZ EFE– simulación de posibles factores	154
Figura 52. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....	155
Figura 53. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	157
Figura 54. Enfrentando la turbulencia con un cambio estratégico.....	159
Figura 55. Fuerzas externas clave y sus factores según la teoría	160
Figura 56. Razón lógica de probabilidad estadística según la teoría.....	161
Figura 57. Interpretación de los resultados de la turbulencia.....	163
Figura 58. Matriz FODA cruzada	165
Figura 59. Dimensiones de la definición de un negocio	166
Figura 60. Procesos clave de la estrategia operativa.....	177
Figura 61. Simbología del modelo explicativo	197
Figura 62. Género de los participantes	202
Figura 63. Edad de los participantes	203
Figura 64. Ingresos de los participantes	204
Figura 65. Nivel de participación en la feria (2016-2018)	205
Figura 66. Impacto que generó la feria en los participantes.....	206
Figura 67. Nivel de eficacia de la feria (2016-2018)	207
Figura 68. Nivel de eficiencia de la feria (2016-2018)	208
Figura 69. Nivel de satisfacción en la feria 2016.....	209
Figura 70. Nivel de satisfacción de la feria 2017	210
Figura 71. Nivel de satisfacción de la feria (2018)	211
Figura 72. Percepción respecto a la diversidad de los productos	212
Figura 73. Percepción sobre logro de oferta comidas típicas	213
Figura 74. Expectativas de los visitantes respecto a las comidas típicas (2016-2018) ..	214
Figura 75. Infraestructura adecuada de la feria.....	215
Figura 76. Servicios y equipamientos necesarios de la feria	216
Figura 77. Cumplimiento de los servicios y equipamientos necesarios.....	217
Figura 78. Percepción sobre la Ubicación de la feria	218
Figura 79. Creatividad de la feria	219
Figura 80. Originalidad	220
Figura 81. Precios accesibles.....	221
Figura 82. Buen ambiente.....	222
Figura 83. Infraestructura adecuada	223
Figura 84. Cronograma de actividades adecuado	224
Figura 85. Actividades culturales de entretenimiento	225
Figura 86. Nivel de entretenimiento de las actividades culturales.....	226
Figura 87. Nivel de organización de la feria.....	227

Figura 88. Percepción sobre las actividades complementarias de la feria	228
Figura 89. Género de los visitantes 2016-2018.....	229
Figura 90. Edad de los visitantes 2016-2018.....	230
Figura 91. Ingresos de los visitantes 2016-2018.....	231
Figura 92. Participación en la feria Mistura 2016-2018.....	232
Figura 93. Impacto que generó en el visitante 2016-2018.....	233
Figura 94. Nivel de eficacia de la feria en los años 2016-2018	234
Figura 95. Nivel de eficiencia de la feria en los años 2016-2018	235
Figura 96. Nivel de satisfacción 2016	236
Figura 97. Motivos de nivel de satisfacción 2016.....	237
Figura 98. Nivel de satisfacción año 2017.....	238
Figura 99. Motivos de nivel de satisfacción año 2017	239
Figura 100. Nivel de satisfacción año 2018	240
Figura 101. Motivos del nivel de satisfacción año 2018.....	241
Figura 102. Percepción de la diversidad de productos	242
Figura 103. Percepción sobre comidas típicas del Perú	243
Figura 104. Expectativas de los visitantes	244
Figura 105. Infraestructura adecuada	245
Figura 106. Servicios y equipamiento adecuados.....	246
Figura 107. Ubicación adecuada	247
Figura 108. Feria creativa	248
Figura 109. Originalidad de la feria.....	249
Figura 110. Precios accesibles.....	250
Figura 111. Buen ambiente de la feria	251
Figura 112. Infraestructura adecuada	252
Figura 113. Cronograma de actividades adecuado	253
Figura 114. Show o actividad cultural en la feria.....	254
Figura 115. Nivel de entretenimiento de los shows o actividades culturales.....	255
Figura 116. Nivel de organización de la feria.....	256
Figura 117. Actividades complementarias.....	257
Figura 118. Prueba de Kolmogorov Smirnov	260
Figura 119. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Sistema de organización estratégica y sus dimensiones	261
Figura 120. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Turismo gastronómico y sus dimensiones	261
Figura 121. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Evento social y sus dimensiones.....	261
Figura 122. La inversión en estrategias de promoción para la gastronomía en el Perú.	306
Figura 123. Registro de movimiento turístico año 2020.....	308
Figura 124. Las cinco fuerzas de Porter	313
Figura 125. FODA Matemático de la feria gastronómica Mistura.....	316
Figura 126. Gráfica del FODA Matemático de la feria gastronómica Mistura.	317
Figura 127. Gráfica de Vectores de la Matriz PEYEA.	322
Figura 128. Cadena de valor propuesta	329
Figura 129. Propuesta de precios para la feria Mistura 2021.....	335
Figura 130. Modelo de pensamiento estratégico propuesto a aplicar en Mistura.....	336

RESUMEN

La organización de eventos sociales cada vez son más importantes ya que es la unión entre los clientes y la marca. Es necesario que se realice de una forma correcta ya que una mala organización puede repercutir negativamente a los que son imagen de la empresa.

La feria gastronómica Mistura es uno de los eventos más significativos desarrollados en la ciudad de Lima; sin embargo, no se ha evaluado el sistema de organización de mencionada feria.

Es por ello, que el principal objetivo de la siguiente investigación es evaluar el sistema de organización de la feria gastronómica Mistura 2017. Las dimensiones acción artística y acción social serán parte del estudio junto con las variables.

El diseño de investigación de la siguiente tesis es ex post-facto, con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un nivel explicativo.

La investigación concluye que la feria gastronómica Mistura tiene un ineficiente sistema de organización; sin embargo, tiene muchos puntos por mejorar, es por eso que se propone realizar un plan de mejora para que dicha organización sea más eficaz y que el evento sea exitoso cada año que se realice la feria.

Palabras clave: evento social, feria gastronómica, Mistura, sistema de organización.

ABSTRACT

The organization of social events are becoming more important as it is the nexus of union between customers and the brand. It needs to be done in a correct way since a bad organization can negatively impact those who are company image.

The gastronomic fair Mistura is one of the most important events that takes place in the city of Lima; however, the system of organization of this fair has not been evaluated.

It is for this reason that the main objective of the following research is to evaluate the system of organization of the gastronomic fair Mistura 2017. The dimensions: artistic action and social action will be part of the study together with the variables.

The research design of the following thesis is ex post-facto, with a qualitative approach, of descriptive type with a explain level.

The research concludes that the gastronomic fair Mistura has an inefficient system of organization; however has many points to improve, that is why it is proposed to make an improvement plan to make this organization more effective and that the event is successful every year that the fair is held.

Keywords: social event, gastronomic fair, Mistura, system of organization.

RESUMO

A organização de eventos sociais está se tornando cada vez mais importante, pois é a união entre os clientes e a marca. É necessário que seja realizado de forma correta, pois uma má organização pode afetar negativamente quem é a imagem da empresa.

A feira gastronômica Mistura é um dos eventos mais marcantes que acontece na cidade de Lima; no entanto, o sistema de organização da feira não foi avaliado.

Por isso, o objetivo principal da seguinte pesquisa é avaliar o sistema de organização da feira gastronômica Mistura 2017. As dimensões da ação artística e da ação social farão parte do estudo juntamente com as variáveis.

O desenho de pesquisa da tese que se segue é ex post-facto, com abordagem qualitativa, de tipo descritivo com nível explicativo.

A investigação conclui que a feira gastronômica Mistura possui um sistema organizacional ineficiente; No entanto, tem muitos pontos a melhorar, por isso se propõe a realização de um plano de melhoria para que a referida organização seja mais eficaz e que o evento seja um sucesso a cada ano que a feira é realizada.

Palavras chave: evento social, feira gastronômica, Mistura, sistema de organização.

INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación titulada “Evaluación del sistema de organización de la Feria Gastronómica Mistura”, Lima 2008-2017”, el objetivo principal es evaluar el sistema de organización de una de las ferias gastronómicas más importantes que se lleva a cabo cada año en la ciudad de Lima.

En el primer capítulo, se desarrollará el planteamiento del problema en el cual se describe la situación problemática, las cuestiones formuladas de este planteamiento que es la formulación del problema principal y específicos, la sistematización del problema, justificación y objetivos de la tesis.

En el segundo capítulo se desarrollan el marco teórico conformado en primer lugar por el marco epistemológico de la investigación, los antecedentes de la investigación con cinco estudios previos que tienen relevancia con el tema a tratar. En segundo lugar, las bases teóricas junto con el marco conceptual de la investigación.

En el tercer capítulo, estará compuesto por la metodología de la investigación detallando el diseño metodológico utilizado, hipótesis, así como también el diseño muestral y las técnicas de recolección de datos que se optaron para la obtención de los resultados del estudio.

Descripción de la situación problemática

El Turismo Gastronómico es un recurso que se incrementa año tras año. La gastronomía en el Perú hoy en día es un recurso de alta potencialidad para el ámbito turístico.

La gastronomía posee una cadena productiva que refleja una problemática en cuanto a su sistema de organización. Toda organización que genera eventos minimiza la ausencia de problemas, desde la planificación hasta la ejecución del evento; y muy a pesar de que el proyecto se dé por sentado, es inevitable que surjan algunos inconvenientes, mayormente, derivados de otros imprevistos. Según Juan Antonio de la Fuente Barroso (2013), socio director de Ágora Comunicación afirma que:

“Los clientes ya no demandan eventos creativos; lo que quieren por encima de cualquier otra cosa son eventos efectivos. Hacia ahí se está moviendo el sector y es un aspecto más que relevante ya que si no justificamos la inversión con resultados medibles, las partidas destinadas por los departamentos de marketing a la organización de eventos se irán reduciendo paulatinamente” (De la Fuente, J.A.; 2013). La feria Mistura aún debe de perfeccionar varias cosas, la feria es tan grande que se escapa de las manos de los organizadores.

Por otro lado, otro de los factores que conlleva a un mal sistema de organización de la feria es el de no contar con un ambiente viable para la realización de esta, ya que Lima no cuenta con un espacio idóneo para estos tipos de eventos masivos y

se recurre a escenarios de emergencia como el Jockey Club, Parque de la Exposición, Clubes deportivos en Chorrillos, entre otros.

La problemática también es dada por los altos precios de adquisición de las entradas al evento. El presidente de la Asociación Peruana de Gastronomía, Bernardo Roca Rey (2015), explicó que la organización de Mistura año a año es costosa. Así mismo, el crítico gastronómico español Ignacio Medina, radicado hace algunos años en Lima, publicó en el diario “El País” una demoledora crítica al evento titulada: “La agonía de una gran feria” (2016) y empezó diciendo que: “Mistura se apaga”.

Dicha problemática se ha ido agudizando con el paso de los años hasta hacerse visibles para los asistentes, como por ejemplo la ausencia de patrocinadores, la desorganización continua, los stands que aún no han podido llenarse, el tamaño apropiado para la gestión del evento y una incomodidad visible de Apega con los cocineros quienes fundaron el propio evento.

Cabe resaltar que las debilidades que contempla a la planificación de la Feria, podrían traer repercusiones para con nuestra marca que en este caso es el Perú, tales como la poca afluencia de turistas nacionales e internacionales que gustan por estos tipos eventos sociales y emblemáticos; así como también la insatisfacción ante la perspectiva generada al momento de recibir las bondades del servicio brindado.

Tomando como referencia cada uno de los factores mencionados anteriormente, en la presente investigación se realizará una evaluación profunda para poder mejorar el sistema de organización de la Feria Gastronómica Mistura 2017, ya que es necesario mostrar signos de apertura y cambios para que dicho evento social pueda ser sinónimo de peruanidad durante los siguientes años.

Formulación del problema

Mistura; en la actualidad es la feria más relevante en Latinoamérica con una prospectiva internacional. Es así que ha llegado a mostrar la imagen de sí misma como una fiesta donde la población local percibe el evento como parte de la tradición culinaria peruana.

Otrora, Mistura agrupa en un mismo espacio a todos los integrantes de la cadena productiva gastronómica del Perú; incluyendo las instituciones del rubro alimentario.

La presente investigación, se basará en una pregunta general y tres preguntas específicas que son las siguientes:

Problema general

¿En qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social?

Problemas específicos

¿En qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social?

¿En qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social?

¿En qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social?

¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social?

¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social?

¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en el producto turístico como evento social?

¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción artística?

¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción social?

¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar de qué manera el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura influye en el turismo gastronómico como evento social.

Objetivos específicos

Determinar en qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social

Determinar qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social

Determinar en qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social

Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social

Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social

Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en el producto turístico como evento social

Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción artística

Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción social

Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura

Justificación de la investigación

Justificación teórica

Hoy por hoy, la mayoría de eventos sociales son utilizados como herramientas comunicacionales y de mercadotecnia; e incluso mucho más eficientes que cualquier otra herramienta en los últimos años. La turbación de muchos de los canales comunicacionales y la poca de eficacia de publicidad ATL, conllevan a casi todas las instituciones alimentarias en la búsqueda de nuevas formas para llegar hacia su target. Su éxito o fracaso depende de una buena organización y planeación adecuada; asimismo, son la mejor forma de transmitir la esencia de la marca que, en este caso hace referencia a la gastronomía peruana.

Justificación práctica

Mistura ha logrado hasta el día de hoy despertar los cinco sentidos del comensal, como diría el renombrado Chef Gastón Acurio y además el de miles de visitantes locales y foráneos; cuya atracción por la diversidad culinaria de la feria debería replicarse en otros mercados. Pero el poder y movimiento económico de dicha feria va más allá de las entradas y platos vendidos, ya que se ha convertido en plataforma de negocios y en el pretexto perfecto para que misiones empresariales hagan prospección en el país.

Justificación social

Podemos afirmar; que el Perú, tiene una gran diversidad de insumos y tradiciones, y se reconoce especial por la diversidad étnica y cultural. Por tanto, Mistura es un mix de sabores donde los visitantes se aúnan a una experiencia sin precedentes; compartiendo los más deliciosos potajes y recetas en una misma locación.

Según el ex presidente de la República Ollanta Humala Tasso (2015), la gastronomía es más que una herramienta que integra a la sociedad y la familia añadiendo valor a la cultura misma.

Es por ello que, el motivo de la investigación es evaluar el sistema de organización de este gran evento social y poder planear nuevas formas de mejora para que Mistura siga siendo el ícono que represente mejor la peruanidad.

Importancia de la investigación

Viabilidad de la investigación

La información necesaria y oportuna hizo posible la viabilidad del estudio a través de ciertos elementos, entre ellos, se cuenta con los recursos materiales como bibliotecas y libros especializados.

Por otro lado, el acceso a la feria gastronómica es viable y no es necesaria una inversión cuantiosa para lograr el trabajo de campo puesto que se basa prácticamente en realizar entrevistas con la autorización del caso en un plazo determinado.

Una de las limitaciones de la investigación es la exactitud en ciertos datos por ser un trabajo con un componente subjetivo.

Por otro lado, al momento de la recolección de datos, no se podría contar con el apoyo total de las personas y empresas que participan en la feria ya que no sería el momento indicado para hacerlo mientras que el evento se esté realizando.

Limitaciones del estudio

La principal limitación es la confiabilidad de los datos; por analizar las variables desde un punto de vista subjetivo.

Por otro lado, al momento de la recolección de datos, no se podría contar con el apoyo total de las personas y empresas que participan en la feria ya que no sería el momento indicado para hacerlo mientras que el evento se esté realizando.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Luego de realizar las indagaciones pertinentes en diferentes bibliotecas y artículos especializados, se encontró estudios relacionados a la presente investigación que servirán para el desarrollo de ésta.

En primer lugar, en la tesis para obtener el grado de Doctor en Arquitectura por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, titulada “Centro social Gastronómico, (2016)”, Távora se propuso crear un espacio en el que se realicen eventos de actividad gastronómica que cuenten con una edificación funcional y estética, el cual buscó satisfacer las necesidades creadas por el crecimiento gastronómico en el Perú.

La investigación fue descriptiva y se sirvió de observaciones, encuestas y entrevistas con una muestra de 150 personas. La tesis concluyó que el crecimiento gastronómico que existe en Lima, hace posible y viable la creación del Centro Social Gastronómico.

Asimismo, se determinó que la gastronomía peruana, es un factor clave que atrae muchos turistas nacionales e internacionales a visitar el Perú, por lo cual la creación del centro social, favorecería al turismo a nivel metropolitano en Lima.

Por otro lado, en la tesis para obtener el grado de Doctor en Administración por la Universidad de Piura (2017) (Campus Lima) de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, titulada “La organización de eventos como herramienta de comunicación de Marketing. Modelo Integrado y experiencial”, Galmés, tuvo como objetivo crear un modelo integrado que parte de las experiencias de la misma marca. La metodología aplicada fue la investigación proyectiva con un alcance temporal longitudinal, de tipo mixto y se sirvió de entrevistas y observaciones a profesionales expertos en el sector.

La tesis tuvo como resultado la importancia que tiene el Marketing experiencial para considerar a los eventos sociales como un método capaz de lograr una experiencia alrededor de la marca para motivar al target afianzando una interrelación sólida en el tiempo.

En tercer lugar, en la tesis para obtener el grado de Doctor en la Universidad Complutense de Madrid (2018) titulada “Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: En el modelo Canvas”, Bernúes; propuso un modelo que reduzca el tiempo de desarrollo de los eventos para el aporte del valor agregado.

La tesis fue exploratoria y se sirvió de cuestionarios y encuestas para su ejecución. La investigación tuvo como resultado la aprobación del nuevo “modelo Canvas” aplicativo para la buena gestión en un evento social.

Además, a través de la presente tesis se confirmó que los eventos analizados por este método permitieron desplegar los planes de gestión y mercadotecnia propias de cualquier empresa; dando valor a cada uno de sus procesos.

En cuarto lugar, en la tesis de Gonzales, P. (2017); el autor propone un centro de difusión de la cultura en la gastronomía del Perú que aúna no solo la exposición de los principales platillos, sino que los promueva, integrando así la dinámica turística.

Tomando como último antecedente, se obtuvo como estudio previo a la tesis para obtener el grado de Doctor en administración en la Universidad De Santiago De Guatemala de la Facultad de Ingeniería (2019); el autor propuso un estudio a profundidad de los principales actores de la cadena gastronómica para medir las necesidades a detalle; y las diversas formas de experiencias vivenciales.

Su estudio fue de tipo aplicado y su recolección de datos para obtener los resultados se dio a través de encuestas a una muestra específica de la población. Asimismo, Estuardo concluyó que existe una viabilidad de implementar en proyecto mencionado identificando el target potencial para el logro de oportunidades en el sector de eventos.

1.2. Epistemología de la investigación

El presente acápite tiene como principal objetivo el de establecer una aproximación a la epistemología de las variables turismo gastronómico, sistema de organización estratégico y evento social en base a su descripción histórica y social. A través de

esta investigación doctoral se describió la praxis y el pensamiento filosófico de los aportes de los principales impulsores del turismo gastronómico, el sistema de organización estratégica y la organización de eventos. Además, es propicio describir los establecimientos de servicios gastronómicos donde los actores han volcado sus aportes.

La presente investigación doctoral fue un camino largo hacia el aprendizaje, representó una alternativa de reflexión y reestructuración del sentido común. Este accionar involucra un nivel de toma de decisiones profundo. Es así como se confrontó una serie de alternativas que obligan a renunciar e integrar conocimiento.

El propósito de este capítulo es esclarecer desde lo profundo el conocimiento respecto a las variables de lo general a lo específico a través de la disertación de teorías madre. Por tanto, el objetivo es demostrar el hilo conductor del rigor académico de la tesis, y además demostrar la importancia de dilucidar los pilares sobre los cuales se asienta la confiabilidad de un estudio de este nivel. Para ello, inicialmente se detallaron las teorías básicas de cada variable a modo de compartir su significado y lo que los hace únicos en comparación a otro tipo de investigaciones; así como los retos que se enfrentaron en la presente. (Blaikie, 2007).

Se realizó una revisión inicial, concisa de cada paradigma y efecto lógico del análisis teórico en las ciencias sociales, singularmente en aquellos que se extendieron en el campo de la gerencia; por tanto, se revisaron las conjeturas

ontológicas y epistemológicas que sustentan toda decisión metodológica de la que esta tesis doctoral se caracteriza.

En segundo lugar, se presentó el estudio de caso como método y el uso que se le ha dado en el campo de la estrategia.

Posteriormente, se dispuso la selección de dogma teórico pertinente para la problemática actual del estudio en términos de ¿Cuál es el despliegue del conocimiento gerencial en la administración de una feria gastronómica? Además; se presentó el diseño del estudio de caso; el mismo que describe cada una de las etapas de recolección, proceso y análisis de los datos. Y, finalmente, se sustentó la viabilidad de la investigación.

La investigación se limita dentro del tipo de estudios mixtos porque busca comprender la realidad de la organización de ferias gastronómicas, particularmente las relacionadas con el sistema de organización estratégica, en un contexto de estudio de caso. Asimismo, el interés por comprender el conocimiento gerencial como un despliegue de trabajo en equipo con el capital humano en su contexto y no como un activo, todo ello implica abordarlo desde dos enfoques: cuantitativo y cualitativo.

Blaikie (2007) expone que las decisiones que toma cualquier investigador se sustenten dentro de los marcos filosóficos o de los criterios teóricos conocidos como paradigmas” (p. 12). Dichos paradigmas científicos son la pieza central que determina, el diseño mismo de la investigación. Se definen por las conexiones de

ideas que inicialmente se presentaron a raíz de la pericia social y la realidad, expresados en las hipótesis epistemológicas y ontológicas.

Para (Guba & Lincoln; 1994), los paradigmas no dejan de ser creencias; como tales una visión particular del investigador. Desde de este enfoque; que el paradigma de investigación se compone de las siguientes preguntas: ontológicas, epistemológicas y metodológicas (p. 108).

Según estos autores la ontología, se presenta con el estudio de la naturaleza de la realidad en las variables. La pregunta epistemológica, se formula en función de la de la relación entre lo que el investigador conoce y la naturaleza misma de las variables de estudio. (p.109). Finalmente, en el aspecto metodológico; esta se formula a la aproximación de los individuos respecto al conocimiento. (p 110).

Todos estos autores afirman que la jerarquía de paradigmas es inexistente, y que existe una interdependencia entre cada una de las preguntas. Es decir que, si se tienen múltiples alternativas para seleccionar, tendrá que tomarse en cuenta la coherencia entre cada una de ellas. Dado que los paradigmas tienen sustento teórico, entre la relación de los tres cuestionamientos, se tomó en consideración en la presente tesis la postura que se asume en el campo de la administración de empresas turísticas.

Siguiendo la clasificación de esta postura; se consideró concerniente la distinción entre la postura de expertos externos en el que; la realidad se entiende como un

suceso observable y tangible y la postura de un investigador que considera que la realidad se construye.

En el campo del sistema de organización estratégica, autores como Henry Mintzberg (2005) consideran; que la inferencia es necesaria para crear teoría. La teoría que utilizan hoy en día las empresas turísticas es la útil; por eso afirma que lo importante no es buscar la confrontación de lo real, sino los sucesos en cierta realidad particular y alcanzando los elementos angulares de la creación de las nuevas teorías que son: identificación, clasificación, relación e inferencia.

La posibilidad de abordar los sistemas de organización estratégicos de manera holística es precisamente lo que ofrece el estudio de caso al campo de la estrategia.

Hafsi & Thomas (2005), consideran a los sistemas de organización estratégica en dos grandes vórtices: el holístico y el analítico. El primero, tiene énfasis en temas como: el logro de las aptitudes gerenciales en la organización como una sola fuerza; asumiendo la naturaleza de los roles y conductas de la alta gerencia. El segundo sigue las directrices de la ciencia y se interesa por el análisis detallado de problemas estratégicos que finalmente lo hacen parte de un fenómeno aplicable a otros contextos.

“La aproximación holística se utilizó en el campo administrativo a inicios de los años setentas, a partir de la cual, la postura analítica generó una brecha entre la teoría y práctica; es así como los investigadores dejaron de lado el estudio de las realidades organizacionales que finalmente son las que aportan a la investigación estratégica.

Hafsi & Thomas (1986) afirman que el sistema de organización estratégico no prosperará si no analiza el estudio de las realidades organizacionales. Por tanto, se sugieren que dichos estudios sean mixtos, y si es posible experimentales, para analizar la realidad y sus dinámicas de forma oportuna (p. 517).

El sistema de organización estratégico visto desde una forma holística es motivo de estudio, pues la aproximación analítica en este caso no es suficiente para comprender cualquier tipo de fenómeno y problema gerencial. Por tanto; el propósito siempre ha sido ser el apoyo a la gerencia, en la búsqueda de organizaciones sostenibles; por tanto, una perspectiva fragmentada no ayudará al diseño de teorías aceptadas por la comunidad científica ni por los practicantes de esta teoría.

En este sentido todo gerente general no puede alcanzar el objetivo de mantener a su organización en el mercado de manera sostenible si sólo se preocupa en ciertas actividades de especialidad en las funciones del negocio como se observa en la feria gastronómica Mistura.

El concepto de sistema de organización estratégica es una variable angular para ayudar en este proceso. Un modelo de estrategia como ese; no puede dejarse de lado. (Hafsi & Thomas, 2005, p. 517)

El sistema de organización estratégica, entendido como marco de referencia, debe ser aquel que enfatice el qué de la estrategia; que ayudará a revelar los

mecanismos que conllevan a la formación del enfoque sistémico y su paso por tiempo” (Hafsi y Thomas, 2005, p.513).

Por otro lado; para el estudio epistemológico de esta variable se hará uso de la triangulación de resultados que ayuda al propósito de conocer el estado actual de los indicadores de la misma. Yin (2009, p. 270). El propósito de la triangulación es sustentar la pregunta general de la investigación. Por esta razón, en cuanto a la recolección de información, en el presente estudio doctoral se enlazan la entrevista, la observación y el análisis documental. (Patton, 2002, p. 248).

Con el fin de fundamentar las teorías de las variables presentadas se hizo uso del método de estudio de caso; la figura 1 presenta 4 casos importantes en el campo del sistema de organización estratégico. En esta figura; se muestran los resultados logrados, los cuales trabajan en dos formas de uso frecuente en el campo: **configuraciones o proposiciones**. Las configuraciones, según Mintzberg (2007), son aquellas en las que se agrupan una serie de dimensiones organizacionales con condiciones particulares para la definición de nuevos modelos teóricos. (p. 383). Las **proposiciones** son creación única del doctorando y pueden ser: teóricas o empíricas.

Las primeras tienen origen en la revisión literaria y las segundas del análisis de datos en el campo de la investigación.

Autor (es)	Título	Características estudio de caso	Problema de investigación	Unidad de análisis	Técnicas	Tipo de resultados	Citas
Handler, A. (1976)	Strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise	Caso de estudio: Du pont, Sears, Standard oil, Roebuck	Inicio y desempeño de las organizaciones modernas, y la alteración de sus estructuras organizacionales.	Colaboradores inmersos en los cambios organizacionales	Archivos corporativos entrevistas	Configuraciones	1237
Lisson (1971)	Essence of decision: explaining the Cuban gastronomic.	Caso de estudio: crisis del turismo gastronómico desde un enfoque sistémico en la organización.	Supuestos sobre los problemas de comportamiento: turismo gastronómico.	Patrones de consistencia organizacional	Entrevistas archivos corporativos	Configuraciones	7064
Álvarez, Rego, López & Gomis (2008)	Innovación del turismo gastronómico y el Sistema de organización: perspectivas y objetos de estudio.	Caso de estudio de la innovación del turismo gastronómico a través del enfoque de sistemas de organización.	Comparación de las estrategias	Patrones de consistencia de comportamiento a través del	Entrevistas archivos corporativos	Configuraciones	2509
Varisco y Benseny (2013)	Sistema turístico. Subsistemas y dimensiones y conceptos transdisciplinarios respecto al sistema de organización.	Estudio del sistema turístico y su sistema de organización en los eventos gastronómicos.	Deficiencia en el sistema de organización de los eventos gastronómicos de la localidad	Estrategias de una cadena de valor.	Entrevistas archivos	Configuraciones	2677

Figura 1. Estudio de casos relevantes en el campo de los sistemas de gestión estratégica.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Respecto a la variable turismo gastronómico el alcance de la tesis inicia en la identificación y visualización de los aportes de los principales promotores de la gastronomía desde el siglo XV, los años ochenta y la actualidad; en la cual los especialistas Nicolás Kurti, Herve This y Harold Mc Gee explican en teoría las reacciones del proceso de cocinar y transformar los alimentos.

Otro aspecto relevante de la presente investigación es la evaluación de la evolución de las corrientes gastronómicas, sin las cuales no se hubiera tenido el cambio radical de paradigmas tanto en la preparación, como en el consumo de alimentos. Los elementos encontrados, han permitido observar que el objetivo principal del estudio del turismo gastronómico converge con otras disciplinas como son, la cultura, el arte, la historia, la inocuidad, la economía, la nutrición, otorgando a esta variable un carácter disciplinar.

Algunas teorías encasillan a la Gastronomía como la técnica, arte o ciencia de cocinar. Sin embargo, a través de esta investigación se busca determinar una visión epistemológica de la variable desde una perspectiva histórica, cultural y científica.

Se decidió realizar dicho análisis partiendo de dichas perspectivas pues en sí la palabra epistemología encierra la teoría del conocimiento que se ocupa de problemas históricos, culturales, filosóficos y científicos de los cuáles nace un determinado tipo de pensamiento. Asimismo, una acción epistemológica es “cuando se hace referencia a teorías de la ciencia en particular, que conllevan al conocimiento” (Moreno, 2017).

La historia de la cocina nace cuando el primer hombre sobre la tierra crea el fuego hace millones de años atrás (Ciencia, 2014). Desde ese instante tanto el proceso de evolución del hombre como sus diversas formas de alimentación fluctúan constantemente.

Antropólogos e historiadores coinciden que el proceso de cocinar los alimentos definitivamente mejoró la habitabilidad de los seres humanos pues además esto les permitió un sinfín de variaciones y el aprovechar los nutrientes de los alimentos de mejor forma. Por un lado, el cocer los alimentos permitió a ciertos insumos prolongar su periodo de vida e hizo que fueran más apetecibles al paladar; y por otro lado logró eliminar ciertas toxinas presentes en los alimentos crudos. Tomando esta primera teoría científica nace la teoría del gusto de (Savarin, 1852) en donde la gastronomía es el conjunto de información racional respecto a la alimentación.

Los precursores de la gastronomía y del uso de algunos utensilios de cocina data del siglo XV; por ejemplo, Louis Bechamel tuvo influencia en la casa Real de Luis XIV en donde los banquetes formaban parte de cierta posición social. Los primeros destellos de la organización de eventos con connotación social de la época. Mientras que Marshal Mirepoix y el Cardenal Ruchelieu (Gualarte, 2009) preparaban los alimentos en base a técnicas relacionadas a la producción y servicio de alimentos y bebidas.

Eugen Von Vaerst (1792-1855) autor conocido por su teoría denominada Gastrosofía, en donde incluye el arte de los sentimientos dentro de la gastronomía, en su obra denominada Gastrosofía o la enseñanza de las alegrías en la mesa. Ya

en los años (1755-1826) Brillant Savarín sumó al simple arte de la transformación de insumos alimenticios los aspectos del sentido del gusto, la cultura del placer visual, olfativo y auditivo; considerando a la gastronomía como un arte.

En (1784-1833) Antoine Careme se destaca por la innovación de la cocina francesa, ofreció el buffet como una alternativa a la oferta de alimentos ya preparados. En esta época surgen las primeras asociaciones de pasteleros, cocineros y proveedores de alimentos.

Se destacan la forma de conservación de los alimentos; la importancia del proceso de cadena de frío y Nicolás Apperf (1841) utiliza la preservación hermética de los alimentos resaltando el valor de la conservación y la inocuidad de los mismos. Augusto Escofier (1935) propone las técnicas de emplatamiento que brindan un valor añadido a cada platillo. En la misma época César Ritz desarrolla la hostelería mientras que Escofier al perfeccionamiento de la técnica gastronómica.

En 1859, la gastronomía da un gran salto, pues incorpora la técnica del cocido al vapor a través de Alexis Soyer y demuestra que la salud y la nutrición son proporcionales y están estrechamente relacionadas. En 1926 Paul Bocuse; el precursor de la nouvelle cuisine y marché, añade la elección oportuna de los ingredientes por su frescura y su tiempo de cosecha.

Kurti y Helve (1969) analizaron de forma física y química la reacción que producen ciertos alimentos al ser humano y fue un aporte significativo para la gastronomía; es aquí donde esta se convierte en algo más que cocinar.

El turismo como ciencia tuvo alcance en los años noventa, porque la mayoría de los investigadores estaban interesados solo en la parte práctica de la actividad y no veían al turismo como ciencia. Entre las preguntas que plantean la epistemología del turismo gastronómico se tienen ¿Qué puede conocerse del turismo gastronómico?, ¿Puede que este sea la puerta a la reactivación de la economía en nuestro país después del COVID 19? ¿Cuál es su alcance o campo de estudio?

Finalmente podemos afirmar que del estudio de la variable evento social desde el punto de vista epistemológico se desprende lo siguiente: Los eventos sociales se han suscitado desde el comienzo de la actitud de socialización del ser humano (Maldonado, E. 2016; p.2) pero el concepto de los eventos sociales; es un fenómeno impredecible de estudio reciente. ¿Por qué se le conoce a esta variable como fenómeno impredecible? Pues conforma el soporte de lo compleja que pueda ser la variable.

Son las irregularidades de la sociedad misma la raíz del cuestionamiento en referencia a los eventos sociales como ciencia. Dichas irregularidades en las que el conocimiento científico tiene lugar se enfrentan con lo que el ser humano ya ha experimentado, conocido y evidenciado. Si en el campo científico del pensamiento filosófico estas excepciones del pensamiento se abandonaran por sí mismas se convertirían en un comportamiento o en fenómeno físico, sin incluir, experiencias, sentimientos, cultura, acción artística, ni acción social.

Es a partir de este punto de partida cuando se incluyen ciertos comportamientos sociales, que son un autorreferente de la complejidad de dichos eventos y se clasifican en:

a. El turista gastronómico debe observar en el evento social ***lo nunca antes visto***.

En el marco filosófico de la teoría se debe decidir racionalmente sobre el concepto de experiencia. La filosofía fenomenológica concluye que el conflicto aparece si vemos lo cotidiano o viceversa. El aspecto de complejidad de los eventos sociales está dentro de lo que conocemos y vemos

b. El turista gastronómico debe ***pensar lo impensado*** en el momento que tiene la experiencia directa con este. No existe ser humano sobre la tierra que se centre en una idea sin analizar primero todas las posibilidades. Entonces desde este punto de vista los eventos sociales son acontecimientos que el ser humano imaginaba antes de que ocurrieran.

c. El turista gastronómico debe ***ver lo que (aún) no existe***. Ello se refiere a la cultura, la ciencia y la historia que es un aspecto determinante de la sociedad respecto al saber y la tecnología de la información.

d. El turista gastronómico debe ***observar lo posible, e incluso lo imposible mismo*** en el evento social al que asista. Desde el punto de vista científico esto consiste en el estudio de lo real. Dicha realidad es un componente paralelo de un grupo aún mayor que no sólo lo comprende, sino que lo hace posible. (Hetwig 2012; p. 289).

Los eventos sociales como variable de ciencias sociales; profundizan el conocimiento del pensamiento filosófico y constituyen una lógica del universo y lo tangible que necesita crear y aprender.

Consecuentemente el estudio de la realidad muchas veces se hace insuficiente; pues los eventos sociales requieren ser observados para ser descritos en su realidad próxima.

Finalmente, los eventos sociales miden los puntos críticos de su naturaleza en relación con la sociedad; que permiten llegar a un nivel de comprensión del entorno y los factores por los cuáles el consumidor es deliberadamente manipulado.

Con el propósito de fundamentar las variables turismo gastronómico y evento social, en la figura 2 muestran los casos destacados en dichos campos. En esta figura se destacan los resultados logrados.

John Tribe (1997) explica la creación del desarrollo del conocimiento en este campo que se aplica al turismo gastronómico y a los eventos sociales. Finalmente, la presente tesis recae sobre la siguiente cuestión; ¿si el turismo gastronómico es una ciencia entonces, la actividad humana, la economía, el principio del arte y técnicas culinarias son los vórtices que lo sostienen?

Autor (es)	Título	Estudio de caso	Problema de investigación	Unidad de análisis	Técnicas	Tipo de resultados	Citas
Agudo, & Millán (2010)	El turismo gastronómico y las denominaciones de origen en el sur de España: Oleoturismo.	Denominación de origen y técnicas alimentarias.	Carencia de un adecuado sistema de organización de la ruta que refleje la denominación de origen del producto.	Turistas que visitan la zona.	Entrevistas, encuestas, observación.	Configuraciones	6200
Casado, Escamilla & Prado (2018)	Turismo cinegético como dinamizador del turismo gastronómico	Identidad del turismo gastronómico	Sobre valoración de la identidad de este tipo de turismo y su deficiente sistema de organización estratégica.	Turistas Volumen de negocios Número de empresas turísticas avocadas a la gastronomía.	Encuestas, entrevistas, observación.	Configuraciones	4800
Falcón (2014)	Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico y los eventos sociales aplicados al caso de Argentina	Análisis de las tendencias del caso argentino para determinar su situación actual ante la promoción de eventos sociales en el turismo gastronómico.	Alta demanda de turistas para esa tipología y baja oferta por problemas de crisis económica.	Turistas Eventos sociales	Entrevistas archivos corporativos	Configuraciones	1901
Asociación Gremial Chilena de Gastronomía (2018)	Feria Gastronómica Chile a la Carta como evento social.	Estudio de un emprendimiento y sus estrategias a través los años	Falta de organización adecuada y poca variedad de patrimonio gastronómico.	Turistas Evento social Evaluación geográfica	Entrevistas Encuestas Observación	Configuraciones	1513

Figura 2. Estudio de casos relevantes en el campo del turismo gastronómico y los eventos sociales.

Fuente: Elaboración propia (2020).

1.3. Bases teóricas

1.3.1 Los eventos sociales en su conceptualización básica

Existe una gran dificultad para poder definir a un evento y acto social ya que hay muchas similitudes entre ellos. Pero, según la RAE (Real Academia Española) (2004), un acto que permite cumplir con el fin principal del evento gastronómico que se divide en 4 partes: Inicio, desarrollo, encuentro y despedida”.

Sin embargo, Otero (2004, p. 84), “considera que esta disgregación de eventos, ya no forma parte de lo habitual y que ya es promovida por las instituciones que la utilizan como herramientas de mercadotecnia”

Por lo tanto, todo ello hace que hoy en día sea difícil el uso de definiciones en esta parte del turismo y el principal problema se encuentra en que dichos eventos se pueden realizar en cualquier locación y para cualquier sector.

También aparecen nuevas definiciones de autores como James (2007, p. 15), quien manifiesta que un evento social es:

“Aquel tipo de actividad que implica una ceremonia festiva, competencia o convención. Esta debe desarrollarse en un determinado momento con un inicio y un fin planificados independiente de su periodo de tiempo común”

Pero, para Valcárcel (2007, p. 28), no basta saber el momento ni el lugar del desarrollo del evento; sino que también considera que se debe de tomar en cuenta muchos aspectos más importantes como lo es el congregar personas tomando en

cuenta la logística, el cronograma de actividades, el diseño de una determinada temática y la organización detallada al mínimo.

Esto hace que para que un evento social sea exitoso, se debe de considerar una buena planificación por parte del organizador para así poder garantizar una satisfacción única al cliente.

1.3.2. Clasificación de los eventos

Para el desarrollo de la siguiente base teórica, se utilizaron los conocimientos de expertos en turismo internacional y en estudios.

Donald Getz (2013, pp 68-69), afirma que en los eventos se congrega una diversidad de alcances colectivos y componentes de la cultura de negocios.

Getz toma la clasificación de los eventos desde dos aspectos diferentes. El primero hace referencia a su forma y objetivos. El segundo, a la función que desempeñan o la razón por las que son realizados junto con los resultados esperados. Entre ellos toma en cuenta a:

Eventos icónicos y distintivos, son aquellos que generan una imagen única en los lugares en donde se realizan y establecen una ventaja diferencial entre evento y evento.

Eventos notorios y de prestigio, los cuales buscan tener un impacto en los consumidores, así como conseguir notoriedad y repercusión, en definitiva, que se hable de la marca.

Mega evento, para el autor se refiere a congregación de grandes masas que participan por diferentes medios aportando beneficios muy significativos.

Eventos mediáticos, son aquellos que van a ser transmitidos por algún medio de comunicación en específico y generan gran polémica ante la sociedad.

Eventos corporativos, son aquellos que se organizan para cumplir ciertos intereses comerciales para lograr un mensaje hacia un target determinado y provocar una rápida aceptación.

Eventos para generar publicidad, cuyo principal objetivo es crear una noticia gracias a la transmisión de algún medio de comunicación masivo.

Eventos participativos, en donde las personas invitadas o espectadores son parte importante del evento.

Por otro lado, para Sánchez (2015, parr. 2) no sólo es importante clasificar a los eventos por su forma y objetivos, también es necesario abarcarlos por su carácter y naturaleza ya que depende de ello se garantizará una mejor planificación con una correcta infraestructura de acuerdo al montaje que requiere cada uno de ellos. El primero se divide en:

Congresos: Congregación de cientos de asistentes que pertenecen a un sector empresarial, profesional o cultural determinado.

Conferencias: Un grupo, o asociación cuyo principal objetivo es el de emitir un mensaje claro e intercambio de opiniones disgregadas.

Simposio: Congregación de expertos en los cuáles se somete a tela de juicio el tema específico.

Convenciones: Grupo de personas reunidas de manera formal que pertenecen a cierto organismo con el objetivo de brindar información determinada y deliberar.

Mesas redondas: Congregación de expertos que se reúnen pcon fines exclusivamente profesionales y de círculo cerrado.

El segundo (por su naturaleza), el autor lo divide en:

Eventos internacionales: Reuniones de parte de una determinada institución local o global.

Eventos nacionales con participación internacional: Agrupación científica que promueve el conocimiento a nivel global. Sus asistentes buscan ser patrocinados por prestigiosas personalidades o instituciones del sector.

Eventos nacionales: son netamente locales y puede o no tener invitados extranjeros.

Cabe resaltar, en los últimos años, se ha desarrollado una nueva forma más general de clasificar a los eventos. Según Fuente (2005, p. 10), en su libro práctico de Organización de eventos, establece que: “Los eventos se clasifican de acuerdo con los conceptos base de quien los convoca u organiza, teniendo en cuenta también,

el tiempo de actividad que se realizará durante dicho evento. Poder definir a los principales grupos que se presenten como clientes potenciales es de suma importancia para la organización de los eventos”. Los principales grupos son:

Eventos empresariales: Estos son celebrados por las altas gerencias de una empresa, las gerencias comerciales de ventas, los accionistas, entre otros; es decir, se refieren a reuniones de carácter empresarial, que comprenden también capacitación de personal o presentaciones y/o lanzamientos de productos y servicios.

Eventos Institucionales: Estos son celebrados por asociaciones médicas, científicas, comerciales, industriales, profesiones u organismos oficiales y políticos.

Eventos sociales: Los cuales son celebrados por personas naturales, quienes festejan algún acontecimiento importante. Este tipo de evento se orienta hacia personas naturales o jurídicas con fines sociales.

Es así que, de esta manera, se busca cada vez más simplificar una nueva clasificación en cuanto a los eventos, ya que siempre tendrán la misma finalidad que es desarrollar una necesidad comunicacional entre los interesados.

1.3.3. Turismo de eventos y reuniones

Mathienson (2010), afirma que el turismo está compuesto por un conjunto de temas interdisciplinarios que son las motivaciones y experiencias, los agentes participantes y los impactos de los viajeros. Todos y cada uno de ellos logran

espacios y economías en el patrimonio cultural y natural en cada uno de los destinos.

Así mismo, señala que el hecho de que el turismo se haya expandido crea expectativas por las cuales la actividad turística promueva sus economías.

Hoy en día, la industria de eventos representa un espacio de trabajo importante para el organizador de eventos actual.

Ordinas (2003), señala que el turismo ha evolucionado y que estas actividades ayudan directamente a la generación de divisas.

Según la OMT (Organización Mundial del Turismo) (2015), el turismo de reuniones se segmenta en la asistencia simple a reuniones, las conferencias o congresos, y las ferias comerciales y exposiciones.

Por otro lado, se tiene un aporte similar de Ramos (s.f, parr. 7), que separa el turismo de negocios individual del grupal. El primero; comprende temas relacionados a su profesión y el segundo congresos, exposiciones, y similares.

Gracias a los diferentes aportes mencionados, se puede concluir que estos tipos de eventos son medios que fortalecen el comercio, la actividad política y social; el difundir la cultura y además el de impulsar el sector turismo extendiéndose a los demás actores de la cadena.

1.3.4. Ferias gastronómicas desde el análisis del sector

Feria gastronómica es toda acción que se orienta instrumentalmente y que la interacción con los actores representa “no sólo dicha reunión de dos actores, sino la de dos posiciones sociales que los actores ocupan” (Lin, 2001).

En el mundo de la feria gastronómica, la obtención de recompensas está presente en el proceso de intercambio, pero ello no puede reducirse a una lógica del beneficio económico, sino que debe plantearse un beneficio común, para el logro de resultados positivos a futuro. Por otro lado; un error en la estructura de la feria, condiciona el posicionamiento en la red de la cual se es parte, y muestra intercambios equiparables entre los actores.

Un aspecto importante en el aspecto social de la feria, es que los beneficios obtenidos, ya sea a través de las ventas, o las relaciones sociales deben estar precedidas por la idea de la obtención de recompensas, como plantea Bourdieu en el proceso de acumulación de capital (Bourdieu, P., Chamboredon J. C., Passeron J.C. 2004).

Mientras que los recursos constituyen un activo están insertos en la red de negociación y sólo se capitalizan individualmente, el llamado capital social no puede ser considerado como un bien público o colectivo. (Lin, 2001). Dicha red de actores delimita la distribución de recursos que pueden ser accesibles y dan estabilidad a la feria.

Uno de los sectores de que más grande desarrollo que se ha anunciado en los años anteriores, es el área gastronómica. Esta área por medio de sus ferias, y otros alcances crea puestos de trabajo de cerca de 6 mil trabajadores, precisamente 20 mil comercios. Además, representa el 6% del PBI anual y es posiblemente el más indispensable para el desarrollo de nuestro estado. (Morelli, 2016).

“La gastronomía en el Perú empieza a globalizarse y a ganar reconocimiento cuando aparecen nuevos desafíos por superar. Uno de ellos es combatir la informalidad en el rubro. Se calcula que de 22,000 restaurantes que existen en el país, solo 800 están certificados en las buenas prácticas de salubridad” (Hundskopf ; 2016).

Algo que se observa comúnmente en las ferias gastronómicas en el Perú y los países de Latinoamérica es la falta de comunicación estratégica entre el sector público y privado. Ante esta problemática en el año 2018 el gobierno decidió trabajar de manera coordinada con todos los actores pertinentes de esos dos campos.

En la última presentación de Mistura se realizó una charla para afianzar alianzas estratégicas con las delegaciones de América del sur, Chile, Honduras y Cuba; referenciando el crecimiento sostenido en los últimos 5 años que fue de un 7,5% anual. (Guerra, 2018).

Este crecimiento sostenido sitúa al sector como la oportunidad de inversión más pedida en el país; ya que la gastronomía peruana es un recurso generador de valor;

y sumado a ello la designación del Perú como **Mejor Destino Culinario de Sudamérica**. World Travel Awards (WTA; 2016)

1.3.5. Clasificación de las ferias

Según Valderrama, W. (2011; 31pp.) Las ferias y exposiciones comerciales que tienen alcance internacional constituyen medios eficaces para incrementar otra de las columnas que sostienen la economía de un país y estas son las exportaciones. Además de mostrar lo primordial que son la cultura de la mano con la experiencia única.

Se puede clasificar las ferias en comerciales institucionales y propias. La figura 3; permite conocer a fondo cuales son los tipos de ferias existentes:

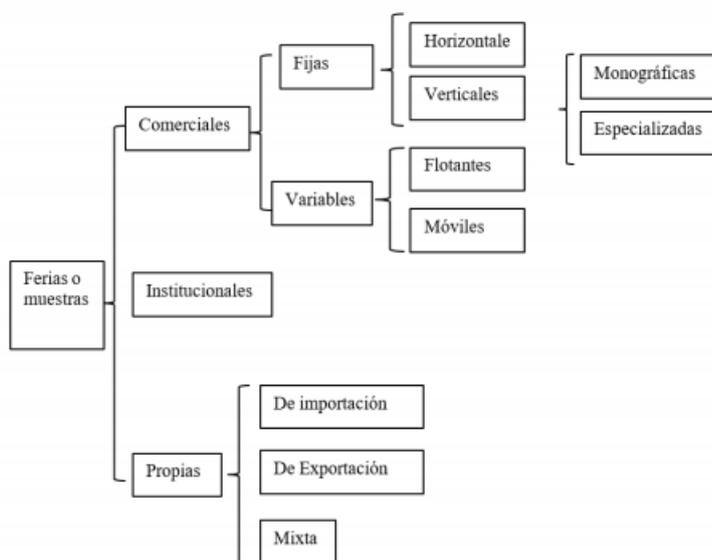


Figura 3. Clasificación de Ferias

Fuente: Valderrama, W. (2011; p. 34) Las manifestaciones promocionales como estrategia de Marketing, Tacna Perú, Fondo Editorial de la Universidad Privada de Tacna.

Autores como Angles, E. (2018; 59pp); corroborados por Kevin y Cion (1987); Williams, Gopalakrishna y Cox (1993); Dekimpe, Gopalakrishna, Lilien y Van den Bulle (1997) y Seringhan y Rosson (1998) han demostrado que la planificación, dirección y control están presentes en casi todas las ferias desarrolladas a nivel mundial desde el año 1987 al 1998 y en el Perú en 2016 hasta la actualidad; pero carecen de uno de los procesos administrativos más importantes que es la organización. Y he aquí donde se suscitan inmediatamente los problemas de permanencia, y generación de ingresos según lo planificado.

Muestra de ello en la figura 4; es el análisis que hace el autor respecto a las ferias llevadas a cabo el 2016 y 2017 que carecen de este importante sistema estratégico. Tres ferias tan importantes para el país que significaron el 15% del canon estatal y que no cumplieron los objetivos trazados por falta de organización.

Estas ferias internacionales son: Perú Gift 2016-2017; Perú Moda 2016-2017 y Mistura 2016-2017.

Desempeño en ferias

Medida del desempeño en ferias internacionales	Autores
Actividades de venta (3 ítems):	Kevin y Cion (1987)
Introducir nuevos productos	
Vender en la feria	
Evaluar nuevos productos	
Actividades no relacionados con las ventas (4 ítems):	
Identificar nuevos prospectos	
Fortalecer lazos con los clientes actuales	
Fortalecer la imagen corporativa	
Ganar información de la competencia	
Efectividad en la atracción:	Williams, Gopalakrishna y
Proporción de visitantes en el stand contactados	Cox (1993) Gopalakrishna et al (1995)
Efectividad del contacto:	
Proporción de los visitantes en el stand	
Efectividad de los prospectos de ventas conseguidos:	
Proporción de los visitantes contactados que se llegaron a convertir en prospectos de ventas.	
Atracción de visitantes:	Dekimpe, Gopalakrishna,
Proporción del grupo meta (basado en el interés puesto en una categoría determinada de producto) que actualmente visita el stand para contactarse.	Lilien y Van den Bulle (1997)
Mediciones cuantitativas y cualitativas del desempeño en tiempo real y posterior:	Seringhan y Rosson (1998)
Impacto de marketing	
Logro de objetivos	
Ventas durante la feria	
Prospectos de ventas calificados	
Contactos	

Figura 4. Desempeño en ferias y la ausencia de sistemas de organización.

Fuente: Angles, E. (2016; p. 59). La evaluación del desempeño ferial de los expositores en ferias internacionales en el Perú: El caso de los expositores en las ferias internacionales Perú Moda 2016-2017, Perú Gift 2016-2017 y Mistura 2016-2017 San Marcos, escuela de Post Grado.

1.3.6. Tendencias relativas a las ferias gastronómicas

Existen diversas tendencias relativas a las ferias gastronómicas entre ellas la tendencia a la experiencia. Según MINCETUR (2018) es una tendencia que a nivel mundial y en el Perú está cobrando mayor protagonismo.

a. La experiencia

Esta tendencia se basa en 6 dimensiones importantes. La primera es **la búsqueda de una cocina auténtica y honesta**. En la actualidad el turista interno espera reencontrarse con su cultura, por ello busca sabores, colores y presentaciones auténticas y con menor fusión. La segunda es toparse cara a cara con una **experiencia integral con relación a la comida y la bebida**. Es decir; busca que exista una simbiosis entre lo que se ofrece en carta y lo que se sirve en la mesa. Como tercera dimensión se tiene el **desmedido interés por el origen de los ingredientes y las relaciones sostenibles con el productor**.

La sostenibilidad no es un campo que solo pertenezca a las empresas de restauración, sino que también es de interés del público consumidor. La cuarta dimensión es la llamada **experiencia hands on**, donde el comensal se involucra en todo el proceso de la comida; esto implica la visita a los proveedores de los insumos, mercados, tiendas para tener la oportunidad elegir y sentir el ingrediente y aprender de todo el proceso culinario bajo la guía de un chef local.

La quinta dimensión es la **economía colaborativa**. Esta permite la oferta de experiencias gastronómicas en viviendas particulares. Como sexta dimensión se tiene al **Street food**, que va creciendo constantemente y va mejorando su presentación en los puestos en la calle, mercadillos, food trucks entre otros. Y la última dimensión es la imagen de **Chefs reconocidos** que transportan la gastronomía local a las grandes ciudades y al mundo. Como es el caso del Cheff Schiaffino.

b. La condición dietaria

En el mundo y en el Perú cada vez más se puede apreciar el interés poblacional por el consumo de comida saludable y orgánica; en la cual se intenta evitar el consumo de organismos genéticamente modificados o los famosos productos transgénicos. Asimismo, ciertos nichos de mercado o llamados mercados de especialidad; como aquellos consumidores con restricciones dietéticas por salud, fe o creencias personales.

c. La historia

El conocimiento de los conceptos detrás de un platillo, es una de las dimensiones estudiadas en esta tendencia. A ello se le suma la aparición de propuestas como la comida fusión que en el Perú forma parte de la cultura en la mezcla de etnias desde la época de la conquista. Y la combinación de gastronomía con actividades culturales como complemento de la experiencia. En ello el Perú alcanzó el máximo galardón este año 2020 como Patrimonio cultural de las Américas. La gastronomía en nuestro país es resultante de influencias de un bagaje diverso de inmigrantes; además de la variedad de insumos que ofrece en sus cuatro regiones naturales costa, sierra, selva y mar peruano.

En el siglo XVI, a la llegada de los españoles; en el imperio incaico se incluía un conjunto dietario basado en más de mil variedades de papa, maíz y quinua. Ya en la fase Virreinal; se suman las llamadas técnicas culinarias provenientes de la

península Ibérica. 300 años después con la llegada de los esclavos chinos; y los japoneses se fueron sumando tradiciones que fortalecieron la fusión gastronómica.

1.3.7. Sistema de organización estratégica. Un enfoque actual.

De acuerdo con Chiavenato (2012; 137pp.) los sistemas de organización estratégica estudian la estructura organizacional de la empresa y los procesos que se utilizan para que toda organización funcione adecuadamente. Los sistemas de organización estratégica permiten la configuración estructural de la empresa.

Dicha configuración estructural representa los órganos que conforman la organización y sus propias interdependencias mientras que el simple hecho de que operen considera tanto a las funciones y actividades cruciales para alcanzar los objetivos.

Todo diseño organizacional incluye organigramas, manuales de funciones y descripción de cargos. Cuando las organizaciones adolecen de estos sistemas, se hace necesaria la reestructuración y la reorganización empresarial.

El autor propone que para que un enfoque de sistema de organización estratégica sea óptimo; se necesita de cuatro requerimientos indispensables.

El primer requerimiento es poseer una estructura básica. Dicha estructura se sostiene bajo el enfoque de la división del trabajo de Fayol (1916) y la asignación de recursos empresariales de Stoner & Freeman (1996). La estructura básica del enfoque de división del trabajo planea como se dividirán las tareas empresariales

a través de la llamada “especialización vertical” que no es otra cosa sino la distribución jerárquica de puestos y la “especialización horizontal” que es la departamentalización; que Chiavenato (2012) recalca como necesaria.

La estructura básica es la radiografía del cuerpo de la empresa donde se encuentran los órganos que conforman la organización; entre ellos se encuentran: finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción entre otros.

Hoy en día y según autores de un enfoque latinoamericano como Bueno, Blanco y Berrelleza (2018) y Gallardo (2018) la estructura básica se desplazó hacia la formación de equipos de trabajo y hacia procesos organizacionales orientados hacia el cliente. Esto se traduce en un cambio generacional sustituido por una empresa más dinámica basada en equipos multifunción; dedicados a medir los procesos de forma longitudinal y no transversal para establecer criterios de mejora continua.

Este cambio, ha originado que la pirámide organizacional clásica se comprima de arriba hacia abajo; lo que según Buen día y Ramos (2011) se conoce como “downsizing”. Definitivamente permite que cualquier tipo de organización ya sea grande o pequeña lidere equipos más eficientes y mejore sus procesos internos.

El segundo requerimiento es el mecanismo de operación. Para que cada colaborador de la organización cumpla sus funciones se deben diseñar jerarquías, procesos, flujogramas, reglamentos internos y sistemas de evaluación de desempeño. Pero ello debe hacerse según Buen día y Ramos (2011) bajo un

sistema dinámico que se refleje en los manuales de organización y de procedimientos involucrando a los colaboradores hacia los objetivos individuales de las personas involucradas.

En tercer lugar, el mecanismo de decisión. Esta; marca la toma de decisiones oportuna para que exista afinidad entre los objetivos organizacionales y los objetivos de cada uno de los equipos que componen la empresa. Gallardo (2018) refiere sobre este mecanismo que aquí se logra la descentralización de las actividades lo que hace que cada colaborador sea algo más que un seguidor de lo planificado, sino que lo convierte en apoyo, con decisiones acertadas.

En cuarto lugar, se tiene el mecanismo de coordinación entre las partes a la que Gallardo (2018) llama integración y sinergia como un todo. Sin embargo, autores como Buen día y Ramos (2018) refutan esta posición y sustituyen los mecanismos tradicionales de “integrar” por focalizar esfuerzos en el “cliente interno”.

Es factible afirmar que con esta metodología el colaborador o cliente interno se convierte en parte del eslabón de la cadena de valor de la organización debido a que cuando se realiza el trabajo en conjunto su participación activa en toda decisión permite a la empresa obtener mejores resultados a corto plazo.

Estos cuatro requerimientos deben ser atendidos al unísono puesto que es parte de una metodología administrativa sencilla y amigable de apoyo y soporte para que los colaboradores puedan relacionarse mejor, sistematizar información, focalizarse

en el cliente y alcanzar sus objetivos por cada área. Ello se resume en la figura N 5.

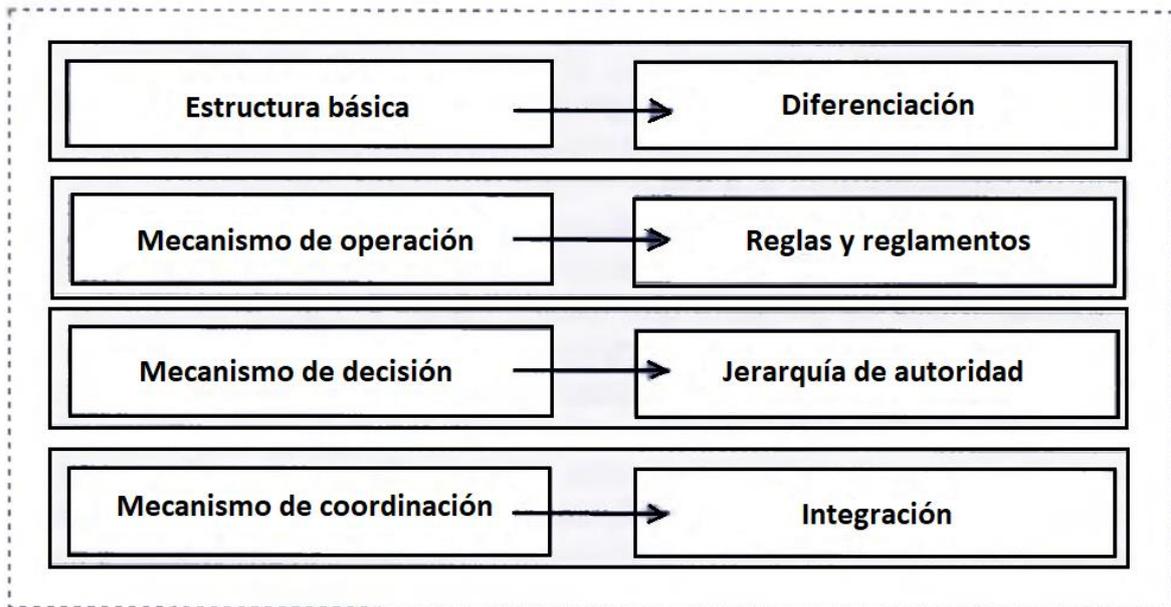


Figura 5. Los cuatro requisitos fundamentales en el sistema de organización estratégica. (Chiavenato, I., 2012; p. 208).

La organización como actividad básica del proceso administrativo genera la agrupación de personas y reestructurar todos los recursos de la organización. Sin ello es imposible llegar a los objetivos. La administración desde el punto de vista funcional depende de los cuatro elementos del proceso administrativo para ser integral pues finalmente constituirá la interrelación de todas las funciones administrativas.

El sistema de organización estratégica debe conciliar sus cuatro características principales: diferenciar, formalizar, centralizar e integrar. En las diversas empresas y las ferias de negocios, cada una de estas características dependerá de sus diseños organizacionales, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

Cada una de estas características interactúan entre sí y son interdependientes.

a. Diferenciación: Implica el fraccionamiento del trabajo para realizar en conjunto un grupo determinado de tareas. Según Chiavenato, I. (2012; p.254) existen 3 tipos de diferenciación. Hay que tener en cuenta que toda organización puede subdividirse en horizontal, vertical y espacial.

- ***Diferenciación horizontal:*** En la actualidad, con el incremento constante de especialización de tareas debido a los cambios continuos en el mercado a nivel mundial y credenciales profesionales específicas, existirán mayores niveles de diferenciación horizontal.

Es el caso de las empresas de restauración con sucursales a nivel nacional e internacional como Central, Cosme, Maido y Astrid y Gastón.

En la figura N°6 puede observarse por ejemplo que el Restaurante Central tiene un diseño de estructura organizacional horizontal que no permite hacer línea de carrera directa pero que tras su especialización en cada puesto de trabajo ofrece al público consumidor el diseño de un platillo que permite una puerta abierta hacia el objetivo común de la gastronomía peruana que es el patrimonio gastronómico.

El área de producción por ejemplo realiza investigación y desarrollo de cada insumo 4 veces por año. Lo que permite un alto nivel de especialización.



Figura 6. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Central.

Fuente: Virgilio Martínez Véliz (2019)

Por otro lado, Cosme, Maido, Malabar y Astrid y Gastón también poseen una estructura horizontal, ello se debe a la especialización que requieren por cada área funcional como se aprecia en las figuras 7, 8 y 9.

Cosme es una empresa de restauración que su diseño organizacional está relacionado a su concepto general que es la nostalgia del público por la comida casera de antaño; respetando al medio ambiente y ofreciendo una variedad de productos con insumos poco explorados en la gastronomía peruana. Por ello su nivel de especialización. (Figura 6).

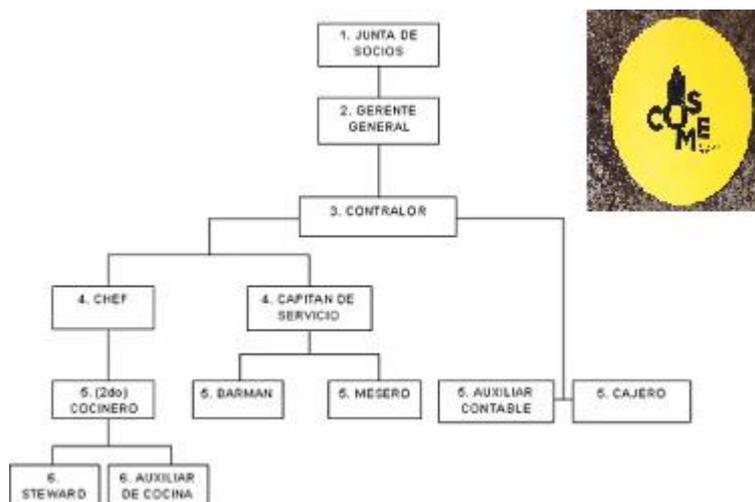


Figura 7. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Cosme.

Fuente: James Bernard Martín Pío Berckemeyer Anderson (2019).

Maido es una empresa de restauración de comida marina Nikkei, actualmente está en el puesto N°9 el ranking de los 50 mejores restaurantes a nivel mundial. Su estructura organizacional está ligada a su concepto de fresca y fusión peruano-japonesa. (Figura 8).

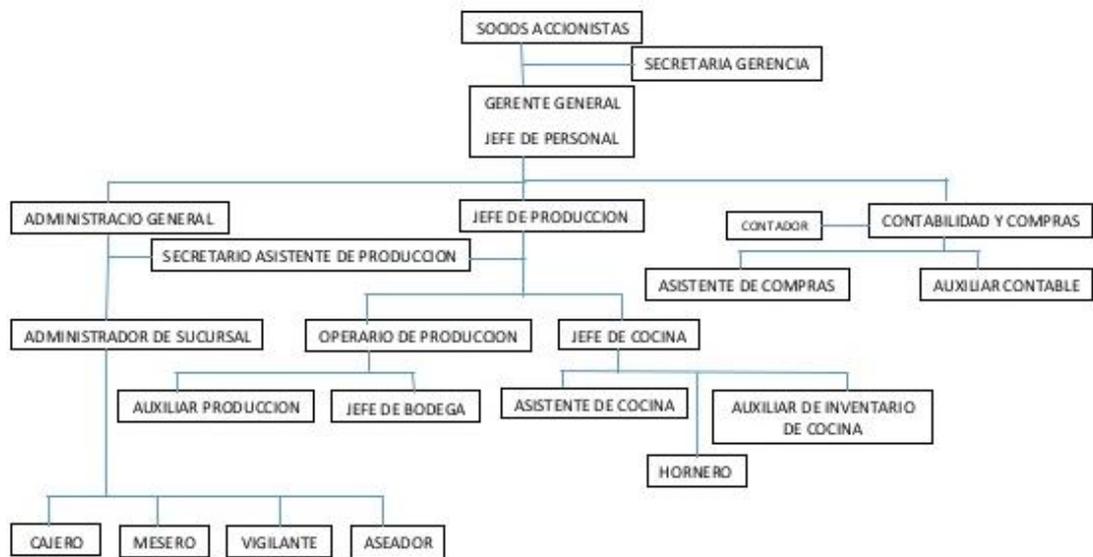


Figura 8. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Maido.

Fuente: Mitsuharu Tsumura (2020).

Finalmente; Astrid y Gastón rescatan la tradición de la gastronomía peruana en los principales potajes que ofrecen a sus comensales en el mundo, siendo el número 13 en el ranking de los 50 mejores restaurantes del mundo (OMT; 2019). Su diseño organizacional se aúna a la misión corporativa como se aprecia en la figura 9.

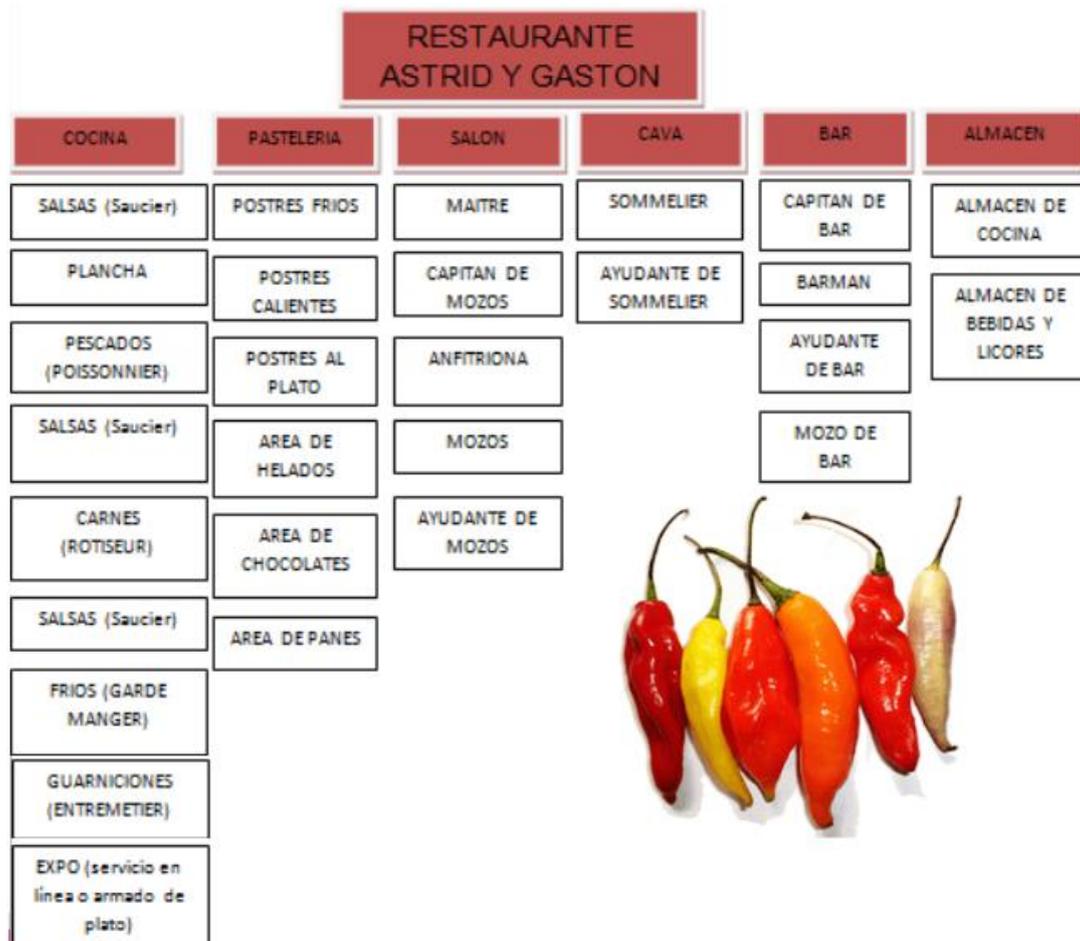


Figura 9. Diseño de estructura organizacional horizontal del Restaurante Astrid y Gastón.

Fuente: Gastón Álvaro Acurio Jaramillo (2020).

- **Diferenciación vertical:**

La diferenciación vertical, se desprende de la propia división del trabajo. Según Chiavenato, I. (2012; 276pp). En las empresas turísticas los diferentes puestos de una organización no están sólo diferenciados según las funcionalidades que se han de cumplir en todos ellos, sino además en funcionalidad del rango que llenan esas funcionalidades. Este tipo de estructura organizacional se aplica a agencias de viajes mayoristas, empresas tour-operadoras, etc. cuyo fin es generar línea de carrera. A través de su forma jerárquica las organizaciones

pretenden la promoción del personal y los invita no solamente a la integración sino al logro de niveles de poder.

Rodríguez-Antón, J.M. y Alonso M. (2018) Las organizaciones del sector son, sistemas y subsistemas que cada uno de ellos se relaciona con su entorno para el logro de un objetivo común. Dicho enfoque; parte de un sistema antropológico básico: el aspecto operativo, humano, socio-cultural y jerárquico. (Bueno, 2007). Por tanto, las organizaciones se componen de estos cinco subsistemas, y que van a afectar a cada una de las áreas de la organización.

Como se aprecia en la figura 10; el elemento técnico son las instalaciones, maquinaria, herramientas, muebles, menaje, etc.; que soportan toda actividad productiva turística u hotelera.

El elemento humano es la pieza fundamental de toda empresa; pero su selección es una tarea más compleja hoy en día puesto que depende de los procesos que realizan dichas organizaciones y que cada vez se apunta hacia las contrataciones temporales y fuera de planillas.

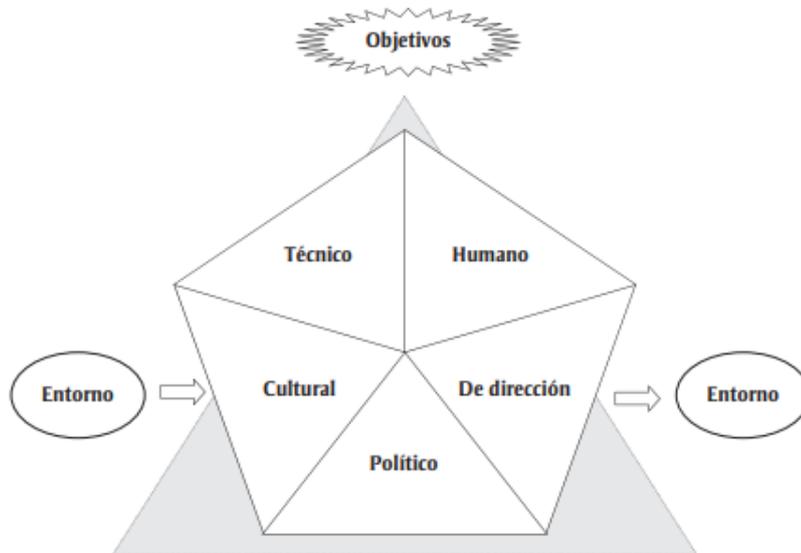


Figura 10. Enfoque sistémico de la organización.

Fuente: a partir de Bueno y Valero (1985) y Bueno (2007).

Esto se convierte en una barrera para la teoría de Bueno y Valero; pues toda organización debe promover que los colaboradores compartan espacios, horarios, e incluso actividades de integración para ser parte del subsistema.

El elemento dirección de acuerdo a la figura 10; incluye cada una de las fases del proceso administrativo través del diagnóstico continuo de su entorno.

El elemento cultural en el ámbito turístico se determina por sus valores, ideales, creencias que son mutuamente circulares entre cada uno de los colaboradores independientemente de sus jerarquías.

Y el elemento político está relacionado al poder que ejercen los puestos más altos en la organización.

- ***Diferenciación del equilibrio:***

Rubio, L. y Rodríguez-Antón, J.M (2018) afirman que mientras que en las estructuras organizacionales vertical y horizontal se definen como la parte más estructural del diseño organizativo, la diferenciación del equilibrio estabiliza a las empresas turísticas y hoteleras. Estos principios permiten en las organizaciones una gestión del cambio integral y facilita la motivación, trabajo en equipo y la dirección participante.

En resumen, podría decirse que la estructura orientada al equilibrio permite a las empresas del sector un mejor desempeño organizacional. Como podemos apreciar en la figura N° 11; los principios organizativos en equilibrio son la mejor opción.

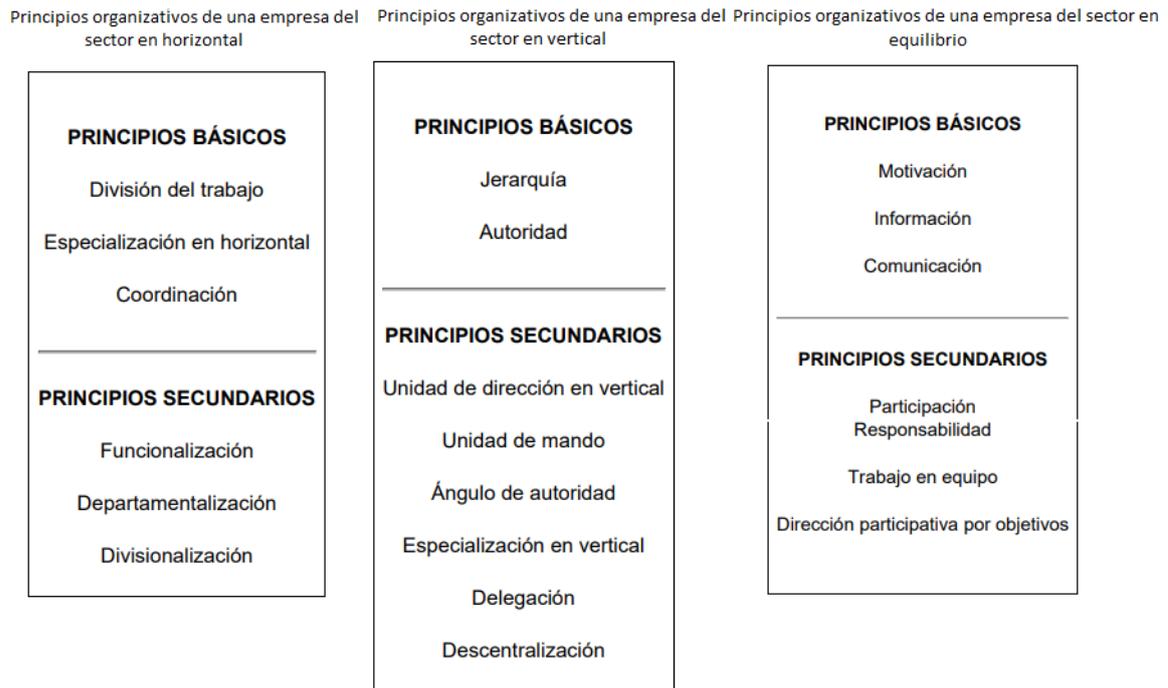


Figura 11. Principios organizativos de una empresa del sector

Fuente: Elaboración propia a partir de Rubio, L. y Rodríguez Antón, J.M. (2018; p.8.)

La acción participativa en la dirección (Drucker, 1970); permite a los colaboradores de la organización ser autónomos en la toma de decisiones y por otro lado el aporte de ideas de forma constante; lo que mejora no solo el clima organizacional sino también el objetivo de crecimiento y rentabilidad de la organización.

1.3.8. El sistema de organización estratégica y la estrategia corporativa

Ambos conceptos están fuertemente relacionados. Brookes y Roper (2010) afirman que expandir una organización a nivel internacional implica identificar diseños divisionales pensando en mercados que generan el bien común. Las empresas se organizan en diferentes divisiones. Identifican cuál es la mejor opción estratégica para expandirse internacionalmente; sin dejar de lado los procesos de control y coordinación.

A pesar de que el sector turismo ha tenido que soportar la coyuntura actual mundial que afectó profundamente a la economía; este tipo de sistemas de organización estratégica son un sostén para la implementación de cualquier estrategia en tiempos turbulentos. Ante esta situación, cabe la pregunta ¿En qué medida las empresas turísticas orientadas a la gastronomía aplican en sus actividades algún principio de organización que influye en su estrategia corporativa?

Los factores clave relacionados con la asignación de recursos son:

- Determinar los compromisos en proyectos
- Integrar las unidades de negocio y las funciones de negocio para evitar redundancias
- Permitir el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad a través de la separación de responsabilidades.
- Delegar la autoridad de manera adecuada.
- Establecimiento de estructuras de información.

1.3.9. Sistema de organización de eventos sociales. De la planificación a la organización.

La planificación de eventos es un proceso que se debe seguir de manera rigurosa. En la logística de eventos la primera acción debe ser la coordinación ya que el organizador debe monitorear cada una de las actividades y de evitar problemas en

la ejecución el evento. En la organización se deben utilizar técnicas y un conjunto de medios; los mismos que permitirán al target comunicarse directamente con los grupos de interés y dar a conocer la imagen que tiene como empresa.

En la mayoría de los procesos sociales, culturales y políticos que suceden en cualquier ámbito geográfico se aplican algunos modelos de desarrollo que en estos último veinte años han alcanzado niveles críticos. Para no recaer en puntos críticos en el proceso de desarrollo de organización de dichos eventos se requiere tener en cuenta lo siguiente (OMT; 2020):

- Espacios geográficos con características similares y adecuados al tema de exposición
- Análisis de los grupos humanos con identidad histórica, pasada y presente.
- Análisis de los grupos humanos con identidad cultural: lengua, tradiciones, símbolos, mitos, ritos, religión, fiestas, valores, etc.
- Modelos de organización de la producción similares o correspondientes unos con otros.
- Cronograma agendado compartido entre los grupos de interés.
- Estructura institucional organizada, pública o privada

Es indispensable que en la organización de eventos sociales gastronómicos; se reconozca la estructura básica del sistema político, económico y social en el que se actúa; a fin de diseñar las acciones que permitan la identificación de las amenazas para tomar decisiones que formen barreras de entrada a las pesquisas empresariales.

Dichos mecanismos deben tener en cuenta un sistema de procesos que defina las directrices para evitar los puntos críticos encontrados en el diagnóstico inicial. Este sistema debe ser sencillo al inicio para integrar a los actores correspondientes en toda la organización del evento. Este se caracteriza según Bravo, J. (2018) en tres etapas de acuerdo la figura 12; en entrada, procesos y salida:

Entradas:	Procesos:	Salidas:
Legislación que ordena los procesos productivos y sus principales	Estrategias y mecanismos definidos con antelación para coordinar con los actores y stakeholders. Así como planes de organización de sistemas administrativos y financieros	Resultados e indicadores de corto, mediano y largo plazo que alcanzará la organización una vez ejecutadas las acciones previstas en su cronograma de actividades

Figura 12. Sistema de procesos para evitar puntos críticos

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo; J. (2018; p.13.)

Una vez establecidos estos procesos iniciales; es indispensable un análisis de mercado. Dicho análisis se diseña en base a los principios universales que no son ajenos al proceso de realización del valor de cualquier evento social. Estos principios son:

- a. **El mercado no es homogéneo.** La capacidad de consumo se analiza teniendo en cuenta la localización, etnografía, y aspecto social del grupo

objetivo. En organizaciones como ferias se sugiere el estudio en función a los mercados internacional, nacional, y local-regional.

- b. **El mercado debe ser conocido e investigado.** Carecemos de competitividad si pretendemos realizar el evento dejando de lado la razón por la cual el comprador es motivado a realizar la acción de compra; asimismo el análisis de la calidad, precio que forma parte del análisis de la competencia y en función a todo ello se define la mejor estrategia de producto.

- c. **Tener en cuenta el valor percibido:** Se deben considerar a los actores del proceso; puesto que, para una adecuada aplicación del marketing mix, se sugiere provocar cambios en los actores indirectos.

Se deben tomar en cuenta a los actores del proceso que, de acuerdo a la Bravo, J. (2018) son: El productor, el proveedor, el intermediario y el consumidor final. Como se aprecia en la figura 13; para aplicar correctamente de la mezcla de mercadeo, se necesita el cambio del accionar de los actores directos y, simultáneamente, suscitar u ocasionar cambios en los actores indirectos

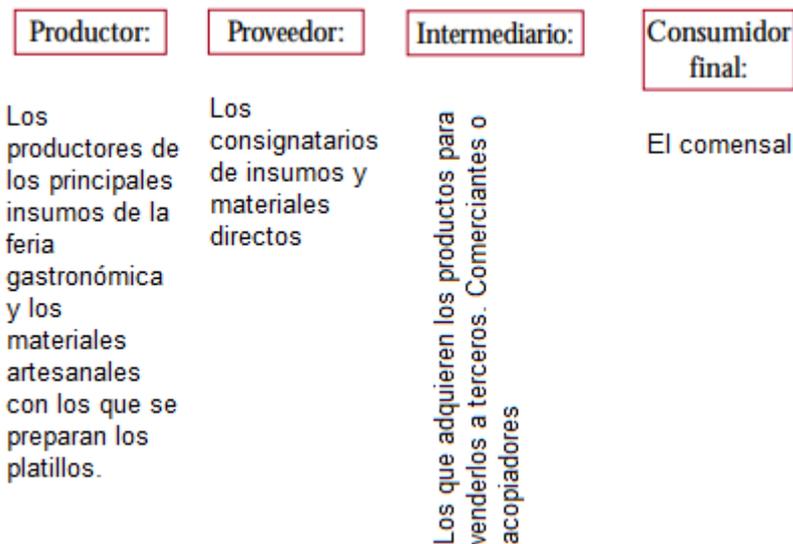


Figura 13. Actores del proceso para un adecuado Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo; J. (2018; p. 21.)

Por otro lado, es importante resaltar que toda organización de eventos debe tener un método básico para la optimización de procesos. Un diagnóstico inicial es la técnica de telaraña que se observa en la figura 14. En ella se asigna una calificación a cada uno de los factores que se consideren necesarios que se grafican a través del color gris oscuro, de la mano del nivel esperado que se desarrollará en un tiempo determinado que se visualiza con un color gris claro. Es así como se logra la representación visual del diagnóstico inicial en cualquier organización.

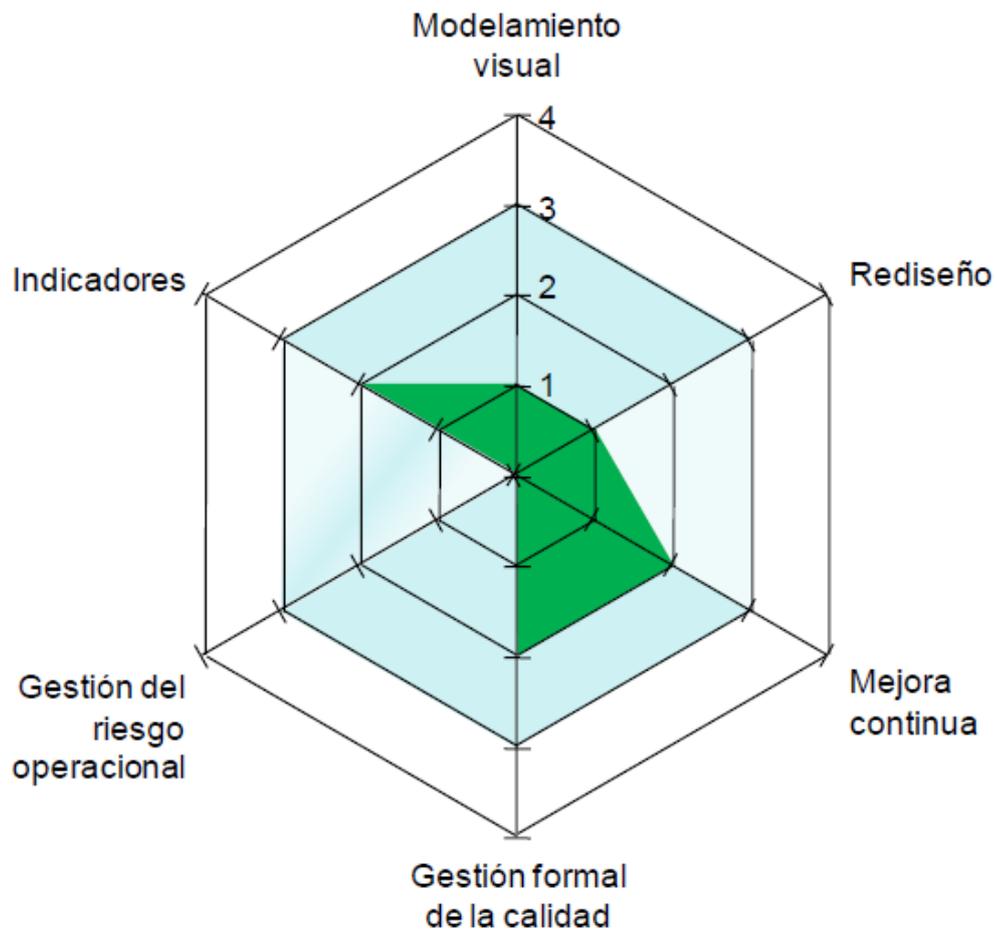


Figura 14. Técnica de la telaraña

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo; J. (2018; p.46.)

Del mismo modo se puede complementar el diagnóstico inicial con el nivel en el que se encuentran los procesos en la organización y determinar las brechas para la elaboración de un plan personalizado. Son 5 niveles en la gestión del proceso **“organización”** de acuerdo a la figura 15.

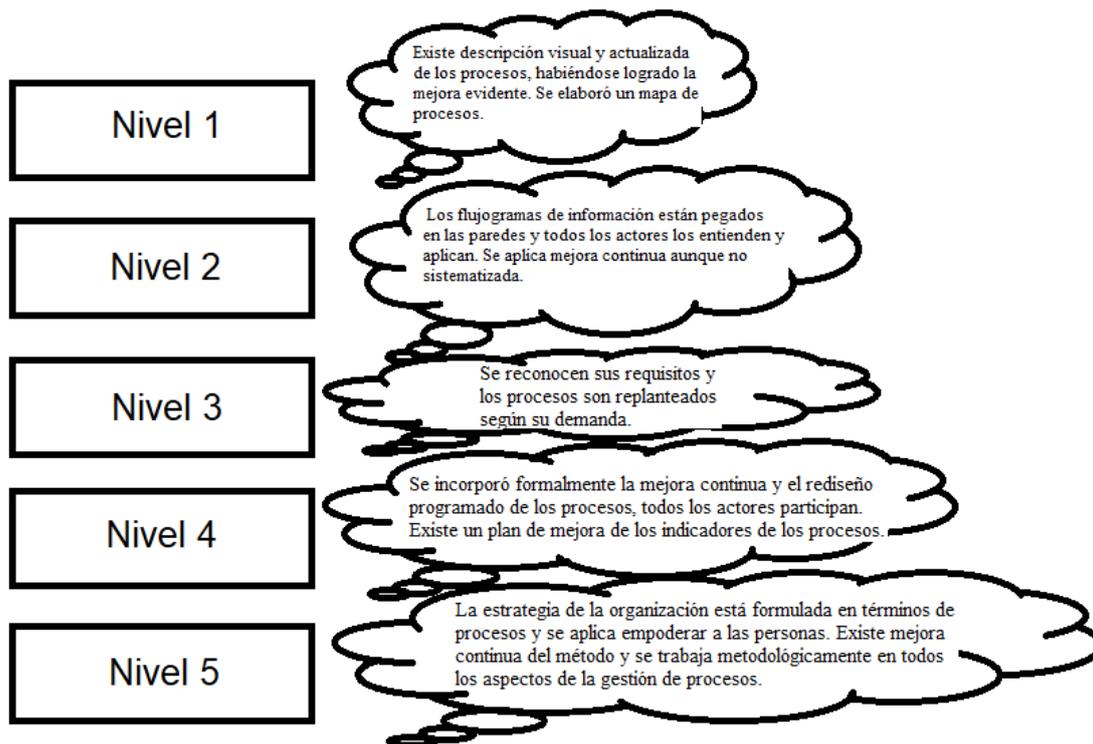


Figura 15. Niveles del Sistema de organización estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo; J. (2018; p. 53)

En cada nivel se propone un escalón que permitirá un sistema de organización estratégica ferial formulada en términos de procesos y trabajo en equipo.

1.3.10. Modelamiento visual de procesos

Reinhard Friedmann (2007) afirma que la nueva y cambiante economía no se cimienta sobre la información, sino en la experiencia y la creatividad. Por tanto; si se quiere competir se debe medir la creatividad, a través del lado derecho del cerebro empresarial que hoy en día se incorpora para generar rentabilidad.

Según Blanco, A.; Vega, A.; Gonzales, A. y Ojea, M. (2015); este paso es necesario; sí que quiere diseñar un sistema de organización estratégica el cuál permita que los miembros detrás del evento social a través de dichos procesos tomen consciencia de lo que se va a realizar y cómo se realizará.

Todo inicio debe plantearse bajo un modelo simple pues la complejidad no ayudará a la concientización integral de la organización. Debe ser visual y nada complejo. Para ello; la labor de trabajo en equipo ayudará a analizar **el hacer**, contrastar los datos con los clientes, analizar la competencia e innovar; para adecuar todos los procesos a la realidad.

¿Y cómo se inicia esta tarea? Para tal efecto se utilizarán tres modelos: el mapa de procesos, el flujograma de información y la lista de tareas. Pink, D. (2017; p.18)

Mapa de procesos:

Se compone de una visión holística o de espiral; en la que se integran todos los procesos organizacionales. Dicho mapa; debe actualizarse continuamente para que todo el capital humano de la organización pueda visualizarlo. Sólo así se comprenderá rápidamente **el hacer** de la organización en su tipología de procesos y de sus divisiones primordiales.

En la figura 16 se puede visualizar el caso de la feria gastronómica **Gastro festival Madrid 2019**; que se llevó a cabo del 7 al 17 de febrero de 2019; en la ciudad

capital española. Si bien es cierto ellos no utilizaron este mapeo de procesos; sin embargo, a través de una entrevista a Gastón Acurio que estuvo presente en este festival se pudo diseñar este mapeo a modo de caso práctico tomado del modelo de Pink, D. (2017).

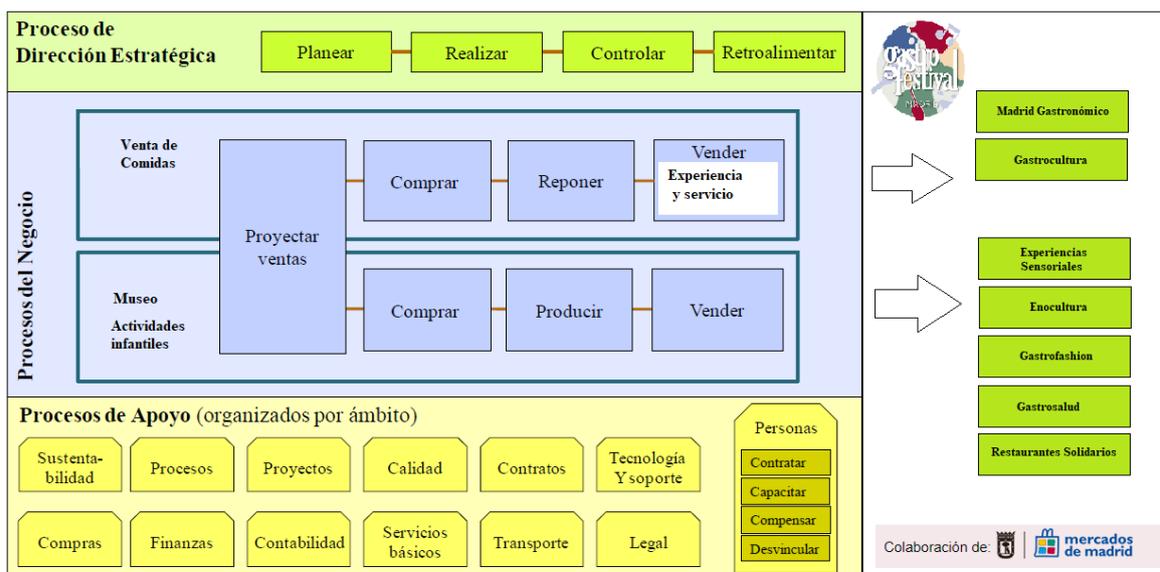


Figura 16. Mapeo de procesos de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Pink, D. (2017; p.18.)

En este caso; la feria recae en sus 7 actividades principales que se agrupan en 2 grandes aristas por experiencia y servicio.

En el caso del servicio que reciben los comensales se tiene **Madrid gastronómico** que tiene como actividades principales la degustación de platillos típicos madrileños como tapas, bocatas, Menús que incluyen los 5 platillos estrella madrileños, Barras de degustación de vinos riojanos, y los productores principales de Madrid que ponen a la venta lo mejor de su cosecha. Y **Gastro-cultura**, que muestra las

técnicas culinarias ancestrales típicas del lugar y los principales museos gastronómicos. Por otro lado; los otros 5 grupos que son: **Experiencias sensoriales**; en las cuáles se realizan diversas actividades infantiles.

Asimismo, la **Enocultura**; en donde se consagran los vinos más importantes de la zona; **Gastrofashion**; donde se muestra la vestimenta típica del lugar, **Gastrosalud**; donde se muestran menús saludables entre ellos alimentos veganos, para celíacos etc. y finalmente los llamados **Restaurantes Solidarios** en los cuáles se dona un porcentaje de lo vendido para ayudar a su población vulnerable.

Flujograma de información:

¿Por qué se hace indispensable el uso de los flujogramas de información? Estos son diseñados para describe cada paso del proceso. Si una organización cuenta con divisiones internas debido a la naturaleza del negocio debe elaborarse un flujograma por cada etapa. Dentro de ellos cada recuadro es una actividad que debe tener una secuencia temporal. Con dicho proceso; se identifica el llamado **vistazo**; que promueve que cada área recuerde cada punto crítico del mismo.

Para lograr **el vistazo**; el flujograma de información debe visualizarse siempre en un lugar adecuado dentro de la organización, siempre en una zona al alcance de todos los miembros de la organización para la guía continua del proceso.

En la figura 17; se observa al flujograma de información de la etapa “**Venta**”, en su versión **Entrega en el lugar**, del proceso de **actividades infantiles**.

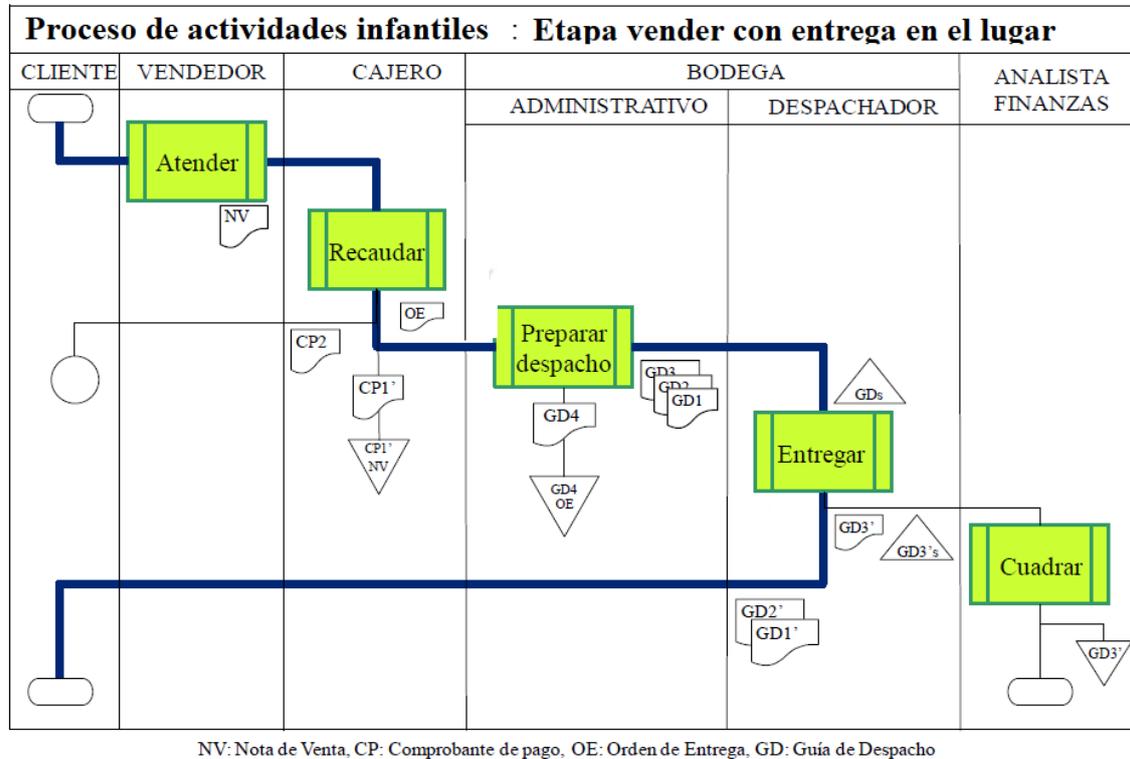


Figura 17. Flujograma de procesos de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Pink, D. (2017; p. 21.)

Lista de tareas por actividad:

En la lista de tareas por actividad se observa a detalle el proceso que se llevará a cabo; actividad por actividad; una característica de esta lista de tareas es que se asignan actividades con el verbo en infinitivo. En la figura 18 se detalla una lista de tareas por la actividad “**Entregar**”.

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente
OBSERVACIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs 	

Figura 18. Lista de tareas de la actividad “Entregar” de la feria gastronómica Gastro festival Madrid 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de Pink, D. (2017; p. 23.)

Como podemos ver; las tareas se simplifican pues cada colaborador tiene de manera específica su función por actividad.

1.3.11. Fases del sistema de organización estratégica en los procesos

Existen diversos autores como Chiavenato, I. (2012), Trischler (1998); Zaratiegui, (1999); Amozarrain (1999) González Méndez (2002); Hernández Lugo (2012) y Nogueira Rivera (2012); que enfocan las fases en 9 aspectos; sinmebargo para

trabajar con procesos tan dinámicos como los inmersos en gastronomía y afines se sugiere dividir estas 9 fases dentro de 4 ciclos que se muestran en la figura 19:

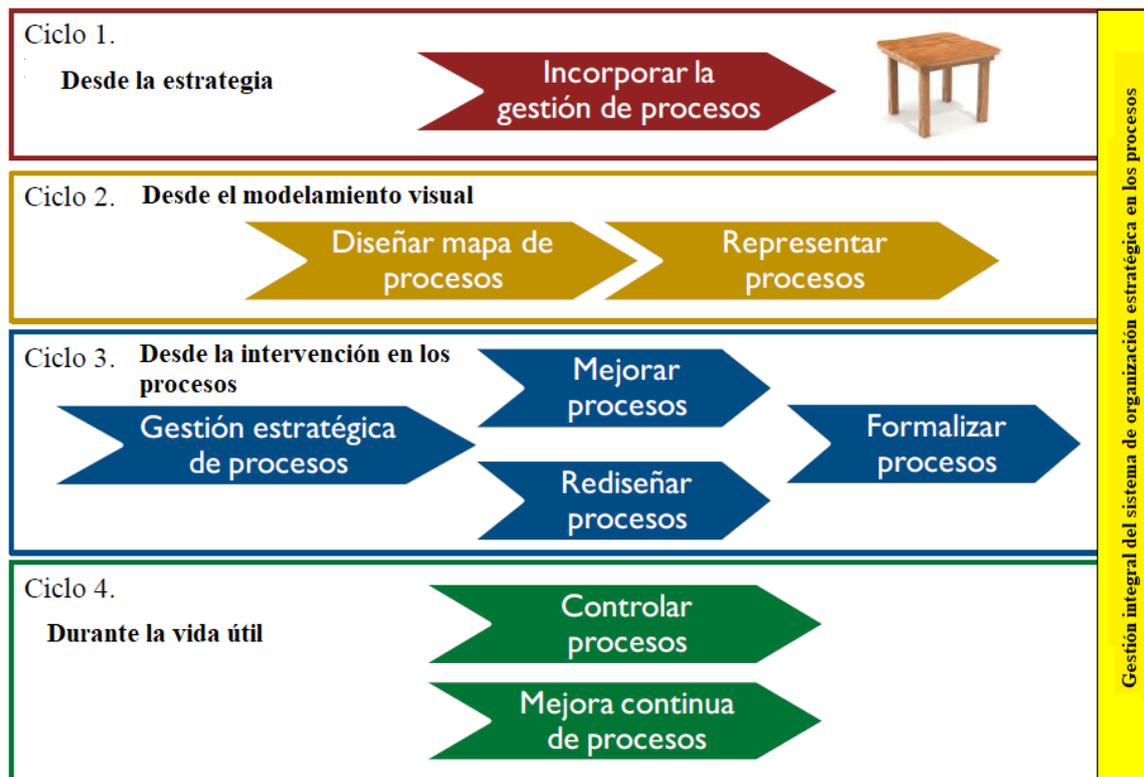


Figura 19. Gestión integral del sistema de organización estratégica en los procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2012; p.137.)

Todos los ciclos recaen en la gestión integral, en la que se incorporarán las nuevas prácticas y se deben aplicar de forma periódica.

En el ciclo 1 deberá incluirse la gestión de procesos; que además debe aparecer en el plan estratégico. Dentro de este ciclo se aplicará la única fase cuya misión es la de diseñar los procesos y la asignación de equipos de trabajo, identificando la tecnología necesaria para la inducción del personal.

En el ciclo 2; se diseñarán dos fases: la primera que consiste en diseñar el mapa de procesos; en el cual se considera la totalidad de los mismos, sumado a ello; el proceso de dirección estratégica, los procesos individuales del negocio, y a su vez los procesos de apoyo. De aquí en adelante la organización ya puede segmentar y elaborar de acuerdo a estas bases el plan estratégico. Una vez diseñado el plan estratégico se representarán los procesos mediante modelos visuales; es decir a través de flujogramas de información y el check list de tareas, donde también se observará a detalle y se establecerán las recomendaciones pertinentes.

En el ciclo 3; es una necesidad conocer todos los procesos desde el diseño visual. Es aquí donde se muestran las propuestas y se ajusta todo cambio; a través de la mejora y rediseño de procesos, se le conoce en el argot administrativo como **optimización de procesos**. Este consta de 4 fases:

- a. La gestión estratégica de procesos:** es aquí donde se presentan los indicadores de gestión para optimizar los procesos teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.
- b. Mejorar procesos:** En esta etapa; se define y aplica toda mejora con el único fin de alcanzar los objetivos de rendimiento del primer proceso.
- c. Rediseñar procesos:** Es una forma de reingeniería para el cumplimiento de objetivos.
- d. Formalizar procesos:** En esta fase se elabora el procedimiento se optimiza. Es aquí donde se asegura que se incorpore gradualmente lo que se diseñó en el acápite anterior.

En el ciclo 4; se exige que el proceso esté formalizado y se compone de 2 fases: La primera es la del control de los procesos para cumplir los estándares e identificar cualquier problema fuera del estándar. Y la mejora continua para adaptarse a la realidad y capitalizar nuevos procesos.

1.3.12. Turismo gastronómico como experiencia única

La Organización Mundial del Turismo (OMT; 2019) Es la actividad turística en la que el viajero suma la experiencia de la gastronomía del lugar que visita. Estas experiencias deben ser auténticas y tienen que estar relacionadas a la cultura madre del lugar además de la visita a productores locales y otros agentes.

El turismo gastronómico incluye experiencias únicas; los turistas plantean ¿Cuál será su destino? Y desean saciar tanto el apetito hedónico y cultural además del primario. Paralelamente es transversal pues ha evolucionado ampliando las posibilidades de conocimiento respecto a los elementos gastronómicos de diversos territorios. Por tanto; hacer turismo gastronómico es activar el disfrute de la cultura gastronómica de determinado espacio territorial. Se llega a la conclusión que el eje vertebral de la oferta turística en este ámbito es el espacio territorial ya que cada platillo típico define la identidad culinaria de su procedencia y constituye el eje conductor de lo que se conoce como experiencia turística.

Según Pololikashvili, Z. (2020) Actualmente, muchos destinos a nivel mundial proponen y utilizan estrategias para afianzar la identidad culinaria de sus territorios y lograr el impulso de la gestión de procesos para influir en la decisión del turista.

Respecto a la demanda, una de las mayores barreras para cuantificar al turista gastronómico y medir su impacto al turismo gastronómico en el mundo, es la inexistencia de una definición consensuada del turismo gastronómico y de una metodología definida y homologada para que sea comparable. Sin embargo, estudios de mercado y estadísticas disponibles de algunos destinos tienen muestran claros índices de crecimiento de los turistas denominados gastronómicos y sugieren que consumen por encima de la media, exigen y valoran la autenticidad y rechazan la uniformidad.

Otros autores como Poulain (2007), Santos & Leal (2012) o Herrera (2012) asocian la idealización de un viaje parcial o total con el objetivo de conformar parte de la vivencia de la cocina de un espacio o con el avance de ocupaciones similares con la gastronomía. Entonces, además puede definirse al turismo gastronómico como el viaje que hacen la gente, en su tiempo de ocio, a un espacio diferente de su lugar de vivienda con el exclusivo fin de evaluar la gastronomía lugareña y las ocupaciones afines a ella; sabiendo los valores, reacciones y estilos de vida de los turistas se puede micro dividir al turista como la realizada por Mitchell, Charters & Albrecht (2012) para el enoturista.

Desde esta perspectiva podría clasificarse al turista gastronómico en 4 tipologías:

a. Amantes de la gastronomía. Son aquellos turistas poseen educación en temas gastronómicos, siendo su motivación fundamental el catar diferentes productos o platos típicos, así como comprarlos y aprender in situ y de sus experiencias. Suelen viajar continuamente a lo largo del año visitando restaurantes de prestigio.

b. Entendidos en gastronomía. Son aquellos turistas que se identifican con el arte culinario. Suelen tener una formación superior y desean poner en práctica lo aprendido en la teoría.

c. Interesados en la gastronomía. Son aquellos turistas que no tienen una formación técnica en temas gastronómicos, en su vida cotidiana la gastronomía es importante. Se motiva en conocer algunos platillos o productos típicos del lugar, como complemento de otras actividades turísticas.

d. Iniciados en la gastronomía. Son aquellos turistas que por diferentes motivos ya sea publicidad directa o de boca a boca busquen nuevas experiencias.

1.3.11. Perfil del turista gastronómico

El consumidor es todo individuo que adquiere un producto para su consumo personal. (Torres M. Virgilio, 1993). El perfil del turista es una de las principales herramientas de medición que se utilizan para cumplir con los objetivos organizacionales en las cuáles se toman en cuenta las principales características del consumidor (Kotler P. y Armstrong G. 2008). El turista peruano es desconfiado y diverso. Se informa y compara, y siempre está en constante búsqueda de una mejor relación entre la calidad y el precio.

Promperú en su último estudio de mercado del 2018 presentó un perfil del turista gastronómico en el cual afirma que el gasto promedio en gastronomía; por parte del turista es la cuarta parte de toda la inversión del viaje. Por ejemplo, los españoles tienen un gasto promedio de 530 US\$ dólares, que es un 40% del total de lo gastado en su viaje. Mientras que colombianos y argentinos destinan el 30%

de su gasto total a la cocina peruana. Ellos prueban de 5 a 8 platillos durante su viaje en promedio. Los platillos más populares son el lomo saltado en un 71%, seguido del cebiche en un 70% y la causa limeña en un 67%.

El producto más consumido es la papa en un 83% seguido de los pescados y mariscos en un 71%. En las bebidas el pisco sour con un 71% seguido del pisco en un 58% y la chicha morada en un 55%. Promperú (2018).

Respecto al turista interno; Arellano, R. (2017) refiere que el **perfil demográfico** lo componen Jóvenes adultos entre 30 y 60 años de los niveles socioeconómicos A-B, que cuentan con trabajo estable y que buscan conocer y redescubrir los sabores de la cocina peruana; estos representan el 27% del total de la población peruana.

Además, añade el **perfil psicográfico** que son personas que les gusta pasar tiempo en familia y/o con amigos, que buscan experiencias agradables, diferentes, novedosas, personalizadas; que contengan sabor, cultura, novedades y las últimas tendencias. En su estudio el autor afirma que dicho grupo de personas valoran el tiempo y el buen de servicio, y que no escatiman mucho con los precios si el servicio lo vale. El perfil es conocedor y visitante de otras ferias de comida, muy familiarizado con la tecnología y las redes sociales que representan el 47% de la población nacional.

1.3.12. Planificación y gestión del turismo gastronómico en el territorio

La capacidad competitiva de un destino turístico se cimienta a través de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas; y

con ello la presentación de productos diferenciados de alta calidad que generen experiencias y valor agregado a este tipo de turista.

Una planificación bien diseñada logrará incrementar la competitividad de los destinos turísticos, y maximizará los impactos positivos del sector, minimizando los negativos, generando planes de contingencia que prevenga los cambios en las necesidades y gustos de la demanda reorientando la oferta, así como la reducción de las deficiencias del destino, teniendo en cuenta la estacionalidad. Cuando en la política turística de cualquier destino se plantea como prioridad el impulso del atractivo cultural-gastronómico, es fundamental la formulación de un Plan Estratégico de Turismo Gastronómico.

Planes que funcionarán como engranes perfectos que permitan diseñar estrategias de prevención futura en materia de turismo gastronómico en el destino. Por otro lado, cabe resaltar que se sientan bases como marco de referencia para todas las actuaciones a realizar por todos los stakeholders con un horizonte temporal determinado para impulsar esta tipología turística.

1.3.13. Sistema de organización estratégica del turismo gastronómico en el territorio

Uno de los principales objetivos para la diseñar un modelo de sistema de organización estratégico en el campo turístico, es comprender la realidad territorial a través de la participación de los agentes que lo conforman, participando en el proceso de discusión y de reflexión sobre la estrategia turística, a diseñarse para el

logro de los objetivos organizacionales y visualizar el escenario turístico a corto plazo.

Por tanto; el diseño de un sistema de organización estratégico incluirá un proceso de reflexión, abierto y participativo por los representantes de la cadena de valor del turismo gastronómico en el destino. Estos pueden ser políticos, asociaciones del sector gastronómico y turístico, técnicos, líderes de opinión del sector, etc.

1.3.14. La cadena de valor del turismo gastronómico en el mundo

Son actividades primarias que se hacen indispensables a nivel estratégico para el desarrollo del sector turístico. Las principales actividades del primer eslabón de la cadena son de vital importancia pues en ellos se sustenta la planificación integrada.

Por otro lado, las actividades de apoyo pueden o no estar relacionados con la esencia del negocio turístico, pero éstos van a repercutir de manera importante en el valor del turismo.

La cadena de valor del turismo gastronómico, permite estudiar un universo más amplio, para el turismo y darle la oportunidad de colocarse en el ranking de actividades fundamentales de la actividad turística. La gastronomía no es solo la presentación de los platillos de un determinado territorio, sino que para llegar a él se ha construido una cadena de valor que incluye elementos como la producción y el procesamiento de alimentos, la distribución, transformación y, su ingestión. Estos procesos incorporan en su esfera ciertos otros valores añadidos como los paisajes gastronómicos, la identidad cultural y culinaria.

Caso España:

En 2018 España recibió a más de 260.000 turistas por gastronomía lo que representó un 16,7% más que el año anterior, y que tuvo un beneficio económico para el país de más de 15 millones de euros, con un incremento del 65,6% evidenciando la importancia enorme del turismo gastronómico. De acuerdo a los indicadores de gestión presentados por Isabel Oliver en el Foro Mundial del turismo gastronómico del año 2019; España tuvo un VAN de 15´879,215 millones de euros y un TIR de 57%. Comparándolo con el año 2019 hacia abril de ese año ya se tenían cifras aproximadas de más de más de 18 millones de euros en gastronomía, mostrando un VANE de 18´571,600 euros y un TIR de 150%. (OMT; 2019).

Por tanto, el turismo gastronómico como una cadena valor para España representa el 33% del PIB y supone el 20% del empleo.

Por otro lado; España es el pionero en turismo enológico. Manteniendo un tercer lugar tras Francia e Italia. Pero su importancia no se refleja solamente en su producción, sino también en el peso que supone el enoturismo como destino de calidad. El sector crea un ecosistema de actividades sostenibles.

El gasto promedio diario per cápita es de 130€ (INE; 2020), comparado con el turista enológico que es de 156€. Se infiere que este tipo de turista aprecia mucho más la experiencia que lo conecta con las diversas actividades culturales.

La gastronomía es un ingrediente importante de los viajes turísticos (Bessière, 1998) si se tiene presente que el alimento representa precisamente una tercera parte de todos los costos de los turistas (Hall y Sharples, 2003; Telfer y Wall, 1996); por consiguiente, se asegura que el turismo gastronómico podría actualmente ser un área en desarrollo dentro del mercado turístico global (Antonioli Corigliano, 2002).

Son muchos los territorios turísticos que, han implementado una serie de monitores de turismo gastronómico a través del **smart data**, no solo por sus aspectos tecnológicos sino por el conocimiento que generan como se muestra en la Figura 20.



Figura 20. La cadena de valor del turismo gastronómico en España

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p.35.)

Caso Francia:

Francia, se corona como destino número uno a nivel mundial por el arribo de turistas receptivos orientados hacia la gastronomía. Su estrategia turística implica los

actores de la industria. El consumo turístico en dicho país ha aumentado significativamente su economía en los últimos años, y ha llegado hasta el 7,4% del PIB en el 2019; traducida en 11,3 mil millones de euros de valor positivo para la balanza de pagos y un 30% de esa cifra dispersos en puestos de trabajo directos e indirectos.

Una vez superada la coyuntura del 2020 por el COVID 19; Francia planea una serie de estrategias para su reapertura económica entre ellas promocionar nuevos destinos, diversificar su oferta, promover el turismo de eventos profesionales que sin duda tendrá un efecto multiplicador en la calidad de recibimiento, favorecer toda inversión con el único propósito de generar atracción de la oferta, y volver a dinamizar el turismo gastronómico nacional. OMT (2019)

Los agentes del turismo en Francia enfrentarán los cambios de acuerdo a las expectativas de los clientes, el valor entre los actores de la actividad turística, la promoción del desarrollo cultural y sostenible de los territorios, las infraestructuras y la tecnología digital.

Francia abordará 9 objetivos para su reactivación económica:

1. La promoción de nuevos destinos.
2. Diversificación de la oferta.

3. Promoción del turismo de eventos.
4. Mejorar el proceso de marketing experiencial.
5. Incrementar técnicas educativas para mejorar el sector turístico.
6. Promover la inversión.
7. Dinamismo de poderes públicos.
8. Sectorizar al turismo.
9. Dinamismo del turismo nacional.

Con dichas actividades el turismo movilizará a todos sus ministerios, y a los principales actores públicos y privados. Además, se hará uso de una encuesta pública a través de la web www.assises-tourisme.gouv.fr; para que las ideas y propuestas sean de inclusión con la comunidad francesa.

De acuerdo con el gobierno francés la cadena de valor será la siguiente (figura 21):

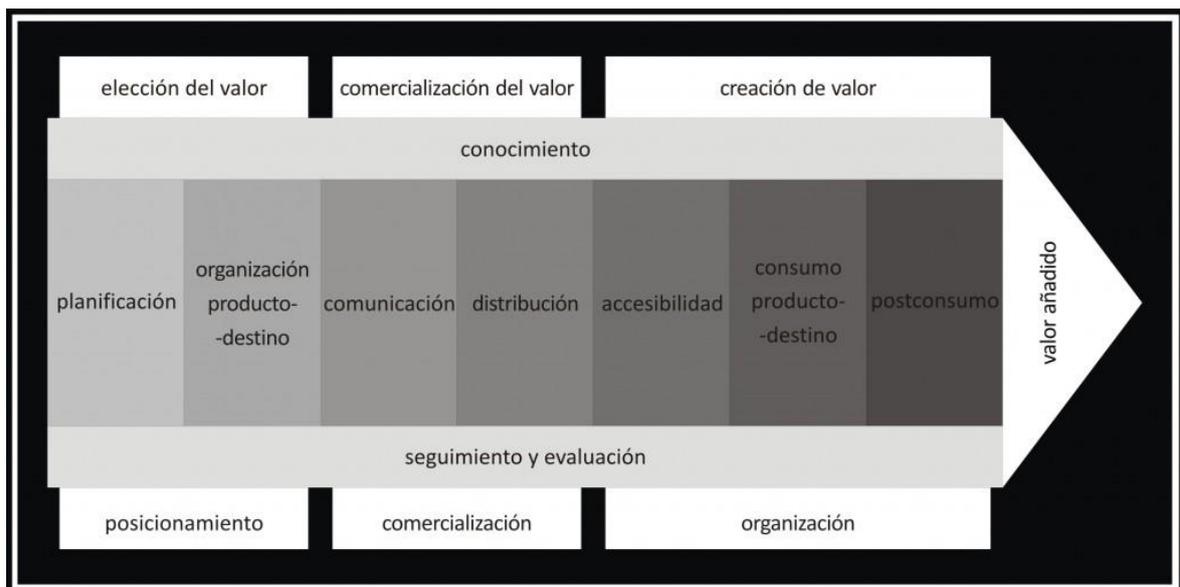


Figura 21. La cadena de valor del turismo gastronómico en Francia

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35.)

En la etapa de planificación es donde se generará el planteamiento de los 9 objetivos a cumplirse para fortalecer el desarrollo sustentable del país.

Caso Alemania:

Alemania promovió su gastronomía; con el lema '**Culinary Germany**'. Según datos de la Oficina Nacional Alemana de Turismo (ONAT; 2018), un 7% de los extranjeros que visita el país llega motivado por la oferta culinaria; además de la visita a restaurantes y cafeterías.

Alemania es uno de los países con un alto número de restaurantes con Estrellas Michelin, después de Francia e Italia e igualada. (OMT;2019). Es así que su cadena de valor se orienta hacia su propio valor añadido como se aprecia en la figura 22.

Cadena de valor del turismo gastronómico en Alemania

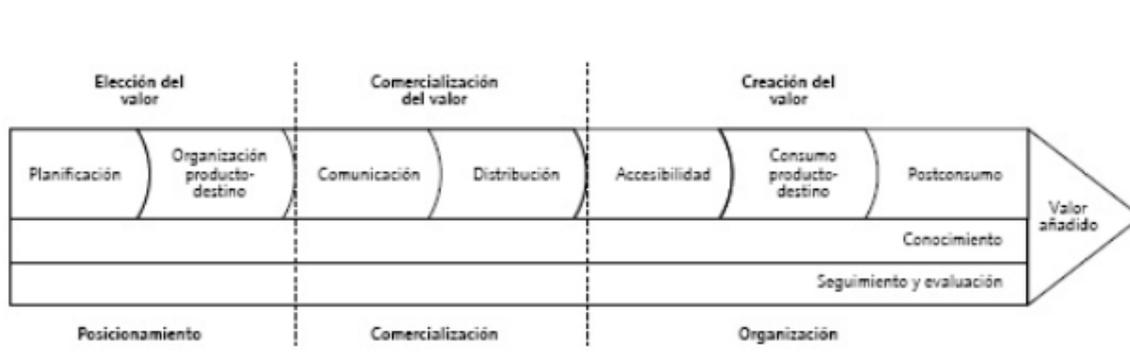


Figura 22. La cadena de valor del turismo gastronómico en Alemania

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35.)

Además, cada vez son más indispensables las ocupaciones similares con el vino, como el enosenderismo, que aúna el turismo activo y el placer de la comida. Bastante más de 500 guías enológicos cualificados se ocupan de recorrer las 13 comarcas vitivinícolas acompañando a los turistas.

Caso Italia:

En lo que respecta específicamente a Italia, la clasificación temática de atracciones turísticas adquiere características particulares. Por ejemplo, el turismo enogastronómico, es una nueva forma de viajar que conquista a un número cada vez mayor de personas en busca de sabores y tradiciones auténticos en dicho país. En la actualidad es un movimiento turístico emergente con altísimo potencial, que busca una oferta diversificada con una demanda cada vez más atenta y exigente. Italia, desarrolla este tipo de turismo a través de sus conocidas ferias gastronómicas de manera local y utilizando el sistema “*in-house*” a través de sus embajadas y cámaras de comercio alrededor del mundo.

Este segmento turístico ha desarrollado su propia autonomía, sin embargo, tiene un carácter de transversalidad frente a otros segmentos turísticos más tradicionales. De hecho, la comida y el vino están integrados perfectamente con otros elementos que componen el producto turístico; en Italia.

Investigaciones recientes elaborados por el Observatorio Asociación Nacional de Turismo en colaboración con Unioncamere, sobre las motivaciones de los turistas extranjeros que visitan Italia, afirman que la comida y el vino son los elementos más

importantes a menudo no de forma autónoma, sino como parte de una oferta más amplia. (Unioncamere; 2019)

Una de las ferias más importantes en Italia que refleja dicha temática es la Prima Settimana della Cucina Italiana del Mondo. Feria de grandes dimensiones que desarrolla un aproximado de 1.300 eventos en 105 países del mundo; desde el 21 al 27 de noviembre cada año desde hace 20 años.

Se realizan 173 conferencias, encuentros de cocineros, debates gastronómicos, 98 eventos promocionales. Los eventos temáticos que se realizan en esta feria tienen como objetivo principal el de facilitar que los turistas descubran los sabores italianos, a través de concursos, premios relacionados con la calidad de la cocina italiana, seminarios científicos y técnicos, películas y documentales, así como obras de teatro que tienen relación con la comida, y exposiciones de fotografía y arte relacionadas con la gastronomía italiana.

Otro gran evento promocional de la gastronomía italiana realizada en España es ***Passioneitalia*** donde se muestra de la mano de la gastronomía italiana la artesanía y la cultura. Esta feria es realizada anualmente desde el 2009 de la mano del gobierno italiano y la cámara de comercio italiana en España.

Son 3 días de jornadas que se organizan del 29 al 31 de mayo, en Madrid; en los que se promocionan una programación amplia de actividades culturales, de comercio y promoción. Participan las principales empresas de restauración italianas residentes en España, se realizan conciertos con artistas italianos, food trucks de

degustación y venta de insumos y productos, show de cocina, campeonatos gastronómicos entre otros. El año 2019 asistieron más de 55.000 personas y tuvo un margen esperado del 300% (Cámara de Comercio Italiana; 2020).

Todo ello se aprecia estratégicamente en su cadena de valor que toma en cuenta la organización inicial de la feria que es lo que lleva a Italia al éxito. (Ver figura 23).

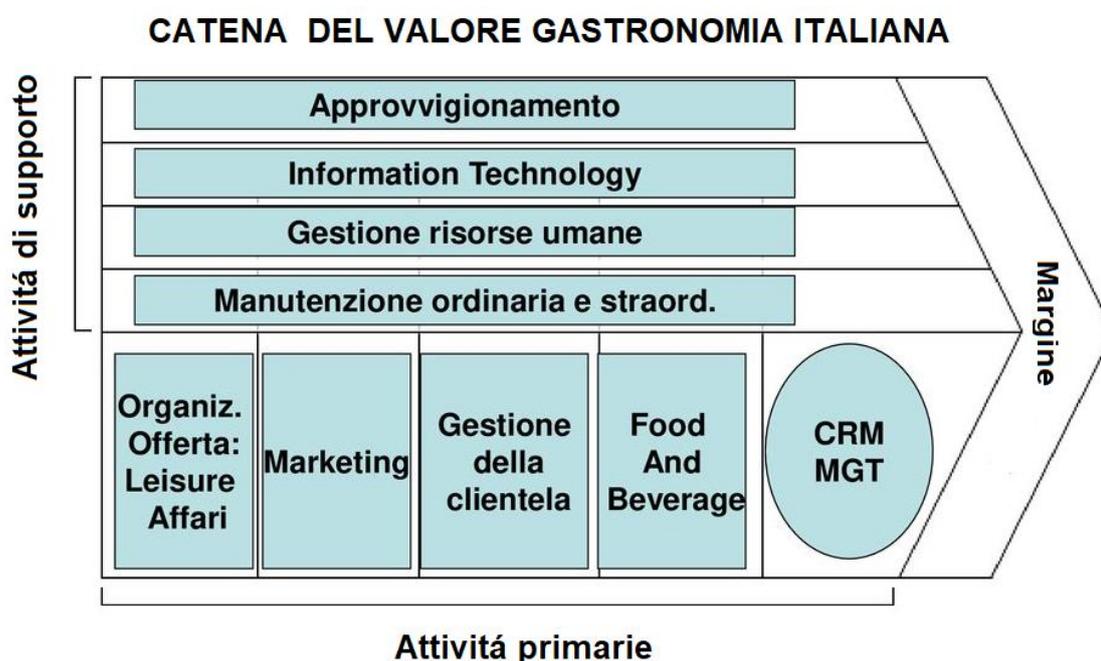


Figura 23. La cadena de valor del turismo gastronómico en Italia

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35.) en base a los datos de la CCI.
 Recuperado de: <https://www.italcamara-es.com/es/la-camara/catena/del-valore-gastronomia-italiana/>

Caso México:

La gastronomía en México es un pilar del sostén económico del país y un importante campo para el desarrollo colocándose como una de las gastronomías más

influyentes a nivel internacional. A ello se le suma el fortalecimiento de las relaciones sociales en la gastronomía tradicional y popular que es un factor de identidad y distintivo cultural que tomó de ejemplo de España e Italia y lo replicó con éxito.

La gastronomía mexicana se caracteriza por su heterogeneidad, y además por formar parte de procesos más amplios, como la globalización, el esteticismo de la oferta y la aparición de nuevos estilos de vida y consumo.

Al hacer más fuerte el saber del área gastronómica para comprender su avance y proyección, se vislumbra la revaloración, visibilidad, conservación de tradiciones, como base para la originalidad y la imaginación que permiten aceptar a México y cautivar a los clientes que se han vuelto más rigurosos, informados y hedonistas.

La aparición de modas recientes en la gastronomía pertenece a procesos estructurales de nivel global y nacional de orden barato, popular y cultural que repercuten en la aparición de nuevos consumos. En la figura 24. Se muestra las tendencias que México toma en cuenta para promover su gastronomía local y asimismo en las 4 principales ferias internacionales. La primera es realizada en la capital oaxaqueña, **la feria Internacional del Mezcal** que se celebra en el mes de julio, en la cual se disfruta de un ambiente lleno de cultura, costumbres y tradiciones. El mezcal es una bebida espirituosa típica de la zona, originaria del agave.

Todos los años, en el mes de mayo, las viviendas vinícolas de México se dan cita en el pueblo mágico de Tequisquiapan con la intención de deleitar a todos los visitantes con los especiales vinos y quesos producidos en México; que es la feria nacional del queso y el vino en Tequisquiapan, Querétaro. Dentro de la feria se muestran además distintos espectáculos artísticos y culturales, charlas, exposiciones, etc. Cabe nombrar que la zona vitivinícola de Querétaro creció y ha ganado popularidad a lo largo de los años anteriores, gracias a la excelencia de sus productos y la hermosura de sus paisajes.

Por otro lado; el **festival del chocolate en Villahermosa, Tabasco**; es una de las ferias que ha tomado singular importancia. Tabasco es un estado que posee una gran trayectoria como productor de cacao en todo México; cada noviembre se lleva a cabo este festival en donde se ofrece una gran variedad de productos elaborados con chocolate. En esta feria se presentan eventos musicales, un mercado trueque donde el turista tiene la oportunidad de cambiar artículos por semillas de cacao.

Asimismo; el **festival del chile en nogada en Calpan, Puebla**. Todos los años en el mes de agosto en el pueblo de Calpan; se cocinan un aproximado de 70 mil chiles en nogada, mientras se hacen ocupaciones culturales que detallan las prácticas y tradiciones del lugar. Además de gozar de uno de los platillos más emblemáticos de Puebla, se puede explotar el viaje a Calpan y conocer el Templo y Convento de San Andrés, ofrecer un recorrido cerca de los volcanes, ir al mercado del pueblo y hacer ocupaciones paralelas.

Una de las ferias más representativas y extrañas para muchos de los turistas; es el **festival del caldo de rata en Fresnillo, Zacatecas**. El nombre del festival y del platillo no suena muy interesante, no obstante, para esos turistas que buscan gozar de vivencias de cocina muy exóticas y demasiado diferentes a todo lo habitual, el caldo de rata es la preferible alternativa. Es una comida habitual de la zona que representa la gastronomía de Fresnillo; alimento muy nutritivo, y que, por medio de eventos como éste, se enfrentan los mitos acerca de su consumo.

Tendencia	Influencia del contexto sociocultural y económico	Retos de formación y capacitación
Gastronomía basada en el cosmopolitismo	Proceso de globalización que acentúa la exposición a tradiciones gastronómicas diversas.	Además de los conocimientos disciplinarios, ampliación de saberes relacionados con otras tradiciones culinarias (historia, valores, ingredientes, productos).
Visibilización de las cocinas tradicionales y populares	Reacción frente al proceso globalizado de homogeneización sociocultural. Patrimonio y diferencia cultural como valores deseables alentado por instituciones internacionales como la Unesco.	Formación en conocimientos disciplinarios de gastronomías locales y profundización de la cultura alimentaria propia.
Gastronomía turística patrimonialista	Tendencia del turismo cultural a la alza y mayor importancia de las gastronomías locales como atractivo.	Formación en conocimientos disciplinarios de gastronomías locales, profundización de la cultura alimentaria propia y creatividad para la innovación de servicios y productos.
Cocina de autor	Emergencia de las sociedades del conocimiento y alta valoración de la creatividad y la innovación. Auge del individualismo, de la diferenciación o singularidad.	Innovación y creatividad de servicios y productos gastronómicos diferenciados o singulares. Perfeccionamiento de técnicas novedosas u originales. Habilidades y conocimientos para los nuevos emprendimientos.
Estetización de la gastronomía	Estadio del capitalismo como modo de producción estético y de hiperconsumo (Lipovetsky y Serroy).	Ampliación de conocimientos multidisciplinarios que aporten a la generación de experiencias estéticas a través de la gastronomía.
Gastronomía saludable	Respuesta al tema de la sustentabilidad, los movimientos enfocados a la conservación de los recursos naturales, aparición de problemas de salud derivados de la mala alimentación (<i>slow food</i> , gastronomía lógica).	Conocimientos disciplinarios y funcionales de los alimentos, sobre todo de aquellos derivados de la gastronomía tradicional y popular.
Tendencia <i>foodie</i>	Perfil de consumidores más exigentes, mayormente informados, hedonistas, que les gusta diferenciarse.	Aspectos mercadológicos, de innovación y creatividad para crear ambientes para los nuevos consumidores.

Figura 24. Retos de formación para el campo gastronómico actual

Fuente: López Ojeda, A.; Pérez Camacho, C.; Guzmán Hernández, C.; Hernández López, R. (2017, pp. 91-113). Caracterización de las principales tendencias de la gastronomía mexicana en el marco de nuevos escenarios sociales. Teoría y Praxis.

Este análisis permite concluir que la cadena de valor que México utiliza para sus ferias gastronómicas; ciertamente incluye a todos los agentes necesarios y permite abarcar un universo más amplio, rico y satisfactorio para el turismo y permite convertirse en el motivo principal de la actividad turística. La gastronomía no se limita a la venta de un platillo, sino que para llegar a él se ha construido una serie de procesos que incluyen elementos asociados a la producción y al procesado de alimentos, pero también a su distribución, transformación y, finalmente, su ingestión. Estos procesos incorporan valores añadidos como los paisajes gastronómicos, la identidad cultural y culinaria; como se muestra en la figura 25.

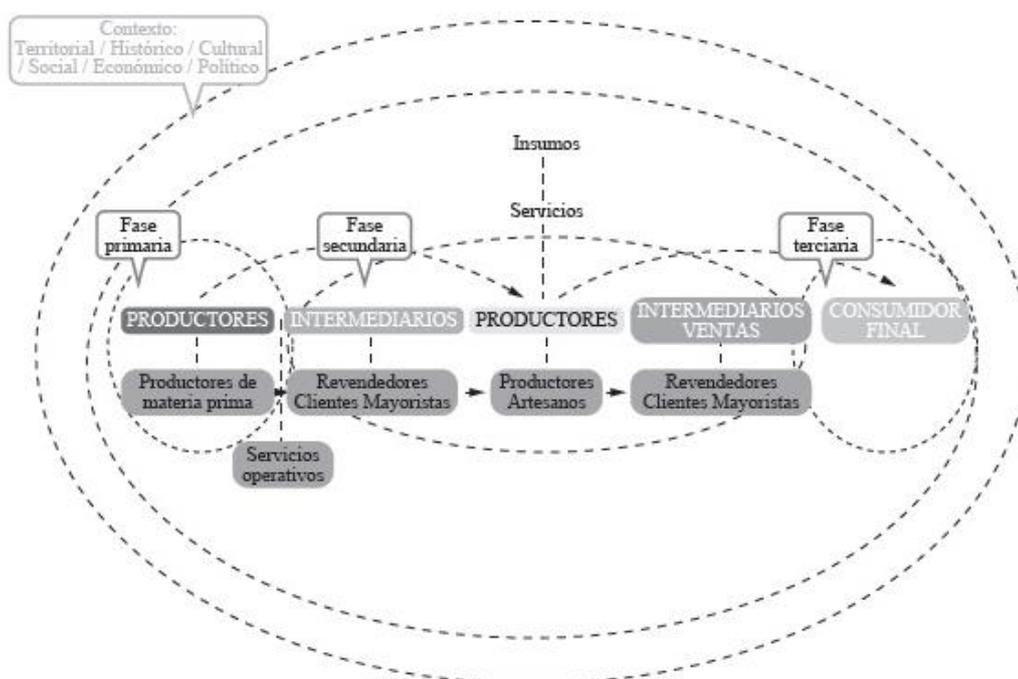


Figura 25. La cadena de valor del turismo gastronómico en México

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35.) en base a los datos de la CCM (2020). Recuperado de: <https://www.ccmp01.com/cadenadevalor/gastronomiamexicana/>

Caso Colombia:

La cadena de valor del turismo gastronómico para Colombia; es el eje central de su economía; los sistemas de mercados y los actores relevantes pertenecientes al sector turístico y ámbitos afines.

Es importante destacar que el análisis FODA corresponden a una autoevaluación de un conjunto de actores, expresadas en la cadena de valor. Colombia toma como pilar fundamental a los servicios de desarrollo empresarial que se promueven con las ferias que promocionan. En la figura 26; se observa que los actores de mercado y las funciones de apoyo se sostienen bajo un marco regulatorio estricto. De aquí parte el éxito de su propuesta gastronómica.



Figura 26. La cadena de valor del turismo gastronómico en Colombia

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35.) en base a los datos de la OIT para los países andinos (2019). Recuperado de: http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_625.pdf/

Colombia propone tres grandes ferias gastronómicas internacionales en las que despliegan la cadena de valor. **Colombia Cocktail Fiesta**, se lleva a cabo en Bogotá, en el mes de abril desde el año 2017 de con el propósito de promover la vida nocturna en la ciudad de Cali. Asimismo, el **festival nacional de la cocina ribereña**, como evento de promoción de la gastronomía de los ríos en Colombia. Se tenía planificado su lanzamiento para el primer semestre de 2020 en Barranquilla; pero debido a la pandemia mundial Covid 19; se postergó para febrero de 2021.

Finalmente, la primera rueda de negocios gastronómica que reunirá a 60 vendedores y 30 compradores de la cadena de valor. El objetivo es promover los insumos típicos locales y las técnicas de la gastronomía colombiana. Dicho evento tuvo lugar desde mayo de 2011 hasta la actualidad.

Caso Brasil:

A diferencia de los países anteriormente mencionados como estudios de caso, Brasil incluye en la cadena de valor del turismo gastronómico y la promoción de sus ferias el pilar de la sostenibilidad más importante de los últimos tiempos que es el medio ambiente. El gobierno brasilero considera un 2% de su PBI anual para el desarrollo e implementación de estrategias que mitiguen los efectos del cambio climático no solo en Brasil sino también su impacto en los países limítrofes. (figura 27).

Asimismo, realizan un diagnóstico previo para estudiar el perfil de los actores principales de la cadena. Lo dividen en dos grupos: Actores por eslabón y

organizaciones de apoyo. Ello le permite a Brasil tener una mejor visión estratégica aunada con los seis pilares en que se sostiene su cadena de valor: Contexto, Economía, Mercado y conocimientos tecnológicos, gobernanza, organizaciones de apoyo y medio ambiente.



Figura 27. La cadena de valor del turismo gastronómico en Brasil

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter, M. (2017; p. 35pp) en base a los datos de Cepal (2019). Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf.

1.3.15. La cadena de valor del turismo gastronómico en el Perú

La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega;2020) considera que la gastronomía tiene un gran potencial sostenible y que la cocina nacional genera una cadena de valor que supera los de 40 mil millones de soles en el país; que equivale al 11.2% del PBI. Este índice es el más bajo comparado con España que equivale a un 33%

de su PBI, Italia a un 45%, México a un 15,3%, Colombia a un 14% y Brasil a un 15% (OMT;2020)

Según el reporte, llevado a cabo por el Ministerio de la Producción (Produce), la gastronomía en el Perú implica directa e de forma indirecta a unos cinco miles de individuos, el 20 por ciento de la gente económicamente activa (PEA) en toda la cadena productiva que comprende extracción, industria y servicio.

La cadena de valor gastronómica actual está constituida por (personas trabajando en actividades relacionadas a gastronomía) la conforman diversos eslabones. Entre ellos se encuentran los agricultores (3.5 millones, agrupados en 2.2 millones unidades agrícolas); el sector pesquero (100 mil personas), comerciantes de mercados, restaurantes grandes y pequeños; transporte; e industria alimentaria de todos los tamaños. (figura 28)

En la actualidad se tiene que considerar que a nivel global los negocios que entran a la fase de reactivación tienen dos desafíos: recuperar el tiempo perdido y adaptarse a una nueva realidad. Lo positivo del nuevo formato de atención hoy en día es la relación que se ha creado con los productores. Antes los cocineros solo utilizaban la materia prima sin conocer su procedencia o tener contacto directo con el proveedor, ahora se exhiben frutas y verduras en una vitrina para el consumidor como producto final.

Por tanto; la cadena de valor actual de la gastronomía en el Perú carece de una infraestructura organizacional, de gestión del talento humano, de una logística

interna integral y de una estrategia de post-venta. Porter (2018; 45p.) afirma que la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir al detalle cada actividad de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa, y que dentro de sus principales ejes no puede faltar.

Las cuestiones que emergen en el estudio de esta teoría son: ¿Cómo es viable hacer valor basado en los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo tenemos la posibilidad de incrementar el margen de nuestra actividad comercial? Parecen cuestiones recurrentes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial de la gastronomía en el planeta.

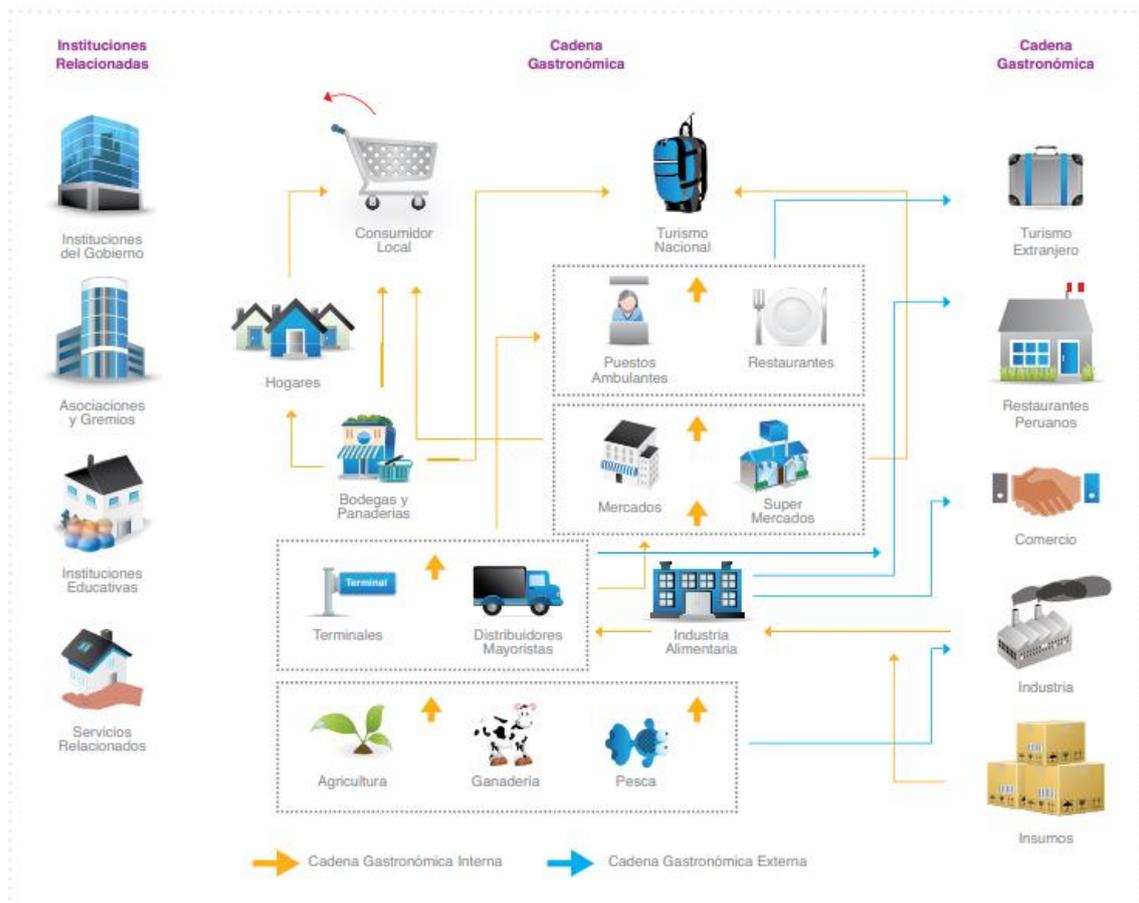


Figura 28. La cadena de valor del turismo gastronómico en el Perú

Fuente: Apega (2009). Recuperado de:

https://renavisan.ins.gob.pe/sites/default/files/75._gastronomia_peruana.pdf

Las industrias dedicadas a la transformación de insumos en la gastronomía crean valor ya que transforman dichas materias primas en productos de necesidad para el sector. Una empresa minorista ofrece una amplia variedad de productos gastronómicos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa de restauración e incluso una feria gastronómica utiliza los recursos naturales y de talento humano para lograr su principal objetivo que es crear valor. En base a esta teoría se puede decir que una feria gastronómica tendría una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea reduciendo los costos o aumentando las ventas).

La cadena de valor despliega el valor total, y radica en las ocupaciones de valor y del margen. El margen es la que distingue entre el valor total y el valor colectivo de llevar a cabo las ocupaciones de valor. Además, las ocupaciones de valor son todas aquellas que ejecuta una compañía y estas se dividen en 2 tipos: Ocupaciones primarias y ocupaciones de acompañamiento.

Porter (2018; 83-89pp.) señala que cada una de estas actividades son de vital importancia para toda organización. **Las actividades primarias** son aquellas que están relacionadas directamente con la creación física del producto, venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Dichas actividades requieren de la logística interna, las operaciones, la logística externa, el mercadeo y las ventas y por último los servicios. Y **las actividades de apoyo** son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. (Ver figura 29)



Figura 29. La cadena de valor genérica

Fuente: Porter, M. Ventaja competitiva (1985; p. 85.)

La cadena de valor de alguna organización debe reflejar las tácticas del negocio. Entonces, al instante de elegir cómo hacer mejor la cadena de valor de la feria Mistura, debe identificarse las propiedades que la distinguen de sus competidores o, sencillamente, tener una composición de costos más baja.

1.3.16. Mistura como evento social y su incidencia en el turismo gastronómico. Una mirada hacia la internacionalización y el marketing experiencial.

En noviembre del año 2007 nació la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), con el objetivo principal de fomentar la buena cocina peruana e identidad cultural, congregando a ciertas figuras de la gastronomía peruana que fueron las más representativas de la época. APEGA, elaboró un plan de actividades acordes a la meta propuesta.

Con el nacimiento de APEGA, se concibió la idea de una Feria Gastronómica en el Perú. Inicialmente, esta exposición culinaria fue denominada **Perú, mucho gusto**, para después renombrarse **Mistura. Perú mucho gusto**; se inauguró en el 2008 con 23 mil visitantes. Al año siguiente cambió su nombre a **Mistura**; su imagen estuvo dispuesta a captar la atención del sector y de la expectativa pública teniendo 150,000 visitantes.

En el 2010 **Mistura**; presentó el tema de gastronomía sostenible con un enfoque en la protección de la pesca en el mar peruano y tuvo una duración de 5 días. Para esa fecha atrajo la presencia de 220,000 visitantes, consolidando su marca con miras a internacionalizarse.

La feria del 2011 obtuvo 396,100 visitantes y la atractiva participación de chefs internacionales. El tema de aquel año estuvo orientado a la amazonia peruana y a uno de los platillos bandera de nuestro país **“el ceviche”**.

En la edición del año 2012 también tuvo una duración de 11 días; sin embargo; aún no existía un espacio fijo para el desarrollo de la feria; por lo cual aquella vez se presentó en el campo de Marte. Con más de 506,531 visitantes la feria reunió a un grupo de panaderos regionales y además más de 50 variedades de postres de todo el país. Asimismo, integró a la cadena productiva gastronómica.

El año 2013; asistieron 500,000 visitantes reuniéndose en la Costa Verde; cuya temática fue los platillos típicos regionales; a pesar de no contar con ciertos

requisitos mínimos que exigen los estándares de calidad de una feria como son los servicios higiénicos tuvo éxito.

En el año 2014; asistieron 450,000 visitantes y en esta oportunidad estuvieron presentes 300 pequeños productores peruanos y 192 puestos de venta de comida. La temática de aquel año fue el desarrollo de la gastronomía **slow food**; cuya filosofía implica lo bueno, lo limpio y lo justo.

En el año 2015; volvió a cambiar de ubicación y tuvo la asistencia de más de 500,000 visitantes. La temática de aquel año fue los **food trucks** y la gama diversa de **cervezas**.

En el año 2016; tuvo nuevamente un cambio de ubicación y la asistencia de más de 450,000 visitantes. La temática de ese año fue la cocina milenaria en el Perú, contando con la participación de eventos culturales, parajes públicos, venta de insumos. Posteriormente en el 2017 la feria nos cita en el distrito del Rímac en donde congrega a un mayor grupo de invitados en gastronomía, música y folklore nacional. Lamentablemente de la asistencia que hubo años pasados la tendencia fue en caída; solo 302,139 visitantes.

En el 2018 vuelve a cambiar de ubigeo; esta vez en la Costa verde, cuya temática fueron las comidas regionales y los licores nacionales. Tuvo una asistencia de más de 450,000 visitantes.

Fue así como en unos pocos años, **Mistura** se consolidó como la feria gastronómica más importante en América Latina y adquirió también prestigio a nivel internacional.

El éxito de esta feria se le atribuye a Gastón Acurio; un experto en la gastronomía, que consiguió que el Perú se posicione en el puesto 6 del ranking mundial y que sumado a ello que en el Perú se valore las diversas riquezas que el país conserva.

Es importante recalcar que el fenómeno gastronómico ha tenido un impacto en términos económicos para el país, y se ha visto reflejado a través de índices económicos como el PBI y la activación del consumo. Con ello, el sector servicios ha tomado el papel protagónico, siendo el primer sector que aporta al desarrollo del PBI, apoyándose en otros subsectores como el de alojamiento y las empresas de restauración.

La feria pretendía mostrar una buena experiencia a su público desde la primera edición, y la sostenibilidad de la feria fue un reto año a año. Todo ello se debe al constante movimiento del comportamiento del consumidor. Cada vez más los comensales son más exigentes, es por ello que los organizadores no sólo tienen el reto constante de gestionar la parte gastronómica sino también logística. Solo así podrán generar valor del producto hacia el consumidor de la marca.

Para Mistura, el generar valor posee varias aristas, uno de ellos está relacionada directamente con las emociones positivas que experimenta cada persona al visitar la feria, generando identidad en cada uno de ellos. La organización pretende que

se proyecte un concepto diferente en el cuál la intención de los visitantes no sólo sea comer, sino que a ello se sumen aspectos sociales, ya que en la actualidad los seres humanos buscan momentos para compartir con su círculo más cercano, y a través de sus redes sociales, comunicando no solo su experiencia sino también su identidad y sentido de pertenencia.

En el marketing experiencial en el **modelo experiencial** de Schmitt, B. (2006; 121p.) se realiza un análisis con una de las matrices más importantes para la aplicación del valor y que mide la relación entre lo emocional y los canales de comunicación, producto, competencia y visión cliente interno/externo.

Dicho modelo estudia las expresiones empresariales o de marca que se expresan a través de algunos elementos de identidad. En el nivel más prominente de abstracción están las 4 P de los elementos de identidad visual que son: características, productos, muestras y publicaciones.. Asimismo, los elementos primarios que se relacionan con los cinco sentidos (el color, la música adecuada, la variedad en los platillos, la distribución de espacios, la preparación de platillos in situ; despertando el sentido del olfato, las degustaciones, y venta de insumos nativos).

Para desarrollar la experiencia de consumo Schmitt identifica 5 factores que conforman los llamados módulos experienciales estratégicos (MEE), formados por cinco tipos de experiencias que conforman el marco del Marketing Experiencial (Schmitt, 2006). Sensaciones, pensamientos, sentimientos, actuaciones, relaciones y marketing de sensaciones.

En su primera feria convocó alrededor de 23,311 personas y ya para el 2016 se acercaba a los 300 mil tickets vendidos, de los cuales alrededor del 4% fueron adquiridos por visitantes provenientes de diferentes países del mundo, recibiendo en promedio entre 12 a 15 mil extranjeros de países como Colombia, Brasil, Estados Unidos, España, Chile, entre otros (Apega, 2008, 2016).

Es importante mencionar que el turismo por motivos gastronómicos hacia nuestro país ha crecido de 8% a 20% en los últimos cinco años (Diario El Comercio, 2016). En la actualidad; es parte del itinerario ofrecido dentro de los paquetes turísticos de las principales agencias de viajes. Estos paquetes son ofertados en promedio de USD\$ 397 por una estadía en Lima de 4N/5D, tours donde se incluyen circuitos guiados a la feria. (MINCETUR; 2019)

Mistura inició con 12 stands de restaurantes en el 2008 y con la participación de 60 productores agropecuarios ubicados en el Gran Mercado. Ésta cifra fue aumentando con el pasar de las ediciones, y en el 2016 participaron entre negocios de alimentos y bebidas unos 217 proveedores, distribuidos en los diferentes mundos de comida y alrededor de 350 productores agropecuarios. Es así que se convirtió en un espacio de comercialización de agricultura; ya que pueden venderse en promedio 33 toneladas de productos, entre ellos ajíes, papas nativas, frutos amazónicos, cereales, y otros.

Además, los restaurantes participantes en la feria deben tener una producción mínima de mil raciones diarias, con lo cual pueden llegar a registrar más de 200 mil soles en ventas brutas durante los 11 días que dura la feria (APEGA, 2016).

Mistura también generó empleo por la cantidad de personal que está involucrada en el montaje la feria. Se empleó alrededor de 50 empresas proveedoras para montar toda la feria, donde cada una en promedio puede tener en promedio 20 trabajadores destinados para la feria. (APEGA, 2016).

Finalmente puede observarse en la figura 30; que el principal problema de mistura es la mala organización de la feria y la falta de decisión de los realizadores en la elección de un espacio adecuado y estable; esto se refleja en el retorno sobre su inversión año tras año. Año tras año se observa una alta inversión poco planificada a pesar de sus ganancias por las ventas de las entradas. En la última columna de la figura se observa que el retorno sobre la inversión solo obtenido por el costo de las entradas es bastante rentable y que teniendo una organización y una temática adecuada al estudio del entorno y la industria.

Para que Mistura logre internacionalizarse y mejorar su rentabilidad es necesario un sistema adecuado de organización estratégica que le permita adecuarse a las necesidades del turista gastronómico y a su vez que pueda establecer un ordenamiento en su cadena de valor.

Año	Nombre	Temática	Visitantes	Lo nuevo	Ubicación	Inversión	Precio de la entrada	Ingresos por feria	ROI*
2008	Perú mucho gusto	Gastronomía peruana	Adultos:14,578	Participación en la feria Madrid fusión	*Cuartel San Martín- Miraflores *Madrid fusión	S/.85,349	Adultos: S/.20	S/.291,598	276%
			Niños:2,977				Niños: /.8	S/.24,432	
			Canjes: 5,556				Canjes/.0	S/.0	
2009	MISTURA	Biodiversidad pesquera	150,000	Cambio de Marca "Mistura"	Parque de la exposición	S/.82,411	Entrada general: S/.20	S/.3'000,000	3,540%
2010		Sostenibilidad gastronómica	220,000	La papa nativa	Parque de la exposición	S/.72,212	Entrada general: S/.20	S/.4'400,000	5,993%
2011		Biodiversidad amazónica	396,100	Frutas emblemáticas y ceviche	Parque de la exposición	S/.75,000	Entrada general: S/.20	S/. 7'922,000	10,463%
2012		Todas las sangres	506, 531	Inclusión	Campo de marte	S/.91,200	Entrada general S/.20	S/.10'130,620	11,008%
2013		Dulces de antaño	545,000	Pisco peruano	Costa verde	S/.10'320,000	Entrada general S/.20	S/.10'900,000	5.6%
2014		Biodiversidad y nutrición	450,000	Slow food	Costa verde	S/8'000,000	Entrada general S/20	S/.9'000,000	12.5%
2015		Gastronomía artesanal	450,000	Food trucks y cervezas	Parque de la reserva	S/1'800,000	Entrada general: S/.20	S/.9'000,000	400%
2016		Cocina milenaria	450,000	Cocina regional	Costa verde	S/.1'450,000	Entrada promedio: S/22	S/.9'900,000	582.8%
2017		Cocina regional	302,139	Conciertos	Club Revólver Rímac	\$/70,000	Entrada promedio: S/20	S/.6'042,780	8,532.5%
2018		Sostenibilidad	287,000	Pisco y comidas regionales	Costa verde	S/3'000,000	Entrada: S/.20	S/.5'740,000	91.3%

Figura 30. Mistura desde sus inicios hasta su última presentación. *Roi solo de ingresos por venta de tickets. (No se considera alquiler de espacios)

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de APEGA (2018)

1.3.17. Concepción del pensamiento estratégico

Esta teoría lo define como un **proceso mental**, con un inicio y un ciclo final, como bien define Michael Porter, el pensamiento estratégico genera valor y se transforma en una solución precisa a determinado problema o situación que se presente, y es necesario su análisis pues el inicio para el diseño de todo plan estratégico.

Como afirma Kenichi Omahe (1982) el pensamiento estratégico diseña acciones que desmenuzan la situación problema desde sus cimientos, y una vez reconocidas, deben juntarse nuevamente paralelamente a la ventaja competitiva de toda organización.

Se diferencia con el pensamiento lineal, porque estudia cada elemento concerniente al problema y cada uno de ellos se organiza en escala de importancia; es decir que la situación final tiene una forma y volumen que difiere del aspecto inicial del mismo, pero que le permite visualizar esa posible solución de una manera más clara y convincente.

El ejecutivo a cargo de la organización de toda feria a menudo tiene dos elementos: el primero está relacionado con la administración de los recursos y el segundo con el liderazgo. Es del liderazgo que nace el **pensamiento estratégico** del cual se concebirá el modelo de la concepción estratégica.

Para comprender mejor el pensamiento estratégico analicemos la evolución de este concepto en el tiempo.

En los años 50 en las empresas el tema dominante fue la planificación y el control presupuestario basado en los siguientes puntos principales: control financiero a través de los presupuestos. En los años 60 se habló de planificación corporativa un concepto más amplio cuyo punto principal era planificar el crecimiento de la organización a gran escala. En esta época se habla de previsión de mercadeo y de modelos para planificar inversiones. A largo, mediano y corto plazo.

En la primera mitad de los años 70 ya se habla de estrategia corporativa, cuyos puntos principales se sostienen en la diversificación de cartera. Se diseñan las conocidas UEN, o Unidades estratégicas de negocio y las matrices estratégicas con el fin de buscar mercados globales. A finales de los 70 y principio de los años 80 se habla de análisis sectorial y competitivo. Aquí se diversifica por sectores y se trabaja la segmentación de mercados y del famoso posicionamiento de Al Ries y Jack Trout. El principal objetivo fue medir la curva de la experiencia para lograr estrategias direccionadas a cada porción de mercado.

En los finales de los 80 y principios de los 90 el pensamiento estratégico busca la ventaja competitiva, el análisis de los recursos y en análisis de las capacidades básicas.

Asimismo, se discute la reingeniería de procesos y la externalización de actividades más conocida como el outsourcing.

Finalmente, entre los 90 y el nuevo milenio ya se formula la innovación estratégica y la nueva economía orientada a la digitalización. Las organizaciones buscan capacidad de respuesta, flexibilidad y la gestión del conocimiento. Las alianzas estratégicas, la organización virtual y la búsqueda de masa crítica son algunas de las implicancias organizacionales más comunes en esta etapa. (Ver figura 31)

En la actualidad el líder quien lleva a cabo el pensamiento estratégico trabaja un mapeo general de toda situación, en el que demostrará su intuición y buen juicio como líder, según lo expresa Omaha (1982), aptitudes que no se encuentran en un simple analista, en cuyo pensamiento flexible analiza la gama de alternativas y mide de manera contante los costos versus los beneficios de actividad. Para considerar alternativas se pregunta "¿cuál sería nuestro mejor curso de acción?". Este es un componente estratégico que solo existe cuando hay competencia perfecta.

Periodo	Años 50's	Años 60's	Primera mitad de los 70's	Finales de los 70 y principios de 80's	Finales de 80's e inicios de 90's	Finales de 90's y principios de 2000
Tema dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y de la competencia	Búsqueda de ventaja competitiva	Innovación estratégica y nueva economía
Puntos principales	Control financiero a través de los presupuestos	Planificación del crecimiento	Diversificación y planificación de carteras	Elección de sectores, mercado, segmentos de mercados y búsqueda del posicionamiento en ellos.	Fuentes de ventaja competitiva en la organización	Ventaja competitiva basada en la innovación, conocimiento y adaptación a la nueva economía digital
Principales conceptos y técnicas	*Presupuesto financiero *Planificación de las inversiones *Valoración de proyectos	*Previsiones de mercado *Modelos de planificación de inversiones	*Sinergia *UEN *Matrices de planificación de carteras	*Curva de experiencias *Beneficio de la cuota de mercado *Análisis competitivo *Análisis PIMS	*Análisis de recursos *Análisis de capacidades básicas	*Flexibilidad organizativa y capacidad de respuesta *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo *Competencia por los estándares
Implicaciones organizacionales	Importancia de la dirección financiera	Desarrollo de los departamentos de planificación corporativa y de la planificación formal a largo y mediano plazo.	*Diversificación *Estructuras multidivisionales *Búsqueda de una cuota de mercado global.	*Mayor selectividad sectorial y de mercado *Reestructuración *Gestión de los activos	*Reestructuración corporativa y reingeniería de procesos *Refocusing *Outsourcing	*Organización virtual *empresa basada en el conocimiento *Alianzas y redes *Búsqueda de masa crítica

Figura 31. Evolución del pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia; basada en informe evolutivo de CLADEA (2018)

Porter, M. (1987; 181p.) afirma que El enfoque de los escenarios reconoce que solo algunas cuestiones pueden ser previstas, mientras que otras son esencialmente incógnitas. Los escenarios inician con el pensamiento estratégico para el diseño de la planificación estratégica y normalmente es generado por el líder organizacional para promover las demás acciones. Se aplica a través de conocimientos, habilidades y actitudes (ver figura 32)

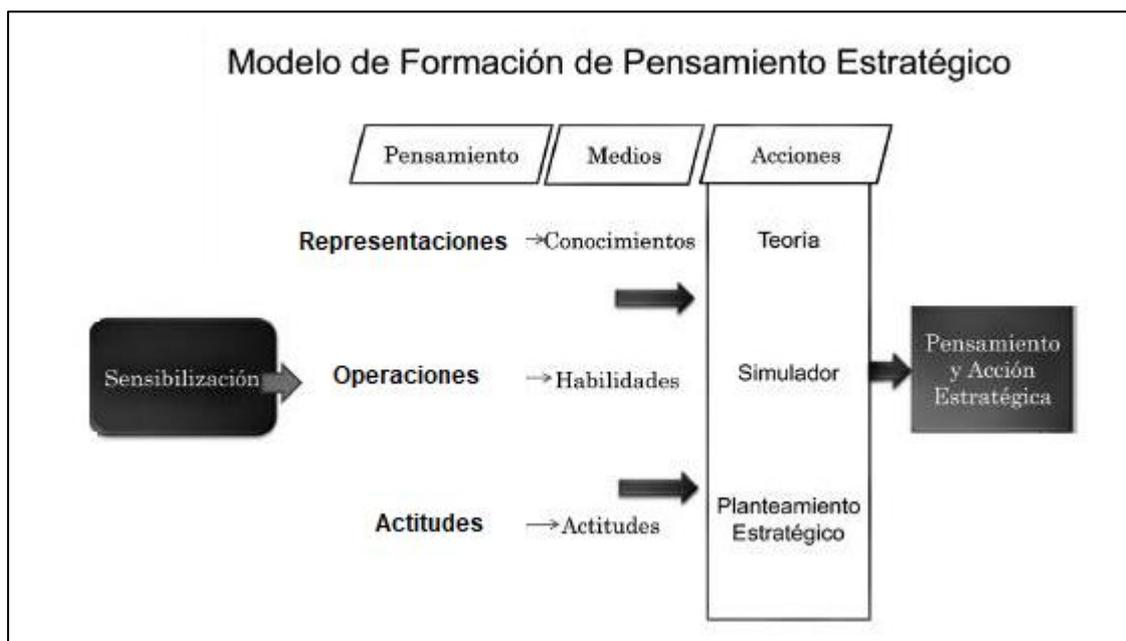


Figura 32. Modelo de formación de pensamiento estratégico

Fuente: Porter, M. (1987; p. 181.) Pensamiento estratégico

Todas estas teorías y doctrinas en el mundo sobre el pensamiento estratégico en el Perú por ejemplo tuvieron lugar a través de la organización de la cultura indígena; en los conocimientos del pueblo indígena Aymara. Podemos encontrar los rastros más antiguos de un tipo de cosmovisión basado en el razonamiento estratégico. Según Sarmiento, J.P. (2019; 181p.) la concepción del pensamiento estratégico Aymara es circular, pues utilizan el pasado, presente y el futuro para diseñar sus estrategias en las comunidades. Al tiempo lo conocen como **Nayra**.

Sin embargo, también **Nayra** significa vista u ojo; y está asociado a la visión estratégica de la vida. Toda acción individual o colectiva Aymara tiene como visión: *garantizar la sostenibilidad de recursos para las futuras generaciones*. Sus integrantes consideran que los recursos vitales como el agua, la biodiversidad y los suelos tienen vida y son solo prestados por los ancestros quienes volvieron a ser tierra y volverán en las futuras generaciones. El sistema cultural Aymara ha creado un sofisticado sistema de pensamiento estratégico que de forma innata aplican tanto en el proceso básico de formación de unidades familiares, como en la dinámica de complejas estructuras sociales.

El pensamiento estratégico en el Perú consiste en generar reflexiones teórico prácticas que permitan plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo. Ante los problemas externos nos ayuda a pronosticar escenarios mediante la prospectiva, así como permite analizar y organizar los medios disponibles para alcanzar un fin determinado.

Asimismo; es necesario dar una mirada a una de las organizaciones que a través de los años han logrado trazarse objetivos y proponer estrategias infalibles en un sistema de organización estratégica sumamente ordenado y estas organizaciones son las militares. Según Plaza, V. (2020; 51p.) Almirante de la Marina del Perú; afirma que el empleo eficaz del pensamiento estratégico para la defensa de los intereses en una organización a largo plazo garantizaría la sostenibilidad de los objetivos estratégicos fundamentalmente para la supervivencia de la misma y el logro de su margen en la cadena de valor. Todo ello a través de la maniobra

estratégica que es el elemento clave en las conducciones de las operaciones militares. Es el medio “*el ¿cómo?*” empleado por la estrategia para mejorar las condiciones de la lucha, para multiplicar el rendimiento de su esfuerzo, sea en el duelo entre las fuerzas principales o en el beneficio de requerimientos que se consideren importantes (Ver figura 33)

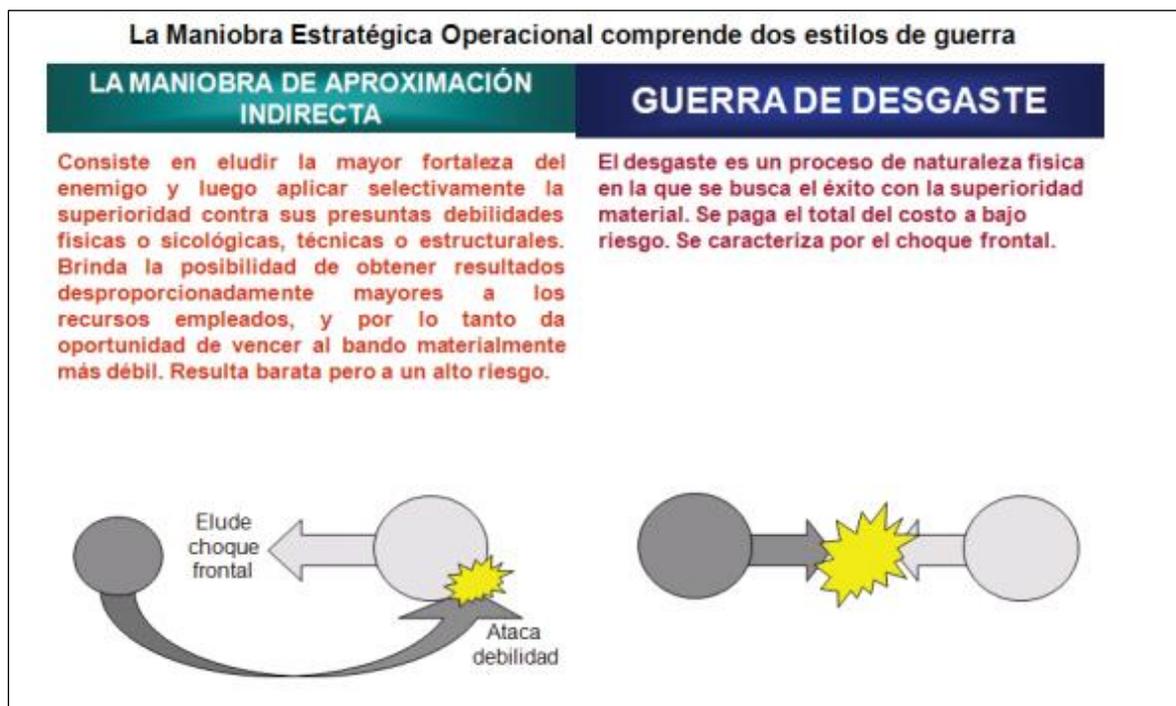


Figura 33. Modelo de Maniobra estratégica operacional del pensamiento estratégico

Fuente: Plaza, V. (2020; p.51.) Pensamiento estratégico

La concepción del pensamiento estratégico, tomando en cuenta estos dos grandes modelos; el Aymara y el militar ayudarían al logro del diseño de objetivos estratégicos pensando en el pasado, presente y futuro. En nuestro país la mayor parte del cuerpo gerencial carece de una visión general de su negocio, de su industria por ello estos dos modelos permitirían desde una perspectiva global la comprensión del alcance e impacto de la toma de decisiones. Esta carencia particularmente en las ferias gastronómicas nacionales y en particular en **Mistura;**

evita que se pueda apostar por una estrategia a la cual dirigirse para llevar al negocio hacia la consolidación.

Mistura; como se ha visto en acápites anteriores piensa solamente en lo operativo y pasa la mayor parte del tiempo resolviendo problemas de índole operativa que solamente le permite sobrevivir los primeros días de apertura. Pensar que no se puede ir más allá de esta dictadura se ha convertido en un paradigma en los negocios de hoy en día.

1.3.18. Planeamiento estratégico

Sólo las organizaciones que buscan la mejora continua y el diseño de estrategias prospectivas podrán sobrevivir a nuestra realidad actual; realidad que se mueve dentro de un contexto digital y lo que hoy en día buscan las empresas es la máxima eficiencia; que empresas como Cosme, Patty Wong, Central entre otras salieron triunfantes la coyuntura actual. ¿Por qué estos modelos tuvieron éxito? Todas aquellas empresas que dirigen su rumbo hacia un objetivo tienen muchas más oportunidades de alcanzar el éxito que aquellas que se dejan llevar por la tendencia sin un rumbo fijo.

La formulación de un sistema de organización estratégico probablemente sea el tema más discutido en el mundo empresarial. A través de las generaciones se ha considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. A lo largo del tiempo nacieron un número de escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph

Lampel (1998; p. 212.) tienen pensamientos totalmente distintos entre ellos respecto a la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.

Desde la perspectiva del diseño de un sistema de organización estratégica; se presenta el plan estratégico; que de acuerdo a los teóricos más destacados en la materia; es el documento que resume la visión económica-financiera, estratégica y organizativa. Además de presentar una mirada hacia el posicionamiento actual y futuro de toda organización. El Plan Estratégico debe revisar cada área de la organización y someterlos a pruebas estratégicas que puedan controlarse, así como la prospectiva de las variables externas que afectan inevitablemente su evolución.

La importancia de diseñar un plan estratégico radica en dos factores importantes:

- El identificar el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta ese punto

- Y diseñar el objetivo que la empresa se ha trazado. Es decir ¿a dónde se quiere llegar?

a. Etapas del plan estratégico:

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales (Ver figura 34):

1. **El análisis estratégico:** es la fase inicial del proceso. En esta etapa se realiza un completo análisis externo e interno; además de diseñar la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa. Por otro lado, es necesario analizar el entorno interno y a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
2. **La formulación estratégica:** Es la fase central del plan se desarrolla en 3 niveles: Estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias operativas.

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? y ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategias competitivas: Se desarrollan bases para lograr una ventaja competitiva, a través del liderazgo en costes y/o en la diferenciación, en un determinado nicho de mercado.

Estrategias operativas: Este tipo de estrategias examina el desarrollo de todas las funcionalidades con relación a las ejecutadas por la rivalidad. Para eso se hace uso del examen de la cadena de valor; que es una utilidad que identifica las fuentes de toda virtud competitiva.

3. **La implantación estratégica:** Es en esta etapa donde la empresa debe asegurar que posee adecuados controles estratégicos y sistemas de organización estratégica adecuados. Esta fase garantizará que la empresa el uso de medios competitivos para integrar todas las actividades organizacionales.

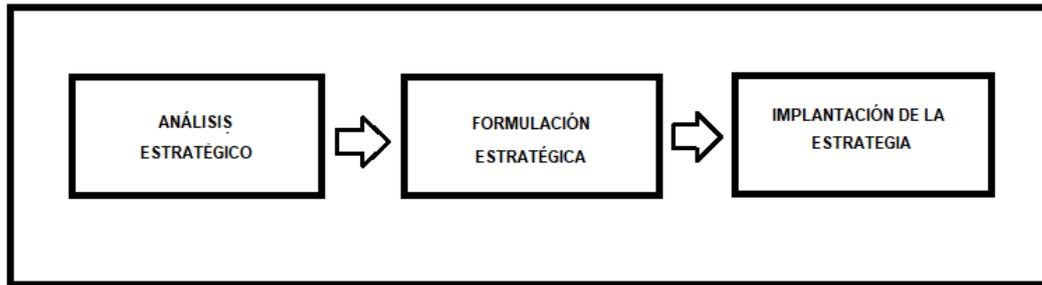


Figura 34. Etapas del plan estratégico

Fuente: elaboración propia adaptado de Mintzberg, H. (1985; p. 142.) Planeamiento estratégico

Es decir que dentro de estas tres etapas del plan estratégico se deben considerar las sub-fases como por ejemplo las metas, el estado actual de la empresa y el diagnóstico situacional, el diseño de estrategias y finalmente la implementación de las mismas. (ver figura 35)

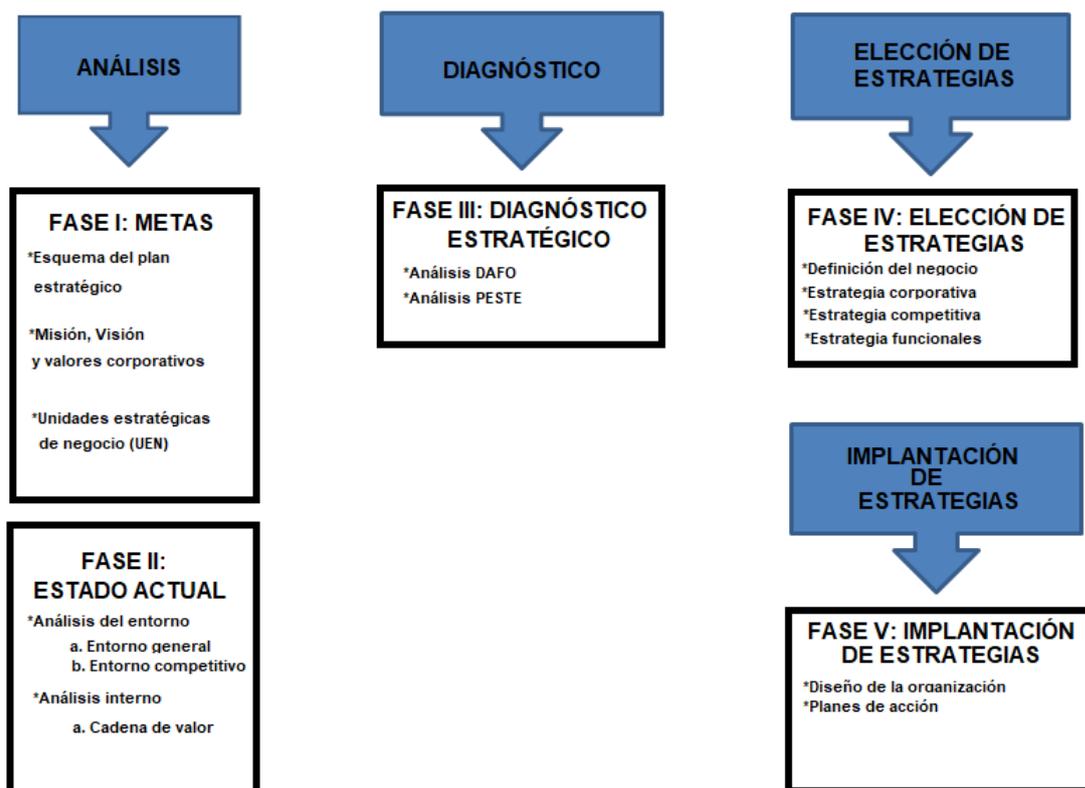


Figura 35. Esquema detallado de las fases del plan estratégico

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (1985; p. 12.)

b. Contenido del plan estratégico:

Las organizaciones deben articular las metas y los objetivos para canalizarlos integralmente en la organización hacia fines comunes.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa están dentro de una jerarquía de metas que se alinean para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Toda organización que por primera vez diseña el **plan estratégico**, se suele enfrentar, la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión+visión) y los valores

corporativos. A ello se le conoce como filosofía empresarial. Bakewell, S. (2017; p. 42).

1. **Visión:** Es la afirmación que establece dónde deseamos llegar más adelante. Una perspectiva puede o no tener la posibilidad de tener éxito; todo ello es dependiente de los componentes controlables y los no controlables y de acuerdo con la estrategia de la empresa. Mintzberg, H. (1988; p.141)

La visión va más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los colaboradores. Kenichi, O. (1982; p.56). Siempre responde a una sola cuestión: ***¿Qué queremos ser?***

2. **Misión:** Mientras que la visión es amplia, la misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva. Responde a la pregunta: ***¿Quiénes somos?*** Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001; p.19).

3. **Valores corporativos:** Los valores corporativos son los ideales y principios de todos los miembros de la organización que guían las reflexiones y las actuaciones de los colaboradores, entre ellas la lealtad, solidaridad, puntualidad, integridad. Representan los ejes conductuales

de la empresa. Debemos responder a la pregunta de *¿En qué creemos?*

Mintzberg, H. (1988; p.146).

Entonces podría decirse que la conducta de la empresa se compone de los valores corporativos, de la filosofía empresarial y de la identidad corporativa o llamada misión. (ver figura 36).

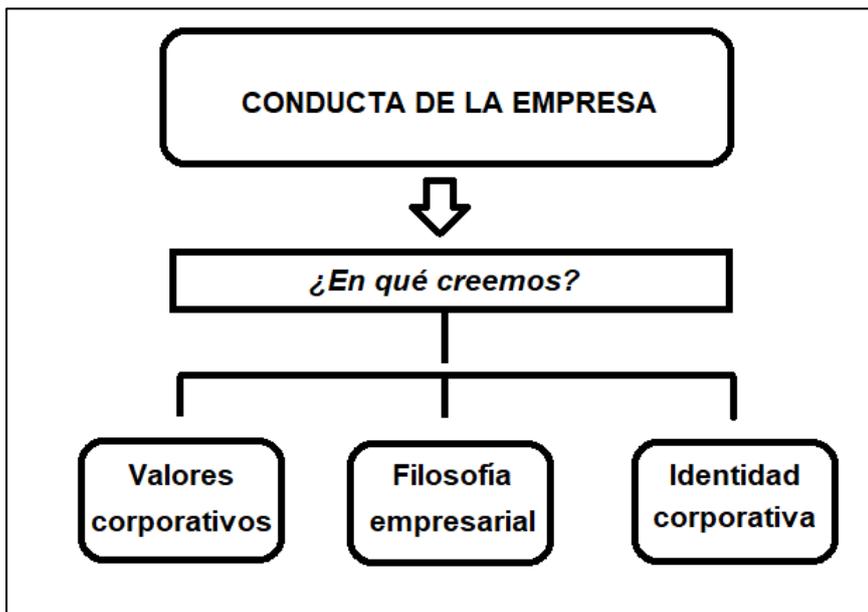


Figura 36. Conducta de la empresa

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Kenichi, O. (1982; p.58)

4. Objetivos estratégicos: Se utilizan para hacer operativa a la misión, es decir, los objetivos estratégicos ayudan a establecer una dirección concreta a cualquier organización. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001; 22p.) Para el diseño de los objetivos se requiere tener en cuenta una serie de criterios que son los siguientes:

Uno de los criterios más importantes es que cada objetivo debe ser **mensurable**; es decir que mida el progreso del mismo a través de un

indicador de gestión. Además, es vital que cada objetivo estratégico sea **específico**; este criterio proporciona un mensaje claro respecto a que es lo que se necesita cumplirse en un periodo determinado. Además, es necesario que el diseño de los objetivos estratégicos sea **apropiado**; pues debe tener coherencia con la misión y la visión de la organización.

Sumado a esos criterios no puede dejarse de lado el criterio de **realidad**. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001; 23p.) afirman que todo objetivo estratégico debe ser alcanzable de acuerdo a las capacidades de cada empresa. Si se diseña lejos de la realidad; no sería desafiante ni factible.

Finalmente; el criterio no menos importante, que es el de ser **oportuno**. Esto necesariamente requiere un plazo temporal para poder cumplir dicho objetivo.

Y de aquí nace la pregunta; ¿son realmente necesarios los objetivos estratégicos para la feria Mistura?

Si. Son extremadamente importantes; puesto que cuando los objetivos satisfacen todos los criterios mencionados en el párrafo anterior se obtienen una serie de beneficios para la organización. El beneficio más importante es el de la organización estratégica; pues ayuda sin duda a dirigir a los trabajadores hacia metas comunes; conservando y concentrando recursos valiosos hacia un trabajo integrador.

Al diseñar objetivos estratégicos desafiantes; se puede ayudar a la organización gastronómica a motivar e inspirar a sus colaboradores hacia el compromiso e integración.

5. Unidades estratégicas de negocio (UEN):

Las unidades estratégicas de negocio (UEN) son parte importante de la empresa en los que cada elemento de las fuerzas de Porter son diferentes del resto de las actividades de la empresa. Hammermesh, R. (2008; 178p.)

Se sustenta en tres dimensiones:

- El servicio
- Las tecnologías existentes
- Los grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo

La importancia de diseñar UEN radica en el estudio de las necesidades de los consumidores o clientes, además de conocer a sus competidores. Todo ello; para garantizar una oportuna toma de decisiones estratégica y competitiva.

6. Análisis del entorno Externo e interno:

a. Análisis del entorno externo:

El análisis del entorno externo pretende identificar y a su vez evaluar toda tendencia y suceso existente que se encuentre fuera del control de cualquier

organización; esto le permite conocer las oportunidades y amenazas existentes. Las estrategias siempre deben responder al entorno del negocio, es por ello la importancia de realizar un análisis situacional actualizado del entorno. David, F. (2003; 80p.)

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y **fuerzas o factores claves** del pasado y el presente de la sociedad.

Todo ello nos ayuda a la predicción oportuna de cualquier cambio que pueda producirse en el entorno de cualquier organización. En el análisis del entorno externo las **fuerzas clave** que se utilizan para realizar el diagnóstico conocido como Análisis PEST son: Factores políticos, gubernamentales y legales; factores económicos, factores sociales, culturales, demográficos y ambientales, factores tecnológicos y fuerzas competitivas. David, F. (2003; 80p.)

Cada una de estos **factores** analizan una serie de indicadores que, según Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2003; 28p.) son indispensables para un diagnóstico adecuado presentando una fotografía del pasado y del presente. A través de la figura 37. se muestran los indicadores de gestión que sugieren los autores para realizar dicho diagnóstico.

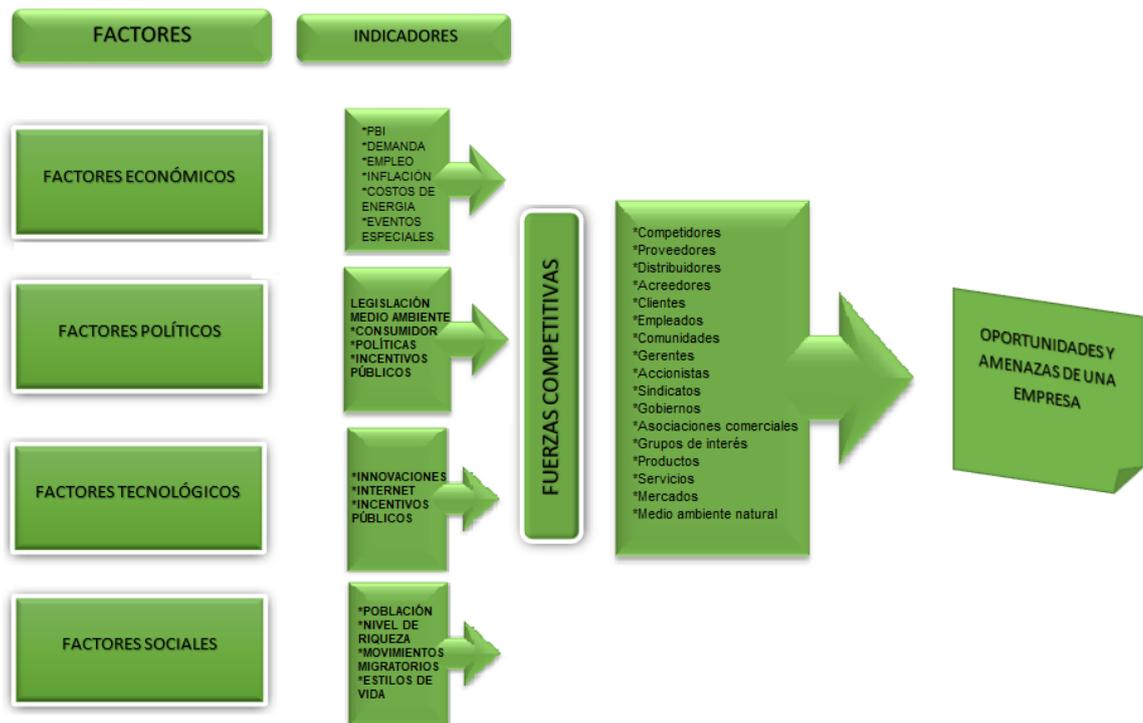


Figura 37. Análisis externo: diagnóstico situacional

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1982; p. 28.)

En el análisis de los factores clave del entorno externo siempre responderán a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi empresa?; ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?; ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3 a 5 años? y ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mi empresa la evolución prevista de dichos factores?.

Una vez elaborados los factores clave; deben estudiarse las fuerzas competitivas; estudio que según el padre de la teoría de la ventaja comparativa Porter, M. (1985) Dichas fuerzas afectan la capacidad organizacional para competir en un determinado mercado. (Ver figura 38)

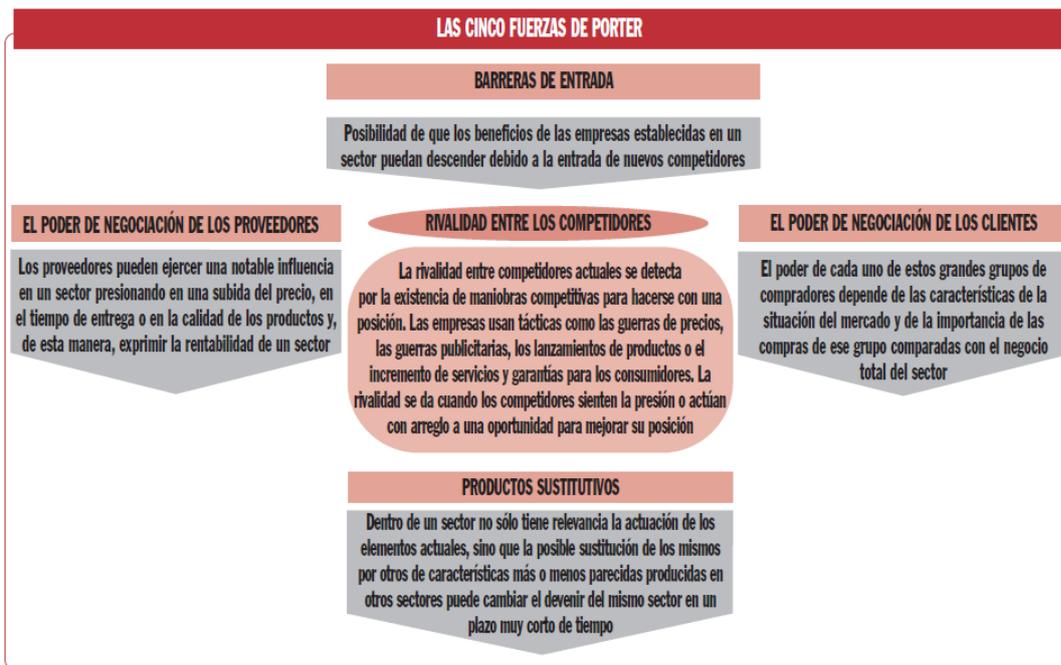


Figura 38. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (1987; p. 63.)

b. Análisis del entorno interno:

El éxito de un plan estratégico depende de la **capacidad estratégica** de la organización. Esta capacidad depende de una serie de factores que son los recursos disponibles, la competencia y el equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas dentro de la empresa. (Ver figura 39).

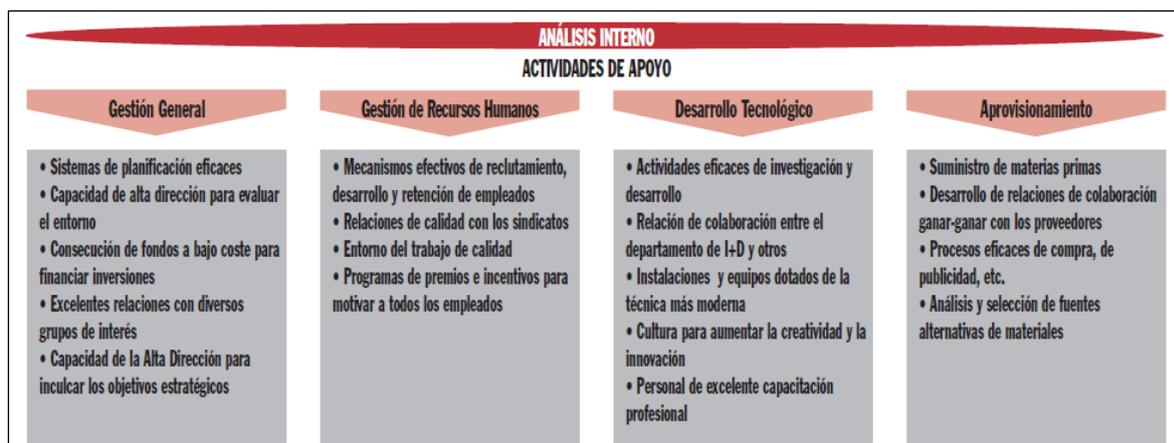


Figura 39. Actividades de apoyo de la cadena de valor

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (1987; p. 73.)

7. Diagnóstico estratégico:

7.1. Análisis DAFO: Este analiza los aspectos clave del entorno de toda actividad empresarial en sus dos enfoques (interno y externo).

Dicha herramienta analítica permite examinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de toda organización. Teoría presentada por vez primera en la Universidad de Stanford por el profesor Humphrey, A. (1926). El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis DAFO posee dos perspectivas: la perspectiva interna (fortalezas y debilidades) y la perspectiva externa (las amenazas y las oportunidades). Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar

esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo. (ver figura 40).

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Figura 40. Análisis SWOT

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (1987; p.81.)

7.2. Análisis CAME: Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia. El Análisis CAME; también diseñada por Humphrey, A. (1926) pretende **CORREGIR** las debilidades, **AFRONTAR** las amenazas, **MANTENER** las fortalezas y **EXPLOTAR** las oportunidades. (ver figura 41)



Figura 41. Análisis CAME

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (1987; p. 86.)

a. Matrices estratégicas: Son un conjunto de herramientas de análisis las cuales ayudan a la alta gerencia a seleccionar la estrategia adecuada para cada uno de los productos/servicios de la empresa o cada una de sus unidades de negocio.

Existen dos grupos de matrices: las de posicionamiento y las de planeamiento.

Se debe tener en cuenta que uno de los más importantes desafíos del campo de la estrategia fue el avance de utilidades que permitan apoyar el desarrollo de toma de elecciones estratégicas. Estos instrumentos serían entonces el diseño entre los marcos teóricos y esos esquemas sencillos de día, diseño, examen y utilización de acciones requeridas

por la gerencia de las compañías, dando permiso de esta forma hacer más simple no sólo la toma de decisiones.

Las estructuras como fueron concebidas estas utilidades tienen por marco dos puntos esenciales. el primero de ellos es el pensamiento positivista, y la validez y rigurosidad de su procedimiento, se consigue por medio de un avance matemático u operacionalizando variables de tipo cualitativo.

Sin embargo, los trabajos de Mintzberg y Waters (1982; 1985) como crítica a la visión tradicional de planeación a la larga en la estrategia marcaron el surgimiento tanto de novedosas corrientes de pensamiento en el campo de la estrategia convergentes a fuentes epistemológicas más modernas, como de utilidades muchísimo más holísticas, adaptables a la dinámica de las compañías y a su relacionamiento e predominación con el ámbito.

1. Matrices de posicionamiento:

1.1. Matriz de análisis de crecimiento del mercado y matriz producto-mercado de Ansoff:

Ansoff (1957) Ansoff introduce cuatro pilares para retener la posición en el mercado las empresas deben optar por el crecimiento y el cambio. Ansoff, I. (1957: p. 114).

La matriz Ansoff no es más que la evaluación de su cartera de productos en dos ejes: Productos versus mercados. Siendo las columnas separadas por nuevo o ya existente. Estos cruces van a apuntar la estrategia a seguir seguida por los productos que están en cada cuadrante.

Para ello existen cuatro alternativas puntuales de crecimiento: 1) penetración en el mercado, 2) desarrollo del mercado, 3) desarrollo de producto y 4) diversificación. (Ver figura 42).

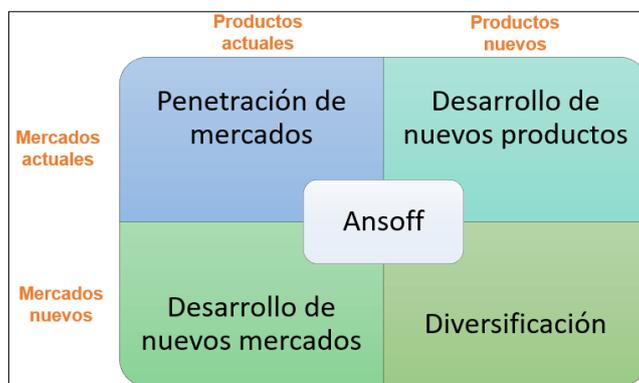


Figura 42. Matriz Ansoff

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Ansoff, I. (1957; p. 114.)

1.2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG):

Esta matriz surge en 1968 a partir de los esfuerzos del naciente Boston consulting group por formalizar un conjunto de herramientas que logren facilitar: el desempeño tanto de las unidades estratégicas de negocio (UEN) como los productos de una empresa en términos de su tasa de crecimiento, su participación en el mercado y el flujo de caja positivo o negativo (Henderson, B.; 1973).

La matriz está compuesta por dos ejes. **El eje vertical** que representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), **el eje horizontal** representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ventas totales del producto en el mercado).

Sus componentes son la vaca, la estrella, la interrogante y el perro. Los **productos estrella** tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaca.

Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrellas pueden acabar transformándose finalmente en productos perros, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Los **productos interrogantes**; son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan

positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los **productos vaca** son una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca. Estos cubren los costos fijos de la organización.

Los **productos perro**; poseen un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen los costos fijos, y aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.

Para elaborar esta matriz que tiene datos cuantificables; se deben realizar una serie de pasos:

Paso 1: En esta etapa se debe identificar los productos, marcas o unidades estratégicas de negocio.

Paso 2: Se debe identificar el mercado en el que la empresa opera.

Paso 3: Se debe calcular la cuota de mercado con la siguiente fórmula:

Cuota de mercado (CM) = Ventas de nuestro producto / Ventas totales del producto en el mercado (traducido en las ventas del mayor competidor).x 100%.

Estos datos se extraen del último estado de resultados de la empresa.

Paso 4: Calcular el crecimiento del mercado. Para ello es necesario conocer el valor inicial de ventas de dos años consecutivos y el valor final de ventas de todos los participantes de dos años consecutivos del estado de resultados; utilizando la siguiente fórmula:

Tasa de crecimiento de mercado (TC) = $\frac{\text{Ventas del año 2} - \text{Ventas del año 1}}{\text{Ventas del año 1}} \times 100\%$

Paso 5: Se diseña la matriz BCG; considerando que la brecha de mercado es de 20%. (ver figura 43).

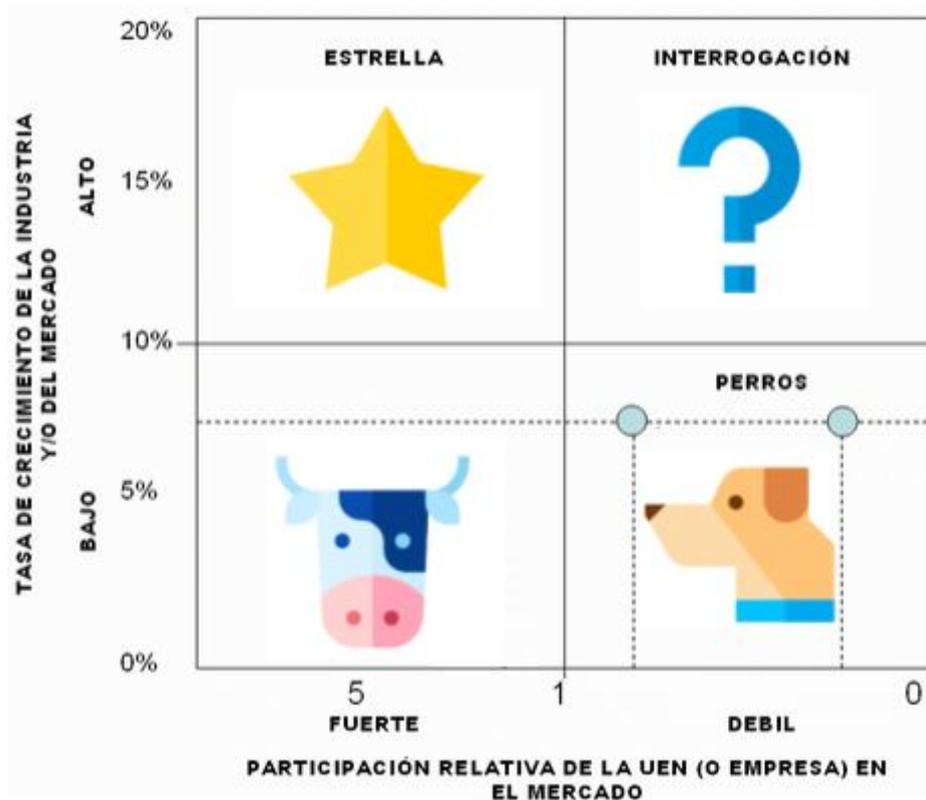


Figura 43. Matriz BCG

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Henderson, B. (1973; p. 19.)

1.3. Matriz de posicionamiento estratégico de Mc Kinsey:

La matriz se diseña a partir de sus cuatro dimensiones y teniendo en cuenta que cada una de estas dimensiones puede tomar dos posibles posiciones: alta o baja. Combinando las dos posiciones que puede tomar cada una de las cuatro dimensiones, se obtiene la matriz que muestra la figura 44. Kotler, P. (2012; p.254).



Figura 44. Matriz Mc Kinsey

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Kotler, P. (2012; p. 254.)

Para elaborar esta matriz que tiene datos cuantificables; se deben realizar los siguientes pasos:

Paso 1: Se deben identificar los factores externos del atractivo de mercado. No existe un número mínimo ni máximo de factores; pero es esencial que la suma de ellos en los pesos asignados sean el 100%.

A cada factor se le asigna un peso y una calificación. Para asignar un determinado peso se debe realizar un análisis previo de observación de mercado. Esto permitirá comparar cuál de los factores elegidos es el más importante y que tiene mayor valor. Una vez asignado el peso se le otorga una calificación. Para asignar la calificación se debe tomar en cuenta la escala de Likert. En donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es

excelente. Mientras que el peso es un comparativo del mercado en sí; la calificación se otorga comparando a la empresa con la competencia más próxima. (ver figura 45).

Una vez asignados peso y calificación; estos se multiplican dando un valor cuantitativo que será ubicado en la matriz de la figura 43.

FACTORES EXTERNOS			
Atractivo del mercado			
Factores	Peso Relativo	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	15%	4	0,6
Crecimiento del mercado	15%	3	0,45
Niveles de satisfacción al cliente	12%	4	0,48
Calidad de los productos	10%	4	0,4
Intensidad competitiva	12%	5	0,6
Calidad de competidores	12%	4	0,48
Rentabilidad	24%	5	1,2
	100%		4,21

Figura 45. Factores externos (Atractivo del mercado)

Fuente: elaboración propia (2020)

Paso 2: Se deben identificar los factores internos de la posición competitiva. En esta fase tampoco existe un número mínimo ni máximo de factores; pero es esencial que la suma de ellos en los pesos asignados sean el 100%. (Ver figura 46).

FACTORES INTERNOS			
Posición competitiva			
Factores	Peso Relativo	Calificación	Valor
Fortaleza de la infraestructura	15%	5	0,75
Imagen de la marca	10%	4	0,4
Participación del mercado	13%	5	0,65
Fidelidad y lealtad del cliente	7%	2	0,14
Capacidad de producción	20%	5	1
Variedad de oferta	15%	5	0,75
Desarrollo tecnológico	20%	4	0,8
	100%		4,49

Figura 46. Factores Internos (Posición competitiva)

Fuente: elaboración propia (2020)

Paso 3: Una vez que se tienen los valores finales se traspasan a la matriz para determinar la estrategia a utilizar. (Ver figura 47)

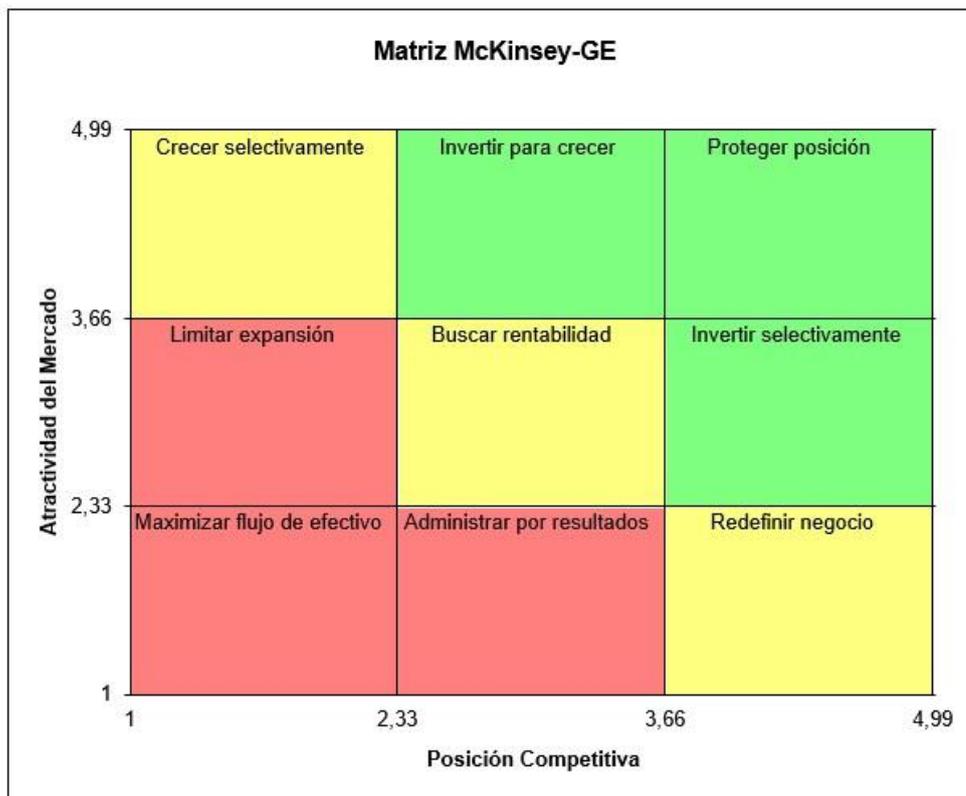


Figura 47. Matriz Mc Kinsey

Fuente: elaboración propia (2020)

1.4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz **PEYEA** son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. Para realizar la matriz se siguen los siguientes pasos:

Paso 1: Se selecciona una serie de indicadores dentro de cada uno de los 4 cuadrantes. Dichos indicadores no tienen un número mínimo o máximo por cada eje.

Paso 2: Se evalúa un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de los indicadores que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de los indicadores que constituyen las dimensiones VC y EA. (Ver figura 48).

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerzas Financieras (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Tasa Inflacionaria	-4
Apalancamiento financiero	1	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	6	Elasticidad Precio de la demanda	-7
Capital de trabajo	7	Presión competitiva	-2
Flujo de efectivo	6	Barreras de Ingreso al mercado	-1
	25		-17
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerzas de la Industria (FI)	
Ventaja Competitiva	-3	Potencial de crecimiento	3
Participación de mercado	-2	Estabilidad Financiera	4
Calidad del producto	-2	Facilidad de Ingresos en el mercado	2
Lealtad del cliente	-1	Utilización de los recursos	2
Control sobre los proveedores	-2	Potencial de Utilidades	1
	-10		12

Figura 48. Asignación de puntaje

Fuente: elaboración propia (2020)

Paso 3: Determinar la calificación promedio de cada vector.

Paso 4: Colocar en la matriz cada calificación promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA

Paso 5: Realizar las ponderaciones de las calificaciones de cada eje (X y Y) Y finalmente anotar la intersección del nuevo punto XY.

Paso 6: Trazar una línea direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección.

Paso 7: Definir la estrategia según la posición del vector. (ver figura 49)

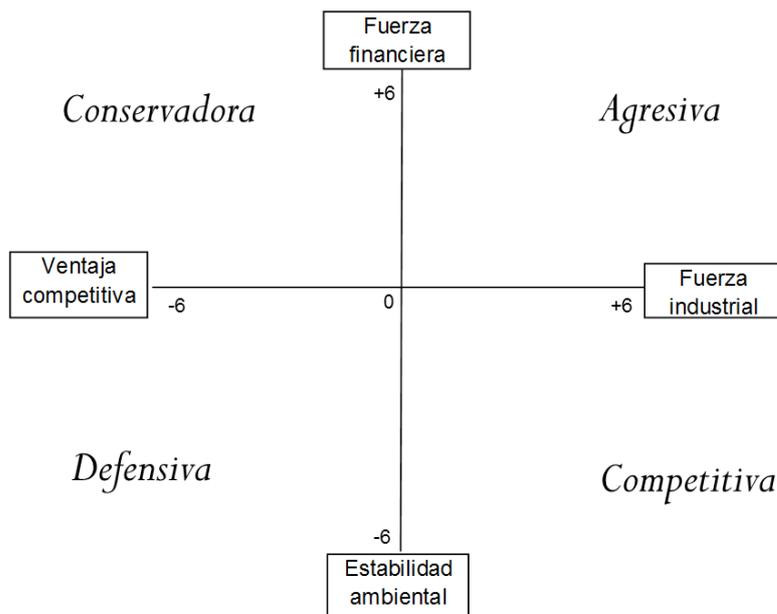


Figura 49. Vector de la matriz PEYEA

Fuente: elaboración propia (2020)

2. Matrices de planeamiento:

2.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

Esta herramienta permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las **fortalezas y debilidades** más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. David, F. (2012; p.110.)

Lo más importante de esta matriz es que nos permite tener la primera aproximación al contexto de la marca.

A la hora de utilizar la matriz EFI, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a su experiencia y experticia, por ello a la hora de realizar dicho análisis es necesario utilizar los resultados de otras herramientas como la Matriz DAFO o las 5 fuerzas de Porter. David, F. (2012; p.112.).

Para el diseño de la matriz EFI se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Se utilizan las fortalezas y debilidades propuestos en la matriz FODA inicial.

Paso 2: Se debe asignar pesos relativos a cada factor. El peso adjudicado a cada uno, debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad), se recomienda atribuir a los factores que repercutirán más en el desempeño, productividad y calidad de la marca deben llevar los valores más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Paso 3: Se deben asignar una calificación utilizando la escala de Likert con un rango no menor a 1 y no mayor a 4. Es decir que se le asigna dichos valores a efectos de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Paso 4: En esta etapa se define la puntuación ponderada. Se multiplica el valor asignado de cada factor por su calificación correspondiente, esta operación debe realizarse por cada factor, para así determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso 5: Una vez realizado el paso 4, es hora de sumar el valor final de cada factor para así determinar u obtener el valor total ponderado de la marca. El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto). (Ver figura 50)

La matriz EFI se complementa con la matriz EFE para luego de hallar los valores ponderados correspondientes definir la estrategia con la matriz interna-externa o también conocida como matriz IE.

MATRIZ EFI - (FACTORES INTERNOS)				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%		
D2	Falta de planeación	0,11	1	0,11
D6	Comunicación y coordinación interna no muy eficiente	0,10	2	0,20
D3	Inexistencia de sucursales	0,08	1	0,08
D4	Falta de sistemas de información	0,11	1	0,11
D7	Débiles políticas empresariales	0,10	2	0,20
Fortalezas		50%		
F1	Microempresa con cartera de clientes	0,13	4	0,52
F5	Capacidad de negociación, relacionamiento y contactos	0,08	3	0,24
F7	Renovación permanente de nuevos productos	0,10	4	0,40
F4	Compromiso del propietario con la microempresa (Visión del socio motivadora – Ambiente familiar)	0,08	3	0,24
F6	Ubicación de la microempresa	0,11	4	0,44
Totales		100%		2,54
Calificar entre 1 y 4		4	Fortaleza Mayor	
		3	Fortaleza Menor	
		2	Debilidad Menor	
		1	Debilidad Mayor	

Figura 50. MATRIZ EFI – simulación de posibles factores

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de David, F. (2012: p.112.)

2.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las **oportunidades** y minimizar las **amenazas** o peligros externos.

Al dar el primer paso dentro de la matriz EFE, es necesario ampliar la visión estratégica y aumentar la sensibilidad sobre el entorno externo, ya que dependiendo de la percepción que posee cada integrante del equipo de trabajo, se pueden aprovechar o desaprovechar las **oportunidades** y **amenazas** teniendo en cuenta que los elementos evaluados son subjetivos; por lo tanto, se debe considerar utilizar otras herramientas de análisis como la Matriz DAFO o las 5 fuerzas de Porter. (Ver figura 51)

Los pasos para elaborar dicha matriz son los mismos que la matriz EFI; la única diferencia es que en el caso de la matriz EFI se utilizan las **fortalezas y debilidades**; y en este caso específico los factores a evaluar son las **oportunidades y las amenazas**.

MATRIZ EFE - (FACTORES EXTERNOS)				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%		
A4	Políticas desleales por parte de los competidores	0,12	3	0,36
A3	Elevado nivel de corrupción pública	0,08	1	0,08
A6	Ingreso al mercado de productos de bajo costo y calidad (Productos chinos)	0,09	2	0,18
A5	Incurción de nuevos competidores	0,10	3	0,30
A7	Cambio de preferencias y necesidades del cliente	0,11	2	0,22
Oportunidades		50%		
O3	Periodo de inicio del año lectivo	0,11	2	0,22
O4	Bajo índice de deterioro de los materiales	0,08	3	0,24
O5	Crecimiento del mercado (Sector comercial)	0,12	4	0,48
O6	Alternativas de difusión publicitaria y comunicación	0,10	2	0,20
O7	Existen nuevos y mejores insumos, accesorios y suministros	0,09	3	0,27
Totales		100%		2,55
Calificar entre 1y 4		4	Muy importante	
		3	Importante	
		2	Poco importante	
		1	Nada importante	

Figura 51. MATRIZ EFE– simulación de posibles factores

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de David, F. (2012: p.114.)

2.3. Matriz de evaluación Interna-externa (IE):

La matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos y sus factores externos, cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. David, F. (2012; 126p.)

Una vez realizadas las matrices EFE y EFI; los valores de cada matriz se trasladan en los cuadrantes de la matriz IE. De acuerdo a la ubicación de cada cuadrante se establecen las estrategias adecuadas para la organización. (Ver figura 52).

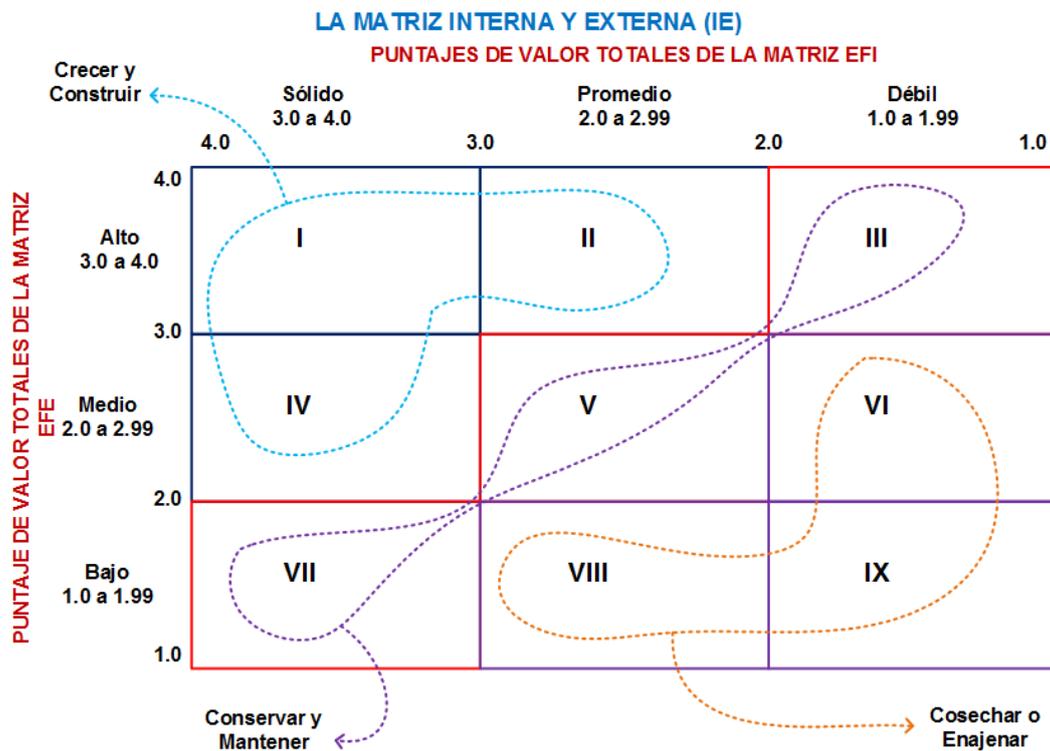


Figura 52. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de David, F. (2012: p.128.)

Si la intersección se ubica entre los cuadrantes I, II o IV se aplicarán estrategias para crecer y construir; si se ubica entre los cuadrantes VII, V o III se aplicarán estrategias para conservar y mantener; y si se ubica entre los cuadrantes VIII, IX o VI se aplicarán estrategias para cosechar o enajenar.

2.4. Matriz de perfil competitivo (MPC):

Según David, F. (2012; p.112) es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; ayuda a identificar a los principales competidores, así como

sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, por lo tanto; la empresa sabría qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Y se debe aplicar la matriz MPC en el momento en que la empresa necesite analizar su situación real e identificar áreas de mejora. Además, cuando toda empresa requiera mejorar la competitividad y las ventas. Por otro lado; se sugiere el uso de esta matriz para evaluar los sistemas de gestión.

Los pasos para elaborar la matriz son los siguientes:

Paso 1: Se deben seleccionar una serie de factores críticos que no tienen un máximo ni un mínimo permitido.

Paso 2: Se debe otorgar un determinado peso a cada factor. La sumatoria de los pesos de los factores deben resultar el 100%. El peso es consensuado entre la alta dirección de la empresa y los colaboradores del área para la cual se realizará la modificación estratégica. Cabe señalar que los pesos asignados reflejan el valor de cada factor en la totalidad del sector.

Paso 3: Una vez asignados los pesos; se extrae de la matriz de las 5 fuerzas de Porter el número de empresas que compiten directamente con la organización en estudio. Si surgiera la posibilidad de que el producto es nuevo en el mercado y no tiene competencia directa; se evaluará la posición de las

empresas cuyos productos generen un sustituto del mismo. David, F. (2012; p.275).

No hay un límite de empresas competidoras a ser evaluadas; pero se sugiere que sean las que tengan el mismo nivel de ventas y que sean competencia directa.

Paso 4: A cada empresa se le otorga una calificación a través de la escala de Likert; donde 1 es el mínimo valor y 4 es el máximo valor.

Paso 5: Una vez asignada la calificación a cada uno de los factores de la competencia; se realiza el ponderado en una nueva columna. Esto se obtiene multiplicando el valor del peso por la calificación. (Ver figura 53).

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad de precios	0,02	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,4	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1,0		2,3		2,2		2,8

Figura 53. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de David, F. (2012: p. 275.)

Paso 6: Comparar los puntajes finales y tomar medidas: La empresa debe tomar medidas para mejorar su situación competitiva.

2.5. Matriz de turbulencias:

En tiempos de incertidumbre y crisis, las organizaciones deben ampliar todas sus competencias para asegurar la sostenibilidad y desarrollo de sus negocios y más allá de esto, pensar en un crecimiento sustentable a pesar de la turbulencia del entorno.

Un ambiente turbulento se caracteriza por una variación y cambios bruscos en el entorno de cualquier organización muchas veces no controlables. La globalización impulsa el desarrollo tecnológico de las comunicaciones lo que ha ayudado a las empresas en la coyuntura actual.

Según Blumenthal, B.y Haspeslagh, P. (1994; Pp.101-107) Se puede llegar a suponer que en un ámbito dudoso como el de hoy, llevar a cabo idealización estratégica resulta poco posible teniendo en cuenta que las variables del ámbito cambian todo el tiempo y de forma muy ligera. Frente a esta situación debe considerarse, que más allá de que es verdad la idealización es consecuencia de un minucioso examen para la creación de tácticas después de la reflexión en relación con el rumbo que se quiere continuar en cierta circunstancia, además es verdad que los cambios en la idealización tienen la posibilidad de darse como una respuesta organizada a hechos inesperados del ámbito.

En la figura 54; se muestra de qué manera un cambio estratégico puede enfrentar la turbulencia del entorno. Pues el éxito del cambio estratégico

implementado, no depende solo de las habilidades directivas al conducir el cambio, sino en lo acertado del diagnóstico, de los aspectos estratégicos y operativos, y de si los nuevos comportamientos son los apropiados para alcanzar los objetivos de la empresa.

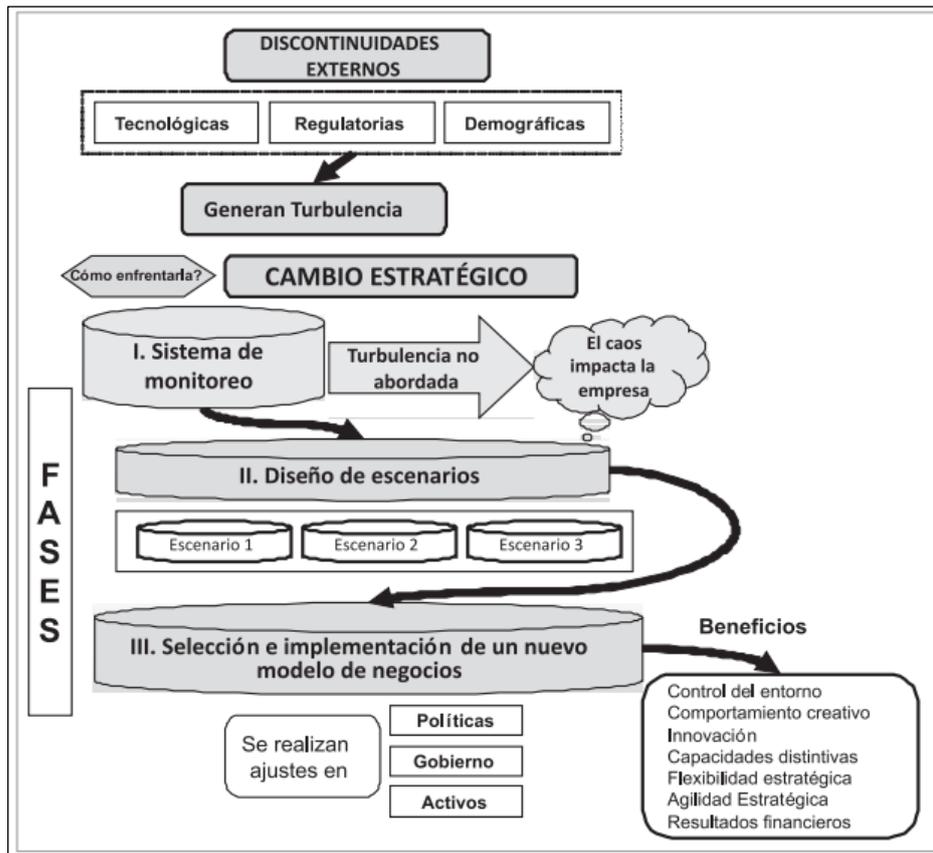


Figura 54. Enfrentando la turbulencia con un cambio estratégico

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Blumenthal, B.y Haspeslagh, P. (1994; Pp.101-107.)

Para diseñar la matriz de turbulencias se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Se coloca en una columna las fuerzas externas clave que son: económica, político legal, tecnológica, sociales y demográficas, clientes, competidores y proveedores.

Paso 2: En la siguiente columna se despliegan una serie de indicadores de cada fuerza externa a los que Blumenthal y Haspeslagh denominan factores. (Ver figura 55).

FUERZAS EXTERNAS CLAVES	Factor
ECONÓMICOS	Estabilidad Económica
	Crecimiento de la Economía
	Exportaciones
	Importaciones
	Empleo
POLÍTICO Y LEGAL	Inestabilidad política
	Leyes sobre el comercio y contratos
	Cambios en los marcos legales
TECNOLÓGICO	Evolución de la Tecnología
	Velocidad del cambio
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	Tasa de desempleo
	Crecimiento de la población
	Factores Culturales que afecten los hábitos
	Factores demográficos
CLIENTES	Lealtad hacia los productos naturales
	Influencia del precio en el momento del cambio
COMPETENCIA	Competencia por precios
	Barreras de ingreso
	Economías de Escala
	Tamaño del mercado total
	Ingreso de Nuevos Competidores
PROVEEDORES	Número de Proveedores
	Competencia entre Proveedores
	Nivel de precios
	Barreras de ingreso
	Influencia del estado en los proveedores

Figura 55. Fuerzas externas clave y sus factores según la teoría

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Blumenthal, B.y Haspeslagh, P. (1994; p. 104).

Paso 3: En la tercera columna se agrega el nivel de turbulencia de cada factor expresado en la siguiente escala: 1= No existe estabilidad; 2= inestable; 3 = estable; 4 = en aumento.

Paso 4: En la cuarta columna se agrega la calificación en una escala de diferencial semántico: 1=Repetitiva; 2=en expansión; 3=cambiante; 4=discontinua y 5= por sorpresa.

Paso 5: Se diseña una columna con una razón lógica de probabilidad estadística de mutua exclusión en donde: SI (La calificación es cambiante entonces toma el valor de "X"; y excluye los otros valores 1; SI (F6="X";2; SI (G6="X";3; SI (H6="X";4; SI(I6="X";5;0))))).

Para otorgar la calificación adecuada previamente debe a través de la observación realizar un análisis de 360; incluyendo a los colaboradores. (Ver figura 56).

FUERZAS EXTERNAS CLAVES	Factor	Tendencia	CALIFICACIÓN					ESCALA DE TURBULENCIA					
			Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Por Sorpresa	Resultado	Peso del Factor	Resultado x peso del Factor	Puntaje del Factor	Participación % del Factor	Participación en el Factor
ECONÓMICOS	Estabilidad Económica	Estable			x			3	2.0	6.0	3.5	15%	0.5
	Crecimiento de la Economía	En aumento				x		4	2.0	8.0			
	Exportaciones	En aumento		x				2	1.0	2.0			
	Importaciones	No Existen				x		4	1.0	4.0			
	Empleo	Inestable					x	4	1.5	6.0			

Figura 56. Razón lógica de probabilidad estadística según la teoría

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Blumenthal, B.y Haspeslagh, P. (1994; p. 105).

Paso 6: En la siguiente columna se formula el peso de cada factor entre un rango de 1 a 2 de puntuación de acuerdo a la teoría asignada.

Paso 7: Se diseña otra columna en la cual se presenta el peso ponderado. Para ello se multiplicará el peso asignado por el resultado de la calificación por cada factor.

Paso 8: Se suma una nueva columna que se denomina ***puntaje del factor***; en la cual se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$Puntaje\ del\ factor = \frac{\sum_1^{n=5}(ponderado\ del\ peso\ del\ factor)}{\sum_1^{n=5}(peso\ del\ factor)}$$

Paso 9: Se agrega una columna en la cual se hallará el porcentaje de participación del factor en referencia al enfoque total. Esto se calcula a través de una regla de tres simple.

Paso 10: Finalmente se agrega la columna de contribución del factor en la escala de turbulencia. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

Contribución del factor en la turbulencia = (Puntaje del factor*participación del factor en el enfoque total)

Paso 11: Para calcular la escala de turbulencia; se realiza un promedio ponderado de la participación del factor en la turbulencia.

La interpretación de los resultados se puede analizar en la figura 57:

Nivel de turbulencia	Interpretación
1	No se puede invertir ya que existen factores muy complejos externos que impiden el crecimiento en la organización
2	El nivel de inversión es riesgoso, se requiere tomar medidas de cotingencia antes de planificar.
3	Se puede invertir confiablemente pero debe tomarse en cuenta los factores cuyos niveles de turbulencia individuales generen mayor incidencia.
4	La inversión es confiable y se puede invertir con un apalancamiento financiero adecuado.

Figura 57. Interpretación de los resultados de la turbulencia

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Blumenthal, B.y Haspeslagh, P. (1994; p. 107).

2.6. Matriz FODA cruzada:

El FODA cruzado consiste en agrupar los datos obtenidos del análisis FODA y las conclusiones de la matriz CAME para desarrollar estrategias específicas utilizando dos factores FODA como punto de partida, que podrían ser (David, F. 2012; 251p): (Ver figura 58).

- a. **Debilidades + oportunidades** = se formulan estrategias adaptativas: consisten en anular o mejorar las debilidades o mejor dicho, corregirlas

para que estén encaminadas a aprovechar las oportunidades del nicho o mercado.

- b. **Debilidades + amenazas** = se formulan estrategias de supervivencia: Se trata de tomar como referencia las amenazas existentes y atacar con ellas a las debilidades, de esta manera se visualizará el mejor escenario para el diseño planes de acción que tengan como objetivo disminuir o anular las debilidades ante dichas amenazas.

- c. **Fortalezas + amenazas** = se formulan estrategias defensivas: Son aquellas estrategias que aprovechan los puntos fuertes internos y externos del negocio, es decir, las fortalezas para desarrollar planes de acción que permitan explotar al máximo las oportunidades del mercado.

- d. **Fortalezas + oportunidades** = se formulan estrategias ofensivas: La organización debe apoyarse en sus fortalezas para anular o repeler las posibles amenazas detectadas. En este punto se observan primero las posibles amenazas y se dan soluciones inmediatas con las fortalezas de la empresa o negocio.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Figura 58. Matriz FODA cruzada

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de David, F. (2010; p.143).

8. Elección de estrategias: Existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

a. **La estrategia corporativa:** está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa. La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.

b. **La estrategia competitiva:** se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.

c. **La estrategia operativa:** Analiza el impacto de la estrategia en los componentes de la organización utilizando los recursos, procesos, personas y sus habilidades.

8.1. Definición del negocio: El enfoque de mercado sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo en función a los beneficios que producen sus productos o servicios en el mercado actual. Mintzberg, H. (2008; p.208)

Son tres dimensiones a analizar: El servicio (**qué**), las tecnologías existentes, (**cómo**). Y el mercado objetivo de la organización (**a quién**). Además de considerar el ámbito geográfico y los canales adecuados. (Ver figura 59).

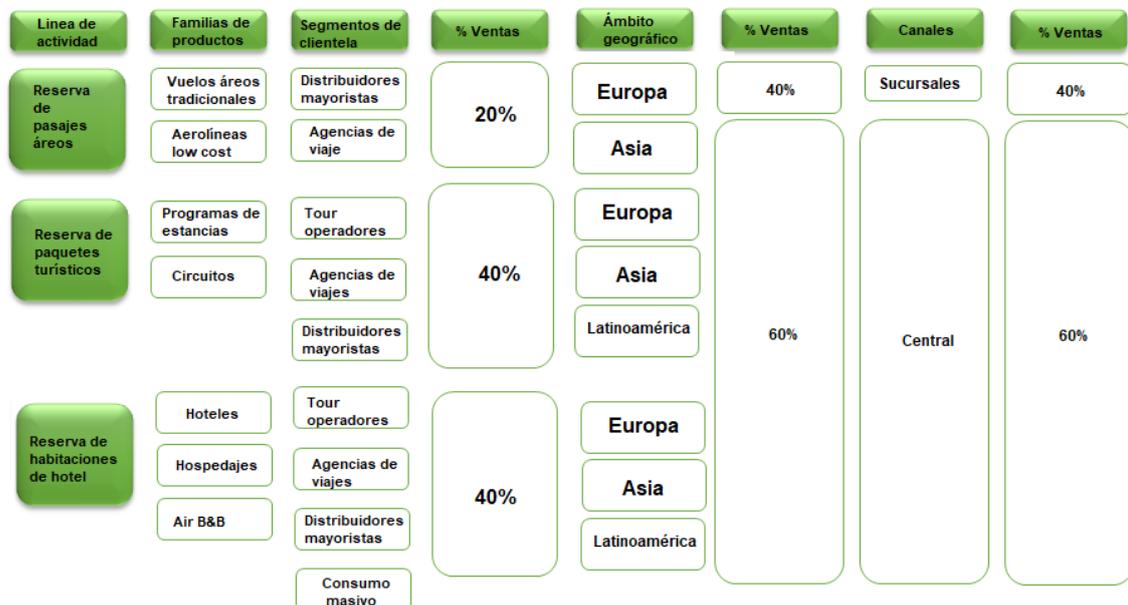


Figura 59. Dimensiones de la definición de un negocio

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Mintzberg, H. (2008; p. 208).

8.2. Definición de estrategias: Una vez hecha la definición del negocio, deben concretarse las **estrategias de cartera**.

Se debe definir la **estrategia competitiva** dentro la organización. Porter, M. (2015; p.89) entre ellas se encuentran el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.

Por otro lado, como objetivo de permanencia en el mercado las empresas buscan **estrategias de crecimiento** que pueden obtenerse con alianzas, fusiones, absorciones, etc.

Finalmente, las **estrategias operativas** o funcionales son importantes porque diseñan los planes de acción para cada una de las áreas. Chiavenato, I. (2017; p.343).

8.2.1. Estrategias de cartera de negocio: es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas, las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

Para la definición de las estrategias de cartera se cuenta con diversas herramientas de trabajo; estas son:

a). La matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric que es una herramienta para diagnosticar la situación de una empresa. Esta herramienta se

diseña con dos variables que son **el atractivo del mercado** que se mide a través de una escala de Likert (alto, medio y bajo); y **la posición** frente a la competencia (débil, media y fuerte).

Para valorar el atractivo del mercado/sector se tienen en cuenta diversos factores como **factores de mercado, factores tecnológicos, factores económicos y financiero y factores sociales.**

Para valorar la posición competitiva se realiza a través de la posición de la sociedad y se tienen en cuenta factores como **mercado, posición económica y tecnológica, posición de mercado y posición de capacidades propias.**

Las estrategias a realizar dependerán de la posición estratégica en el cuadro matriz; como se explicó en el acápite anterior. Estas son:

- **Estrategia de protección de la posición:** es aquí donde la empresa sostiene sus fortalezas y piensa en un crecimiento hacia otros mercados y diversificación de cartera de productos.
- **Estrategia de crecimiento selectivo:** Se promueve la inversión en segmentos atractivos, la neutralización de la competencia a través de nuevos nichos de mercado y el aumento de la rentabilidad vía productividad.
- **Estrategia de proteger y reorientar:** Se promueve el posicionamiento de marca del producto principal de la empresa a través de la concentración de segmentos atractivos para la empresa; así como defender las fortalezas ya obtenidas.

- **Estrategia de inversión y crecimiento:** Se promueve el desarrollo selectivo de las fortalezas más significativas y el refuerzo en las áreas vulnerables de la compañía.
- **Estrategia de ganar selectivamente:** se sugiere la inversión en segmentos de buena rentabilidad y bajo precio.
- **Estrategia “ganar”:** Aquí se sugiere proteger la posición en los segmentos rentables, el perfeccionamiento de los productos y minimizar la inversión.
- **Estrategia de crecimiento selectivo con especialización:** Se sugiere la especialización de productos a través de las fortalezas limitadas de la organización; así como intentar neutralizar las debilidades y en el peor de los casos retirarse si no se percibe crecimiento.
- **Estrategia de expansión selectiva o cosecha:** aquí se recomienda expandir bajo riesgo o reducir la inversión y racionalizar la producción a través de la especialización del producto.
- **Estrategia de desinversión:** Se aconseja vender maximizando el cash flow y la reducción de costos fijos.

b). La matriz de crecimiento-participación (BCG) pretende establecer dos aspectos: La posición competitiva de la UEN dentro de la industria y el flujo neto de efectivo necesario para operar en la UEN. Para el uso de esta herramienta se presentan las siguientes estrategias:

- **Estrategia de construir:** En esta estrategia se incrementa la inversión de un producto para aumentar su cuota de mercado. Por ejemplo, se puede convertir una interrogación en una estrella y, finalmente, en una vaca de efectivo.
- **Estrategia de esperar:** Si no se puede invertir más en un producto, debe mantenerse en el mismo cuadrante.
- **Estrategia de cosechar:** Se debe reducir su inversión y tratar de extraer el máximo flujo de efectivo del producto, lo que aumenta su rentabilidad general (lo mejor para las vacas de efectivo).
- **Estrategias de vender:** Se sugiere liberar la cantidad de dinero que ya está atrapada en el negocio (la mejor opción para los perros).

c). La matriz de dirección del crecimiento de Ansoff: El criterio general es que toda empresa antes de abordar una estrategia de diversificación debe pensar en crecimiento hacia otros mercados. Dichas opciones de crecimiento son:

- **Estrategia de penetración.** Está dirigida a la mejora de la atención del cliente o atraer clientes de la competencia. Es ventajosa la estrategia pues permite a la organización ganar experiencia respecto a su producto o servicio y al mercado al que se dirige.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos.** La empresa se mueve en un mercado que ya conoce, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros

diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños).

- **Estrategia de diversificación.** Cuando la alternativa elegida es de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no está presente, se opta por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que parte de una experiencia producto-mercado nulo.

Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que se va a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción.

8.2.2. Estrategias competitivas: Porter, M. (1987; p. 223) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que toda empresa necesita para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

- **Estrategia de liderazgo en costes.** La primera de las estrategias de Porter, M. (1987; p. 224) es la estrategia de liderazgo en costes que está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas.

Sin embargo, Treacy y Wiersema (1999) van más lejos y consideran que no es suficiente con ser líder en costes para superar al resto de empresas del sector, y las principales ventajas de esta estrategia son:

- El efecto experiencia:*** se produce cuando, debido a la experiencia acumulada por la empresa, el coste real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. Es una barrera de entrada muy efectiva para los nuevos competidores que quieren acceder a la industria y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula dicho efecto.
- Economías de escala:*** se producen cuando al aumentar el volumen de producción disminuye el coste unitario del producto. Se pueden generar tanto en el proceso productivo como en otras actividades como aprovisionamiento. ***economías de aprendizaje:*** se consiguen mediante el aumento de las habilidades individuales y la mejora de las rutinas organizativas.

- c. **Técnicas de producción:** como la reingeniería de los procesos productivos y el desarrollo de innovaciones de proceso.
 - d. **El rediseño del producto:** para simplificar el proceso productivo mediante una mayor estandarización de los diseños y componentes.
 - e. **Ventajas de localización:** que permiten reducir los costes de transporte o tener costes salariales más bajos que el resto de los competidores.
 - f. **Poseer un fuerte poder de negociación:** con los proveedores.
 - g. **Rígidos controles de costes:** en todas las actividades de la empresa.
 - h. **Capacidad para ajustar la capacidad productiva instalada:** ante cambios en la demanda.
 - i. **Laxitud organizativa o ineficiencia-X:** consiste en que los directivos y empleados permiten cierto grado de relajación en su trabajo para evitar la ineficiencia.
- **Estrategia de diferenciación.** Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios. A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla. Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente.

A través de esta estrategia se realiza el desarrollo de un plan de acción para lograr que un producto o servicio se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia. Con esto, la marca logra captar la atención, el reconocimiento y, de ser posible, la fidelidad de sus clientes. Generando una ventaja competitiva que lo distinga y lo respalde en el tiempo. La ventaja de esta estrategia es que permite incrementar los precios gracias a la valoración que tiene el cliente de la marca.

- **Estrategia de especialización.** También llamada estrategia de concentración, elige un segmento, mercado local, que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos.

La concentración puede apoyarse en la existencia de nichos de mercado específicos, canales de distribución distintos y ofrecer variedades distintas de productos.

8.2.3. Estrategias funcionales: Son estrategias que ayudan a toda organización a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas. Además, permiten maximizar la productividad y eficiencia de los recursos y habilidades que posee una empresa. La cantidad de estrategias funcionales dependerá del número de departamentos o actividades a las que se dedica. Porter, M. (2008; p.181).

Las principales estrategias funcionales son:

- **Estrategia de producción:** Toda organización debe definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción (tipo de sistema productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos, procesos de almacenamiento y gestión de los *inputs* y de los *outputs*, etc.). Por ejemplo, una empresa decide sustituir su sistema de producción artesanal por un sistema basado en nuevas tecnologías informatizadas.
- **Estrategia de marketing o comercial:** consiste en determinar el número de acciones que va a tener que llevar a cabo la organización para colocar sus productos o servicios en el mercado (fijación de las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y definición de los canales de distribución más adecuados). Por ejemplo, la empresa decide ajustar sus precios con el objeto de hacerlos más competitivos.
- **Estrategia financiera:** en este tipo de estrategia, se fija las fuentes de financiación que se necesita para llevar a cabo los proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas. Por ejemplo, una empresa decide potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera, para lo cual decide no repartir dividendos a la finalización del ejercicio económico e incrementar la dotación a reservas.

- **Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación):** Es por este medio que se planifica toda acción relacionada con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de la eficiencia empresarial. Es decir; nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc.

Por ejemplo, si la organización decide incorporar en su proceso de toma de decisiones la Matriz DAFO, como técnica para conocer los factores del entorno y de su situación interna y poder diseñar acciones estratégicas encaminadas a aprovechar sus fortalezas y oportunidades y defenderse de sus amenazas y debilidades; deberá estar estrechamente relacionada con el resto de estrategias funcionales de la empresa, dado que interviene en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

- **Estrategia de recursos humanos:** Es aquí donde se formulan acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos. Por ejemplo, si una empresa decide introducir en su estructura organizativa los equipos de trabajo (equipos de alto rendimiento), con el objeto de fomentar el trabajo en grupo entre sus trabajadores y así mejorar su productividad.
- **Estrategia operativa:** La función del área de operaciones es crear los productos y servicios con los que la empresa pueda contar para competir en el mercado. Una unidad de operaciones eficaz es aquella que se ajusta a las

necesidades de la empresa, que concentra sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue la sociedad. (Ver figura 60).

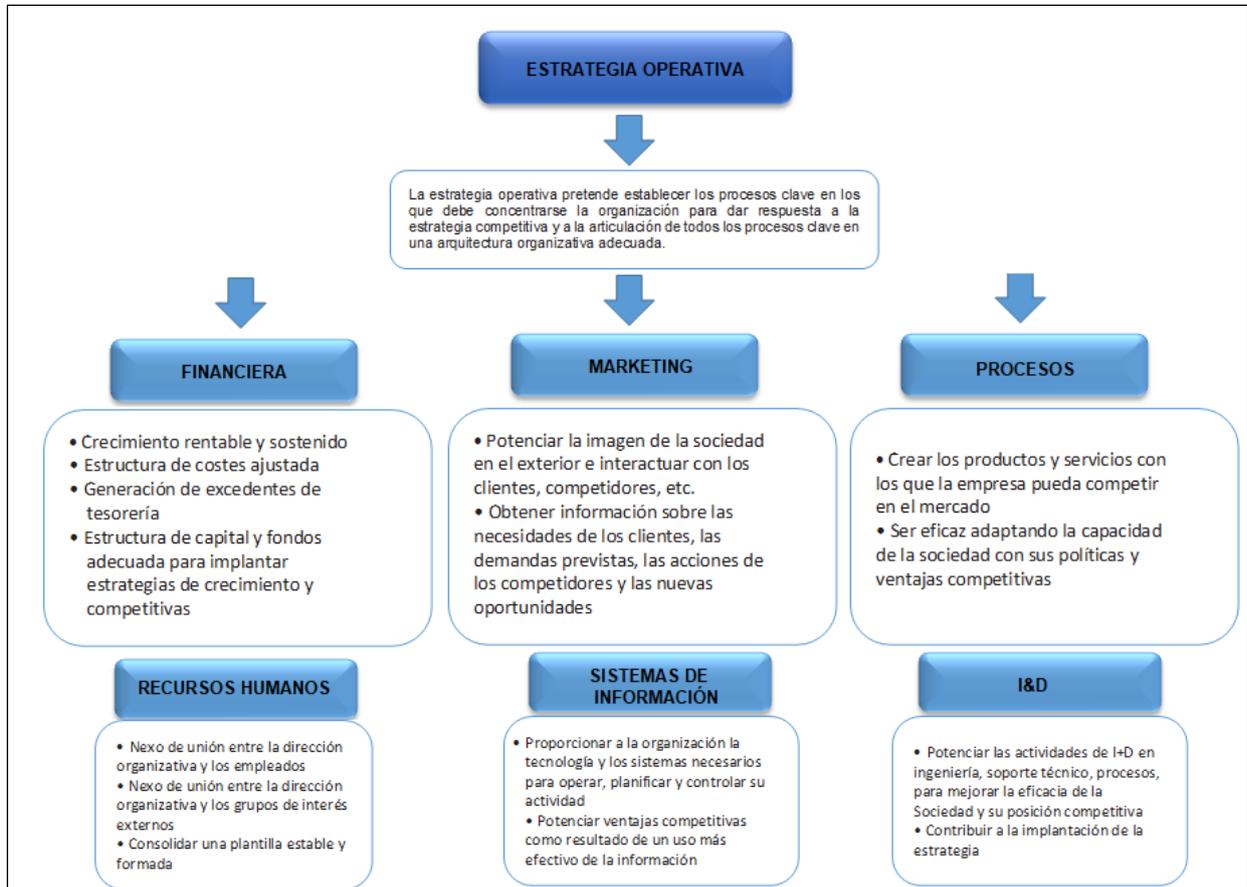


Figura 60. Procesos clave de la estrategia operativa

Fuente: elaboración propia (2020); adaptado de Porter, M. (2008; p. 152).

9. Implantación de la estrategia: Se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece.

Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa.

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- **Especialización del trabajo o división de la mano de obra**, se reparten las tareas por especialización; ya no se hace necesario el trabajo por un solo individuo.

- **Departamentalización**: En esta etapa se agrupan los equipos para su correcto desempeño.

- **Cadena de mando**: se conoce como la autoridad definida en cada puesto de trabajo considerando, la jerarquía y la unidad de mando.

- **Centralización y descentralización**: La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su

discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

Formalización. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

9.1. Tipos de estructuras organizativas, ventajas y desventajas: para implantar estrategias con éxito, las empresas deben tener estructuras organizativas apropiadas. Los patrones de crecimiento habituales se dividen en 4 fases:

9.1.1. Estructura simple: La estructura simple es informal y todas las tareas se realizan a través de la supervisión directa. La toma de decisiones es demasiado centralizada, y con un proceso de evaluación y recompensa no estructurado.

9.1.2. Estructura funcional: En comparación con la anterior esta si es especializada y las necesidades de los *grupos de interés* externos son medianamente estables. Esta forma se orienta hacia la eficacia interna.

9.1.3. Estructura divisional: aquí la empresa se enfoca en desarrollar nuevos productos, interactúa con más clientes, distribuidores y proveedores. Los grupos más descentralizados suelen trabajar las actividades más amplias aplicando estrategias de crecimiento de desarrollo de mercado.

9.1.4. Estructura matricial: Combina elementos de las formas funcional y de producto/mercado. Las estructuras son muy comunes en los entornos competitivos turbulentos e inciertos, pues asumen las exigencias de los *grupos de interés* en constante cambio.

10. Planes de acción:

El primer paso en la elaboración de un plan de acción se enumeran las acciones a acometer. Se designan responsables para cada objetivo estratégico, y a su vez estos tendrán una serie de acciones o tácticas. La información recopilada se usa para formular diferentes iniciativas en proyectos corporativos.

El segundo paso, Se establecen obligatoriamente las fechas de ejecución de cada acción. Para ello, se asigna a cada acción un responsable que debe emprender un ejercicio de priorización o diagrama de Gantt.

En tercer lugar, cada una de las acciones que la organización debe realizar es el seguimiento de las acciones de alta importancia (en algunos casos, para ponerlas en marcha de inmediato y controlar su cumplimiento, y, en otros, para analizar el posible aumento de su urgencia), mientras que los niveles operativos

de la empresa se encargarán de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias.

La cuarta fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar. En la tabla 1; se recoge todos los aspectos mencionados referentes a las mismas. Incluyendo los objetivos estratégicos a corto, a largo y a mediano plazo si son necesarios.

Finalmente; **la quinta fase**, se requiere establecer el control y seguimiento de cada acción analizando los resultados obtenidos. El seguimiento es obligatorio puesto que la ejecución de los proyectos se trabaja en entornos cambiantes y algunos factores no controlables.

Tabla 1.

Planes de acción del turismo de masas de una empresa mayorista

N°	Estrategias	Objetivos de corto plazo	Acciones	Periodicidad	Responsable	OLP1	OLP2	OLP3	Procesos/formación	Área clave
1	Promoción de alianzas estratégicas con Operadores turísticos europeos para obtención de capital y transferencia tecnológica.	Acelerar el crecimiento de la promoción localizada de paquetes turísticos y circuitos.	Atraer compradores e inversionistas mediante ferias itinerantes (roadshows) en España e Italia mostrando las oportunidades del producto para el mercado europeo distancia al mercado, disponibilidad de recursos, relaciones comerciales y medio ambiente.	Permanente	Gobierno Asociación		X		Proceso	Gestión financiera
2	Presentación de paquetes turísticos y comercialización en España vía un trader europeo.	Fomentar la venta de paquetes turísticos en las zonas de Madrid, Barcelona y Girona.	Desarrollar programas de intercambio de experiencias con países vecinos en actividades similares (Brasil, Colombia, Ecuador).	Revisiones anuales	Empresas		X	X	Proceso	Capacitación y asistencia técnica
3	Desarrollo del producto en diferentes AAVV de Lima aprovechando cercanía a este mercado potencial y la infraestructura existente en la cadena de valor.	Contar con empresas con desarrollo de productos estable para el suministro en la ciudad de Lima.	Asegurar la calidad del producto en consistencia y seguridad	Revisiones anuales	Gobierno Asociación		X		Proceso	Gestión de control de calidad
4	Impulsar la formación de una asociación con tour operadoras en el Perú.	Integrar a las industrias ejes y de apoyo	Formar una asociación con la participación de los principales agentes del turismo privadas y las entidades gubernamentales.	Permanente	Asociación		X		Formación	Generación de gremio
5	Desarrollo de infraestructura de servicios en coordinación con otros sectores de la cadena productiva.	Reducir los tiempos y costos vinculados al transporte	Establecer programas comunes en coordinación con las industrias afines en Lima y provincias.		Asociación			X	Formación	Gestión de mercadeo

Fuente: Adaptado de Porter, M. (2008; p. 163).

11. Análisis financiero: Según Weston, J.F. y Brigham, E. (2017; p. 169). el análisis financiero tradicional se ha centrado en que se tienen la posibilidad de usar algunas relaciones cuantitativas para hacer un diagnóstico de los puntos fuertes y débiles del desarrollo de una compañía.

En la actualidad y a nivel mundial ello resulta insuficiente. Además, es necesario tener en cuenta las tendencias estratégicas y económicas que la compañía debe comprender para conseguir sostenibilidad en el extenso período. Convirtiéndose de esta forma en un examen estratégico porque además de detectar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa comprender el encontronazo de los causantes del ámbito para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla. Ya que, es sustancial detectar, el país o la zona, dónde la compañía ejecuta sus ocupaciones, para considerar el nuevo criterio de peligro país, o nivel de institucionalidad democrática que practique el estado de derecho.

Es aquí donde finalmente se realiza el análisis de sensibilidad que es un término, utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el valor actual neto. Al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.) cambian y se evalúan nuevos escenarios.

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo valor actual neto se calcula y mejoran las estimaciones sobre la planificación cuantificada. Si es que se diera el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación en los datos iniciales los escenarios serían favorables o desfavorables.

1.4. Definición de términos básicos

1.4.1. Feria gastronómica

En la siguiente investigación se considera como una variable a “Feria Gastronómica”. Según la RAE (2020) Diccionario de la Real Academia española) define la palabra “Feria” como: “Reunión en la cual se congrega a público específico en fechas tiempos determinados. Espacio en donde se expenden productos y servicios alimentarios, en un paraje público y días señalados”.

1.4.2. Evento social

Por otro lado, se encuentra la segunda variable “Evento social” que, según Agüero, M. (2007; 13p.), “un evento social es un acto planificado en el cual se ofrece medios para promover lo social, el arte, el deporte y otros”.

1.4.3. Sistema de organización estratégico

Según Chiavenato, I. (2012; p.131.) “Es el sistema que más se adecua al ambiente, la tecnología, el talento humano, los procesos y el tamaño organizacional. En este sistema se elige la implementación de estructuras organizacionales que articulen recursos y se muestren en la filosofía empresarial”.

1.4.4. Fiesta de ocasión:

Según OMT (2020) “Es la actividad social en la que se presenta un determinado evento; respetando la ocasión o temática del territorio a nivel sociocultural y geográfico”.

1.4.5. Paraje público:

Según la OMT (2020) “Es un evento social en el que se encuentra un numeroso grupo de personas en donde se expenden insumos específicos de fines culturales para su venta”

1.4.6. Turismo gastronómico:

Según la OMT (2020) “El turismo gastronómico es una tipología del turismo, cuya organización está en torno a la gastronomía y cultura culinaria de un territorio determinado”.

1.4.7. Acción turística:

Según la OMT (2020) “Son todas aquellas actividades que realizan los visitantes. Incluye en ella todas las actividades económicas que se dedican a satisfacer su demanda”.

1.4.8. Acción social:

Según el Comité Económico y Social Europeo (2006) “Es una forma de poner en práctica este derecho universal de participar en el turismo, de viajar, de conocer otras regiones y países; el verdadero fundamento del turismo”.

1.4.9. Eficiencia:

Según Porter, M. (2003; p.221) “Es el logro de las metas con el mínimo uso de recursos”.

1.4.10. Eficacia:

Según Porter, M. (2003; p.221) “Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos”.

1.4.11. Producto turístico:

Según Colina, J. (2017; p.2) “Es la combinación de prestaciones y elementos tangibles y no tangibles ofrecidos para satisfacer las expectativas de los turistas”.

CAPÍTULO II:

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

Hg: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social

H0: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, no influye en el turismo gastronómico como evento social

2.1.2 Hipótesis específicas

H1: La efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social.

HN: La efectividad de los procesos no influye en el turismo gastronómico como evento social.

H2: La rapidez de respuesta en la estructura organizacional influye en el turismo gastronómico como evento social.

HN: La rapidez de respuesta en la estructura no influye en el turismo gastronómico como evento social.

H3: La calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social

HN: La calidad de los servicios no influye en el turismo gastronómico como evento social

H4: El sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social.

HN: El sistema de organización estratégica no influye en la fiesta de ocasión como evento social.

H5: El sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social.

HN: El sistema de organización estratégica no influye en el paraje público como evento social

H6: El sistema de organización estratégica influye en el producto turístico como evento social.

HN: El sistema de organización estratégica no influye en el producto turístico como evento social

H7: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción artística

HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción artística

H8: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción social

HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción social

H9: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura

HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la cultura

2.2 Variables y definición operacional

Variables:

Variable independiente: Sistema de organización estratégica

Variable dependiente 1: Turismo Gastronómico

Variable dependiente 2: Evento social

Tabla 2.

Matriz de sistematización de variables

TITULO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL **TURISMO GASTRONÓMICO** COMO **EVENTO SOCIAL**, LIMA 2016-2018”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿En qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social?	Determinar en qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social	<p>HI: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, no influye en el turismo gastronómico como evento social</p>				<p>Diseño de investigación: Experimental</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Tipo: Aplicada, Observacional, Longitudinal</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Población: compuesta por los turistas internos asistentes a la feria Mistura en los años 2016-2017 y 2018. (8'241,521 Fuente: APEGA 2019)</p> <p>Muestra: Estará conformada por 385 asistentes a la feria Mistura entre los años 2016-2018</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos: Cuestionario, guía de entrevista, la guía de observación y vademécum documental.</p>
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS				
1. ¿En qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social?	1. Determinar en qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social.	<p>HI: La efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social.</p> <p>HN: La efectividad de los procesos no influye en el turismo gastronómico como evento social.</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)=_Sistema de organización estratégica</p>	<p>X1: Efectividad de los procesos</p>	<p>X11: Análisis costo-beneficio</p> <p>X12: Análisis costo-efectividad</p> <p>X13: Impacto generado</p>	

<p>2. ¿En qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social?</p>	<p>2. Determinar en qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social</p>	<p>H2: La rapidez de respuesta en la estructura organizacional influye en el turismo gastronómico como evento social.</p> <p>HN: La rapidez de respuesta en la estructura no influye en el turismo gastronómico como evento social.</p>		<p>X2: Rapidez de respuesta en la estructura organizacional.</p>	<p>X21: Nivel de eficacia X22: Nivel de eficiencia</p>	<p>Paquete Estadístico de Análisis de Datos: SPSS V26.</p>	
<p>3. ¿En qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social?</p>	<p>3. Determinar en qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social.</p>	<p>H3: La calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social</p> <p>HN: La calidad de los servicios no influye en el turismo gastronómico como evento social</p>		<p>X3: Calidad de los servicios</p>	<p>X31: Satisfacción del cliente X32: Competitividad</p>		
<p>4. ¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social?</p>	<p>4. Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social</p>	<p>H4: El sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social.</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica no influye en la fiesta de ocasión como evento social.</p>	<p><u>Dependiente</u></p> <p>(Y1) = Turismo gastronómico</p>	<p>Y1: Fiesta de ocasión</p>	<p>Y11: Diversificación de productos Y12: Venta de comidas típicas</p>		
<p>5. ¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social?</p>	<p>5. Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social</p>	<p>H5: El sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social.</p>		<p>Y2: Paraje público</p>	<p>Y21: Número de turistas nacionales Y22: Número de turistas internacionales Y23: Visitantes</p>		

		HN: El sistema de organización no influye en el paraje público como evento social				
6. ¿En qué medida influye el sistema de organización en el producto turístico como evento social ?	6. Determinar en qué medida influye el sistema de organización en el producto turístico como evento social	H6: El sistema de organización influye en el producto turístico como evento social . HN: El sistema de organización no influye en el producto turístico como evento social	<u>Dependiente:</u> (Z1) = Evento social	Y3: Producto turístico	Y31: Infraestructura Y32: Servicios y equipamientos Y33: Accesibilidad	
7. ¿En qué medida influyen el sistema de organización y el turismo gastronómico en la acción artística ?	7. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización y el turismo gastronómico en la acción artística .	H7: El sistema de organización y el turismo gastronómico influyen en la acción artística . HN: El sistema de organización y el turismo gastronómico no influyen en la acción artística		Z1: Acción artística	Z11: Creatividad Z12: Originalidad Z13: Precios accesibles	
8. ¿En qué medida influyen el sistema de organización y el turismo gastronómico en la acción social ?	8. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización y el turismo gastronómico en la acción social	H8: El sistema de organización y el turismo gastronómico influyen en la acción social . HN: El sistema de organización y el turismo gastronómico no influyen en la acción social		Z2: Acción social	Z21: Buen ambiente Z22: Infraestructura adecuada Z23: Cronograma de actividades	

<p>9. ¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura?</p>	<p>9. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura</p>	<p>H9: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la cultura</p>		<p>Z3: Cultura</p>	<p>Z31: Actividades de apoyo Z32: Actividades centrales</p>	
---	--	--	--	---------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 3.

Matriz de sistematización de la variable independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)=)_= Sistema de organización estratégica</p>	<p>X1: Efectividad de los procesos</p>	<p>X11: Análisis costo-beneficio X12: Análisis costo-efectividad X13: Impacto generado</p>
	<p>X2: Rapidez de respuesta en la estructura organizacional.</p>	<p>X21: Nivel de eficacia X22: Nivel de eficiencia</p>
	<p>X3: Calidad de los servicios</p>	<p>X31: Satisfacción del cliente X32: Competitividad</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 4.

Matriz de sistematización de la variable dependiente 1

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Dependiente (Y)=_Turismo gastronómico	Y1: Fiesta de ocasión	Y11: Diversificación de productos Y12: Venta de comidas típicas
	Y2: Paraje público	Y21: Número de turistas nacionales Y22: Número de turistas internacionales Y23: Visitantes
	Y3: Producto turístico	Y31: Infraestructura Y32: Servicios y equipamientos Y33: Accesibilidad

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 5.

Matriz de sistematización de la variable dependiente 2

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Dependiente (Z) = Evento social	Z1: Acción artística	Z11: Creatividad Z12: Originalidad Z13: Precios accesibles
	Z2: Acción social	Z21: Buen ambiente Z22: Infraestructura adecuada Z23: Cronograma de actividades
	Z3: Cultura	Z31: Actividades de apoyo Z32: Actividades centrales

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 6.

Matriz de la operacionalización de las variables

Variable(s)	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Ítems		
					Cuestionario	Entrevista	Observación
Sistema de organización estratégica	Según Chiavenato (2016). "Es un sistema que permite organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones y atribuciones a cada uno de ellos".	X1: Efectividad de los procesos	Es el grado en que un proceso o persona cumple con su objetivo.	Análisis costo-beneficio	18	VII	
				Análisis costo-efectividad	12, 24	V, X	
				Impacto generado	2,12	V	
		X2: Rapidez de respuesta en la estructura organizacional.	Es la capacidad de respuesta de toda organización	Nivel de eficacia	3		
				Nivel de eficiencia	4		
		X3: Calidad de los servicios	Es la percepción de la satisfacción de las necesidades y expectativas del turista.	Satisfacción del cliente	5,6,7,8,9		
Competitividad	6,7,8,9,24,26						
Turismo gastronómico	Según Montecinos Torres (2018) "Es una forma de turismo, donde el interés está puesto en la gastronomía y cultura culinaria del país que se visita"	Y1: Fiesta de ocasión	Fiestas de ocasión para venta de productos gastronómicos.	Diversificación de productos	10	I	a
				Venta de comidas típicas	11	II	b
		Y2: Paraje público	Es una zona determinada en el camino de los viajeros o turistas.	Número de turistas nacionales	1	III	c
				Número de turistas internacionales	1	IV	d
				Visitantes	1		e
		Y3: Producto turístico	Es un conjunto de componentes que incluyen recursos, atractivos, equipamiento, infraestructura, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos.	Infraestructura	13		
Servicios y equipamientos	14						
Evento social	Según Jijena Sánchez (2018) "Un evento social es una reunión de personas organizada para disfrutar algún tipo de suceso que puede abarcar cualquier área social"	Z1: Acción artística	Suceso abarcado a cualquier ámbito cuyo objetivo es relacionarse entre sí.	Creatividad	16	VI	f
				Originalidad	17	VI	g
				Precios accesibles	18		h
		Z2: Acción social	Toda acción o actividad que tenga un sentido para quien la realizan que es de tipo altruista y desinteresado.	Buen ambiente	19	VIII	i
				Infraestructura adecuada	20	IX	j
				Cronograma de actividades	21	X	k
		Z3: Cultura	Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo.	Actividades de apoyo	22,25,26		L
Actividades centrales	23				m		

Fuente: Elaboración propia (2020).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño que se utilizó en la investigación doctoral es de tipo analítico experimental “Este diseño describe la influencia entre dos o más variables en un espacio de tiempo determinado”. Sampieri (2001). De acuerdo con el propósito de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones para calificar como un diseño experimental.

Según Vara, A. (2010) En la investigación de tipo experimental; se manipulan las variables y se asignan aleatoriamente a los participantes. Sin embargo, si es que se trata de variables de naturaleza cualitativa se puede realizar un análisis causa-efecto asignando el tipo observacional al diseño de las variables.

El enfoque sería Mixto; porque busca el conocimiento a través de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, construyéndose el conocimiento de las hipótesis, teorías y leyes.

Según Supo, J. (2011) en su libro ¿Cómo empezar una tesis? La presente tesis doctoral es de tipo observacional; porque no se manipulan las variables de estudio; por otro lado, es de tipo longitudinal, pues la recolección de datos se realizó en la Feria Mistura entre los años 2016 y 2018 en más de una ocasión en todas las variables; y es de tipo analítico, pues medirá la influencia entre las variables de estudio.

Según Supo, J. (2011) los niveles de investigación se clasifican en ex post facto (expresión en latín que significa ley posterior al hecho) y experimentales, dentro de los cuáles se tienen dentro del ex post facto el exploratorio, descriptivo simple, descriptivo correlacional y el descriptivo comparativo; mientras que en el grupo de experimentales se tienen los niveles causales, prospectivos y aplicados. El presente trabajo es de nivel aplicado; el cual consiste en “medir la influencia de dos o más variables”.

La investigación pretende generar conocimiento de manera profunda para ello se aplica la investigación experimental, porque realiza estudios que tendrán como propósito medir el grado de influencia que existe entre las variables independiente y dependiente del problema en la que corresponda su origen y desarrollo, es decir, establecer la influencia que existe entre el sistema de organización estratégica, el turismo gastronómico y los eventos sociales en la feria Mistura.

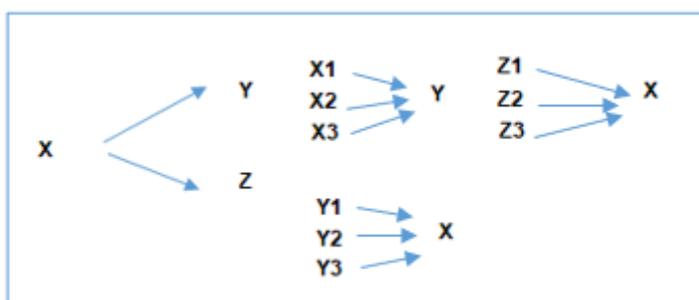


Figura 61. Simbología del modelo explicativo

Fuente: Elaboración propia (2020).

Leyenda:

X = variable independiente (Sistema de Organización estratégica)

Y = variable dependiente 1 (Turismo gastronómico)

Z = variable dependiente 2 (Evento social)

X1 = Dimensión 1 de la variable X (Efectividad de los procesos)

X2 = Dimensión 2 de la variable X (Rapidez de respuesta en la estructura organizacional)

X3 = Dimensión 3 de la variable X (Calidad de los servicios)

Y1 = Dimensión 1 de la variable Y (Fiesta de ocasión)

Y2 = Dimensión 2 de la variable Y (Paraje público)

Y3 = Dimensión 3 de la variable Y (Producto turístico)

Z1 = Dimensión 1 de la variable Z (Acción artística)

Z2 = Dimensión 2 de la variable Z (Acción social)

Z3 = Dimensión 3 de la variable Z (Cultura)

3.2 Diseño muestral

La unidad de análisis de la investigación será la feria gastronómica Mistura que se realizó en la ciudad de Lima en los años 2016, 2017 y 2018 y los turistas nacionales y visitantes de aquellos años. Se utilizó el tipo de muestra no probabilística por conveniencia.

Por otro lado, para las entrevistas a expertos la población estuvo conformada por 3 expertos en el tema de eventos sociales.

Para calcular el tamaño de la muestra y teniendo en cuenta que la población recalculada seleccionada es de 22,377 que transitan, la fórmula a utilizar es la fórmula de muestreo infinito; por ser mayor a 100 mil habitantes. Recuperado de:

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/libros-y-registros-vinculados-asuntos-tributarios-empresas>; 25/06/2017; 13:30 HRS.

Para calcular el tamaño muestral se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde,

Tabla 7.

Elementos para el cálculo muestral

n	Tamaño de la muestra	?
z	Nivel crítico	10.96
p	Variabilidad positiva	0.50
q	Variabilidad Negativo	0.50
N	Tamaño de la población	22,337
e	Precisión o el error	0.05

Fuente: Elaboración propia (2020).

$$n = 384$$

3.3 Técnicas de recolección de datos

La presente investigación, por ser mixta utilizó técnicas de recolección de datos tanto cualitativas como cuantitativas (entrevista, observación y encuesta)

3.3.1. Instrumentos

En esta investigación se utilizaron tres instrumentos: Observación (Guía de observación), entrevista (guía de entrevista) y cuestionario.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Según Arias (2006), el procesamiento de datos es el conjunto de operaciones en los cuales un grupo de datos se someterán a la clasificación, registro, tabulación y codificación de estos.

Se hará uso de la estadística descriptiva; así como de la estadística inferencial para medir los datos y contrastar las hipótesis. Los procedimientos para utilizar son los softwares: SPSS, Minitab, Excel, y otros. Para procesar las entrevistas se hará uso de la matriz de triangulación; así se concluye la comparación de los datos recolectados en la guía de entrevista.

3.5 Aspectos éticos

La presente tesis fue realizada con cada uno de los parámetros morales y legales, no infringiendo en norma alguna; ni poniendo en tela de juicio a las personas entrevistadas. Entrevistadas; considerando los derechos de cada autor mencionados en la fundamentación teórica.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados cuantitativos

4.1.1. Análisis de la prueba piloto

Debido a la naturaleza de las tres variables, se realizó una prueba piloto con una muestra inicial de 30 turistas asistentes a la feria Mistura entre los años 2016, 2017 y 2018. La prueba piloto según (Anderson, Sweeny y Williams; 2012, 216pp.) identifica los valores de p y q que son las probabilidades inicialmente desconocidas y que hallándolas se incurre en un margen de error mínimo y dentro de los parámetros establecidos que es el alfa de significancia al 0.05. Como se aprecia en la tabla 7.

Tabla 8.

Valores de p y q

		N	%
Casos	p	22	83%
	q	8	17%
	Total	30	100,0

Varianza:
1,895

Fuente: Elaboración propia (2020).

4.1.2. Análisis descriptivo de la prueba piloto

Tabla 9.

Genero de los turistas que visitaron Mistura en los años 2016-2018

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Femenino	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	Masculino	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

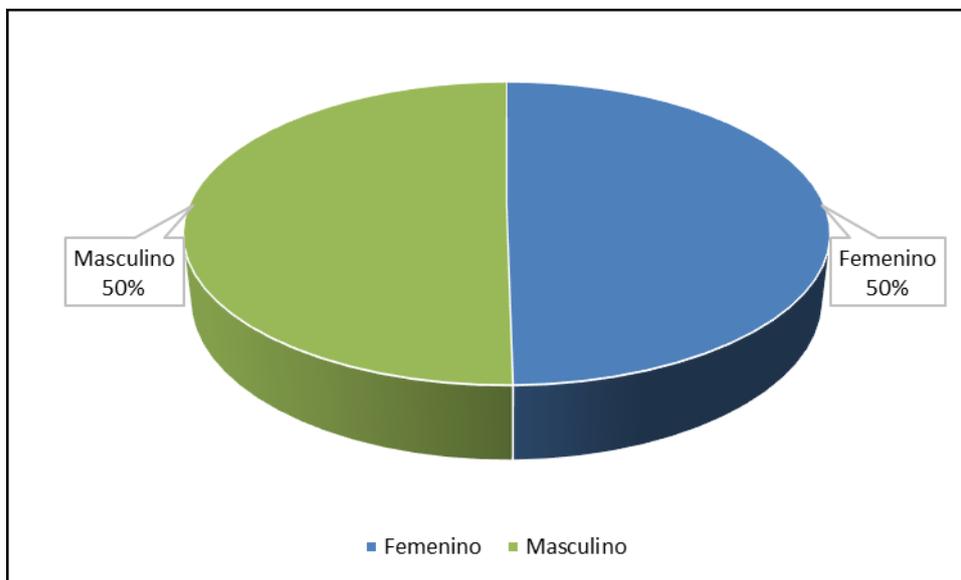


Figura 62. Género de los participantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; 50 % son del género masculino y 50% son del género femenino demostrando que el género que más asistió a la feria gastronómica entre los años 2016 y 2018 es el masculino.

Tabla 10.

Edad de los turistas que visitaron Mistura en los años 2016-2018

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
24-29 años	2	6,7	6,7	6,7
Valores legítimos 30-35 años	9	30,0	30,0	36,7
36-41 años	9	30,0	30,0	66,7
42-47 años	5	16,7	16,7	83,3
48 años a más	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

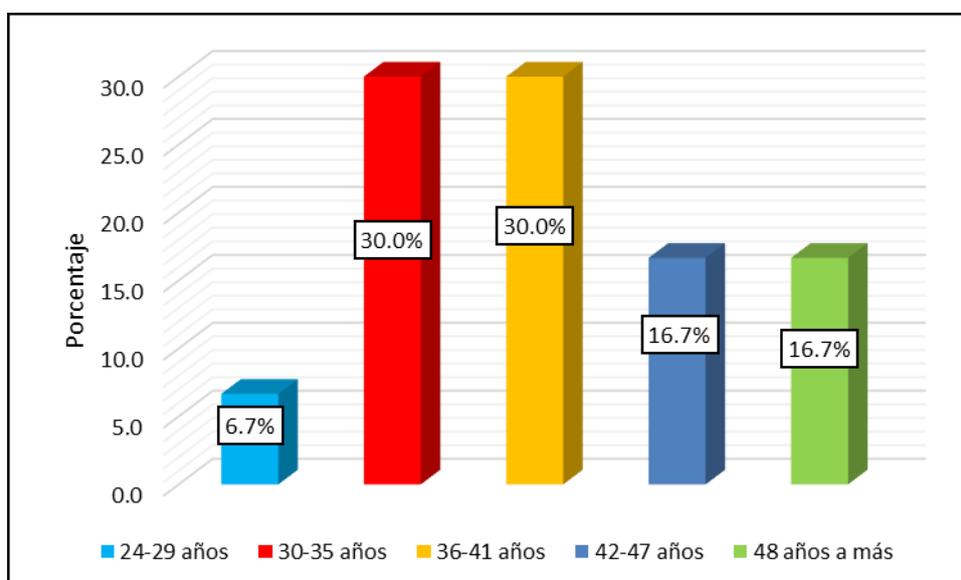


Figura 63. Edad de los participantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; 30 % tienen edades entre 30 a 41 años; el 16,7% entre 42 a 48 años y el 6,7% entre 24 a 29 años.

Tabla 11.

Ingresos de los encuestados

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
850- 1050 soles	12	40,0	40,0	40,0
1051-1251 soles	11	36,7	36,7	76,7
Valores 1252-1452 soles	4	13,3	13,3	90,0
legítimos 1453-1654 soles	1	3,3	3,3	93,3
1655-1865 soles	1	3,3	3,3	96,7
1866 soles a más	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

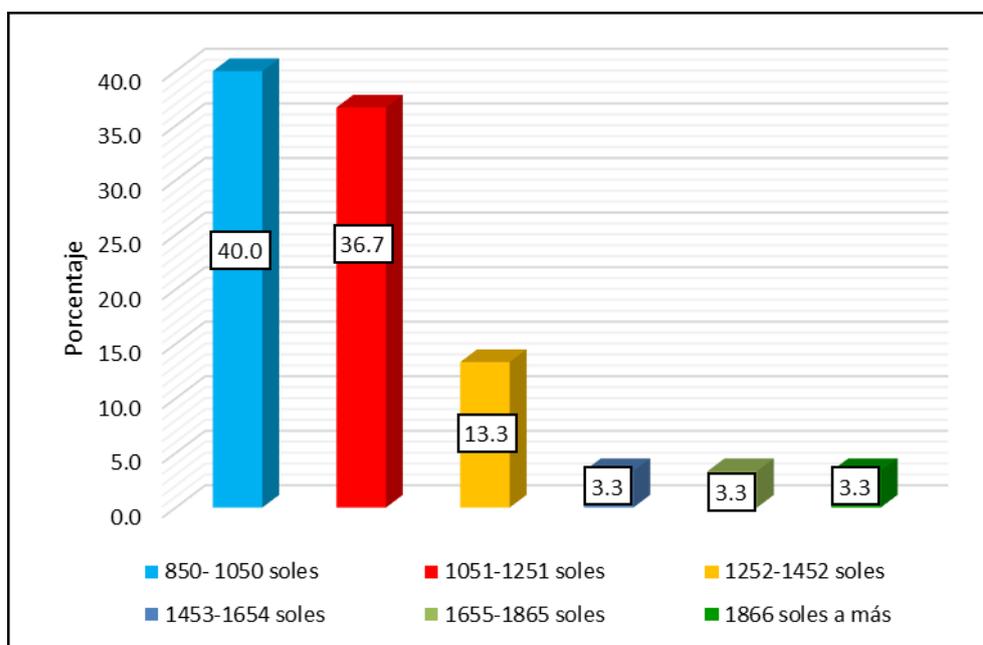


Figura 64. Ingresos de los participantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; 40 % tienen ingresos entre 850 y 1050 soles; el 36,7% tienen ingresos entre 1051 a 1251 y el 13.3% tienen ingresos entre 1252 a 1452; el 3,3% gana de 1453 a 1866 soles.

Tabla 12

¿Participó usted de las ferias Mistura organizadas en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores Si legítimos	30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

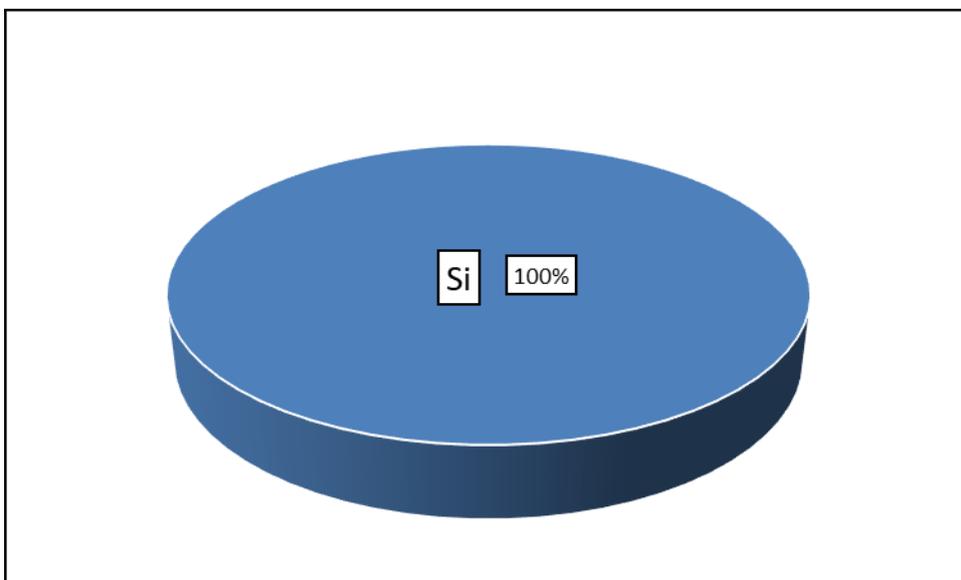


Figura 65. Nivel de participación en la feria (2016-2018)

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 100% asistió a la feria Mistura.

Tabla 13.

¿Cuál fue el impacto que generó esta feria en usted?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
	Muy bajo	1	3,3	3,3
Valores	bajo	3	10,0	13,3
legítimos	Medio	10	33,3	46,7
	Alto	9	30,0	76,7
	Muy alto	7	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

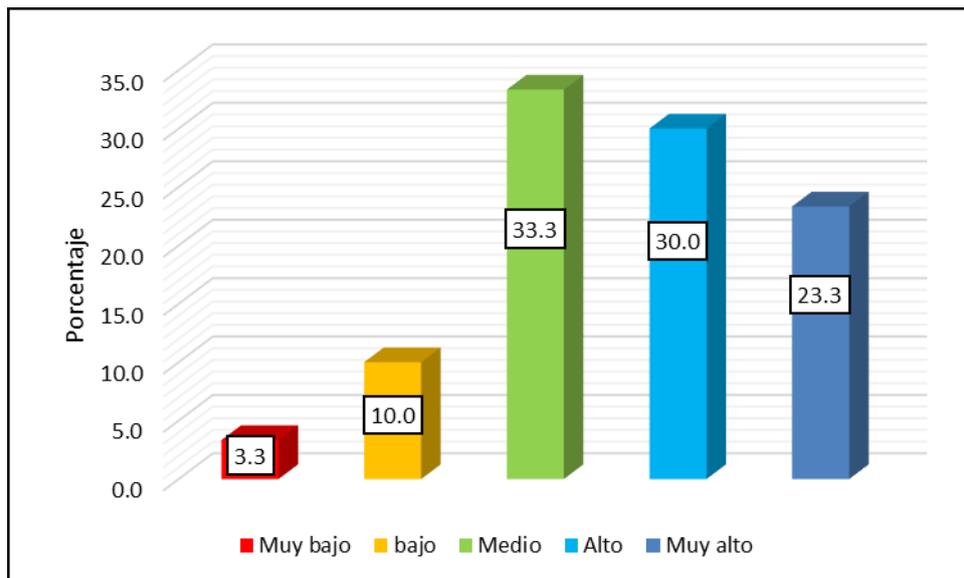


Figura 66. Impacto que generó la feria en los participantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 33.3% percibió un impacto medio; el 30% tuvo un alto impacto; el 23.3% tuvo un impacto muy alto; el 10% bajo y el 3.3% un impacto muy bajo.

Tabla 14

¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficacia de la feria en esos años?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	bajo	1	3,3	3,3
	Medio	14	46,7	50,0
	Alto	13	43,3	93,3
	Muy alto	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

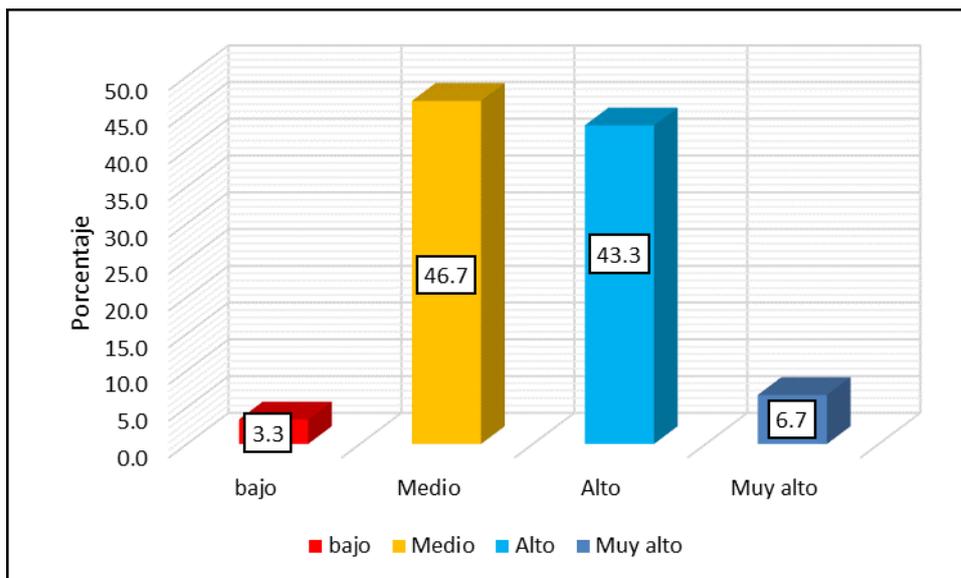


Figura 67. Nivel de eficacia de la feria (2016-2018)

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% perciben que el nivel de eficacia de la feria es medio; el 43% cree que es alto; 6,7% es muy alto y el 3.3% es bajo.

Tabla 15.

¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficiencia de la feria en esos años?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	bajo	1	3,3	3,3
	Medio	14	46,7	50,0
	Alto	13	43,3	93,3
	Muy alto	2	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

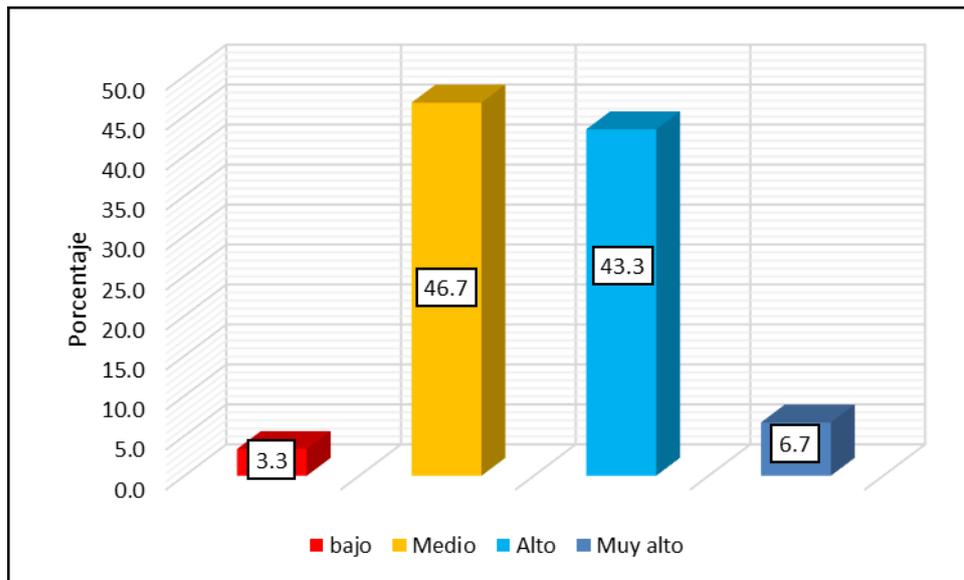


Figura 68. Nivel de eficiencia de la feria (2016-2018)

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% perciben que el nivel de eficiencia de la feria es medio; el 43% cree que es alto; 6,7% es muy alto y el 3.3% es bajo.

Tabla 16.

¿Cuán satisfecho quedó usted de la visita en el año 2016?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Satisfecho	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	Muy satisfecho	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

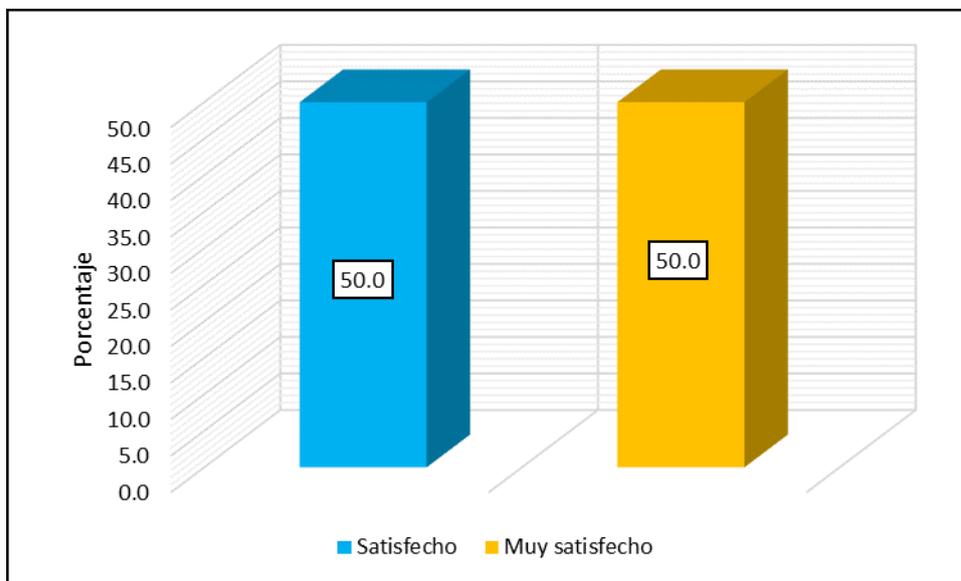


Figura 69. Nivel de satisfacción en la feria 2016

Fuente: Realización propia (2020)

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% quedaron satisfechos y el 50% restante muy satisfechos.

Tabla 17.

¿Por qué motivos?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Variedad de platillos	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	eventos culturales	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

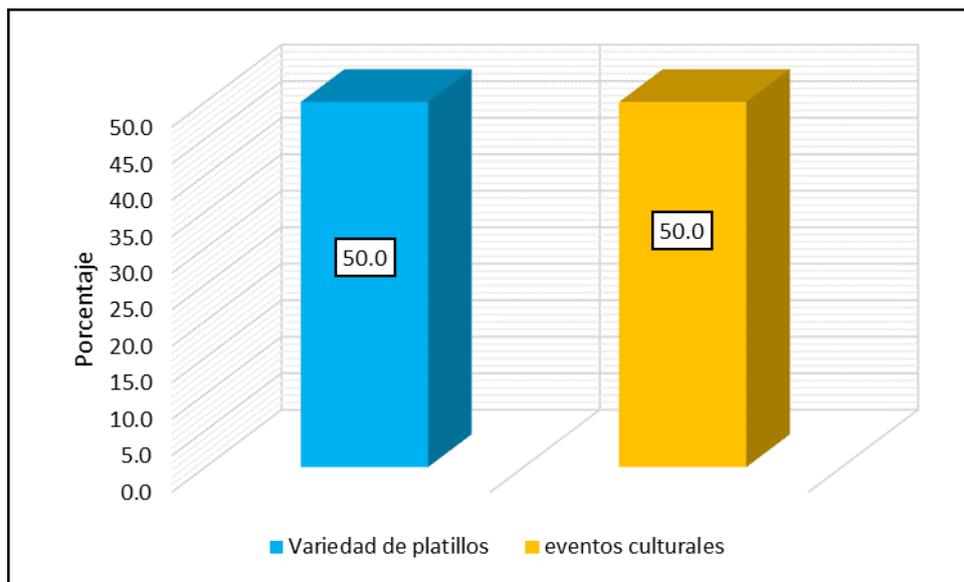


Figura 70. Nivel de satisfacción de la feria 2017

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% quedaron satisfechos por la variedad de platillos y el 50% restante por los eventos culturales; lo que comprueba el nivel de identidad del visitante para con el país y su gastronomía.

Tabla 18.

¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2018?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
	Insatisfecho	2	6,7	6,7	6,7
Valores	Medianamente satisfecho	14	46,7	46,7	53,3
legítimos	Satisfecho	12	40,0	40,0	93,3
	Muy satisfecho	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

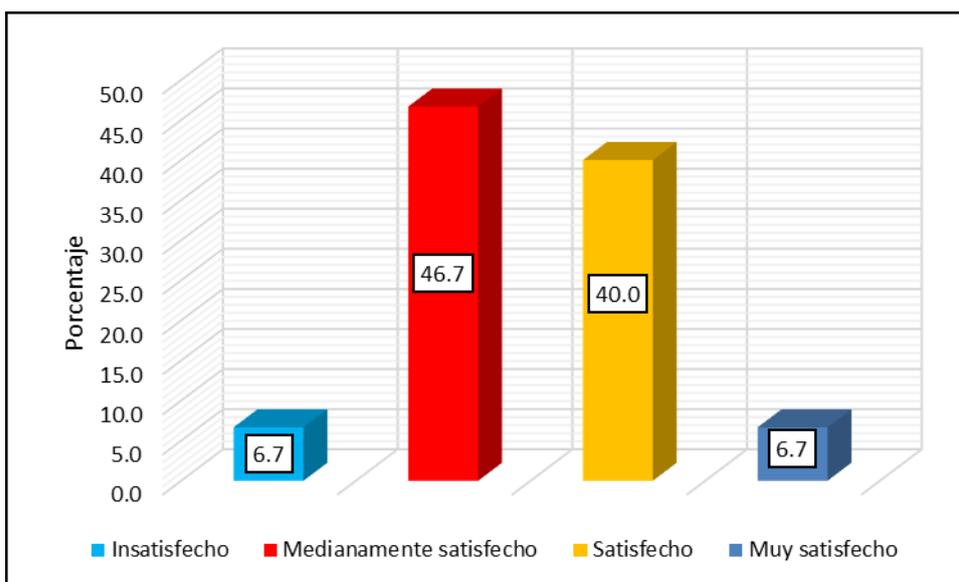


Figura 71. Nivel de satisfacción de la feria (2018)

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% estuvieron medianamente satisfechos; el 40% estuvo satisfecho; 6,7% muy satisfecho y el 6,7% es insatisfecho.

Tabla 19.

¿Por qué motivos?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Variedad de platillos	5	16,7	16,7	16,7
Valores legítimos	14	46,7	46,7	63,3
Bebidas y complementos	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

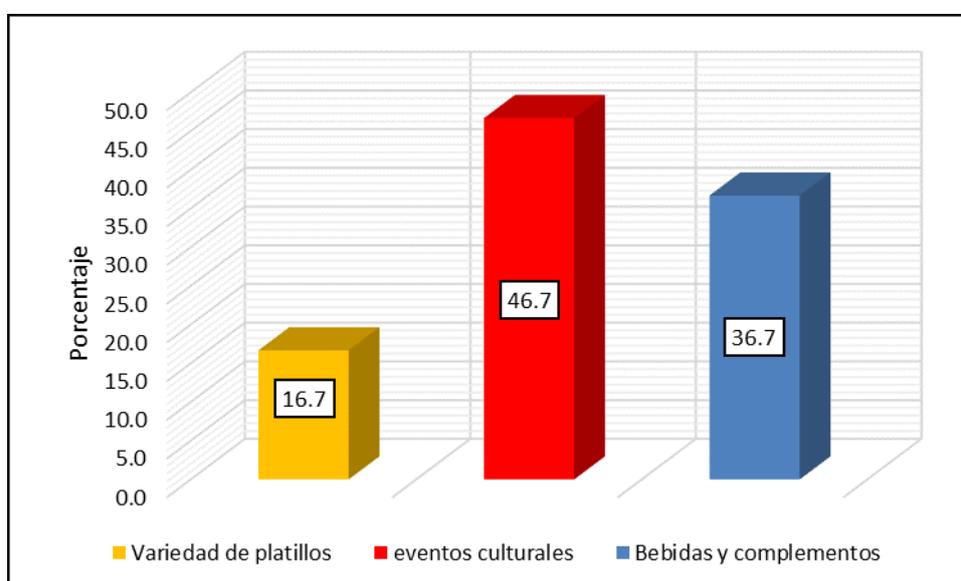


Figura 72. Percepción respecto a la diversidad de los productos

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% quedaron satisfechos por la variedad de platillos y el 36,7% por las bebidas y los complementos y el 16,7% restante por los eventos culturales; lo que comprueba el nivel de identidad del visitante para con el país y su gastronomía.

Tabla 20.

¿Cuál fue su percepción respecto a la diversidad de productos en la feria?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Medianamente diversos	12	40,0	40,0	40,0
Valores legítimos	Diversos	12	40,0	80,0
Muy diversos	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

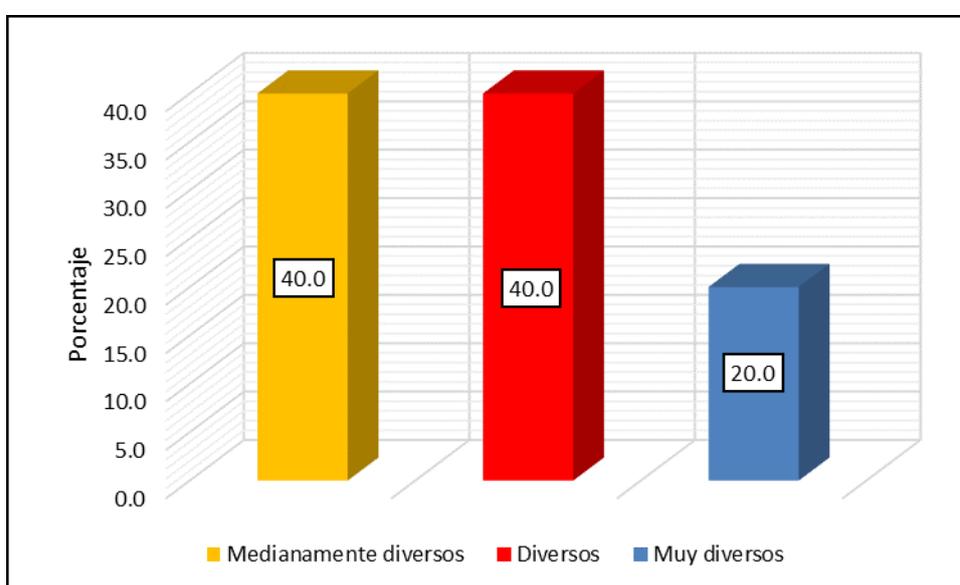


Figura 73. Percepción sobre logro de oferta comidas típicas

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 40% tuvieron una percepción respecto al logro de oferta de comidas típicas medianamente diversos; el 40% diversos y el 20% muy diversos.

Tabla 21.

¿Cree usted que Mistura logró ofrecer las comidas típicas del Perú?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos				
Casi nunca	10	33,3	33,3	33,3
A veces	10	33,3	33,3	66,7
Casi siempre	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

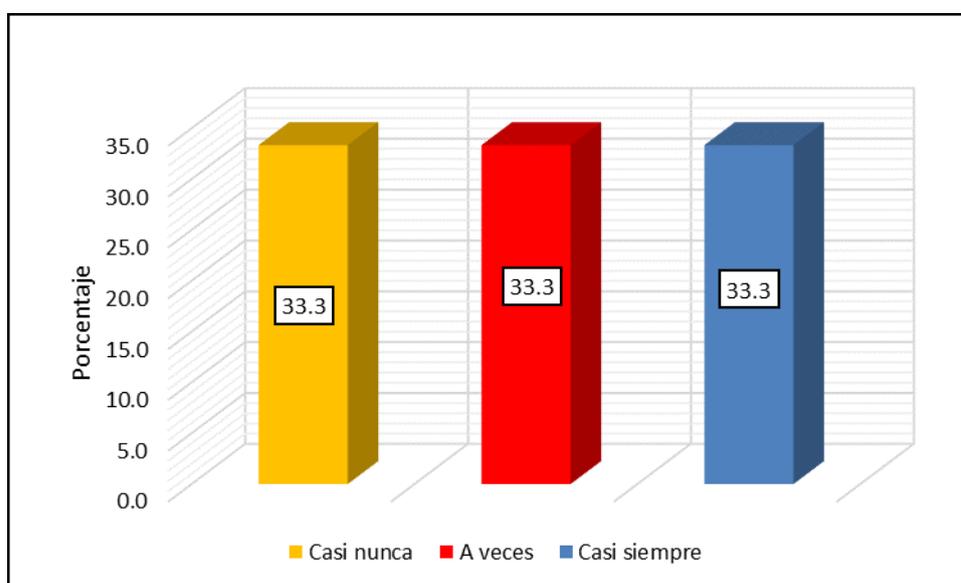


Figura 74. Expectativas de los visitantes respecto a las comidas típicas (2016-2018)

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 33% percibieron que la feria casi siempre ofreció una variedad de platos típicos; el 33% cree que casi nunca y el 33% restante cree que casi nunca.

Tabla 22.

¿Cree usted que la feria cubrió con las expectativas de los visitantes?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos				
Casi nunca	14	46,7	46,7	46,7
A veces	13	43,3	43,3	90,0
Casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

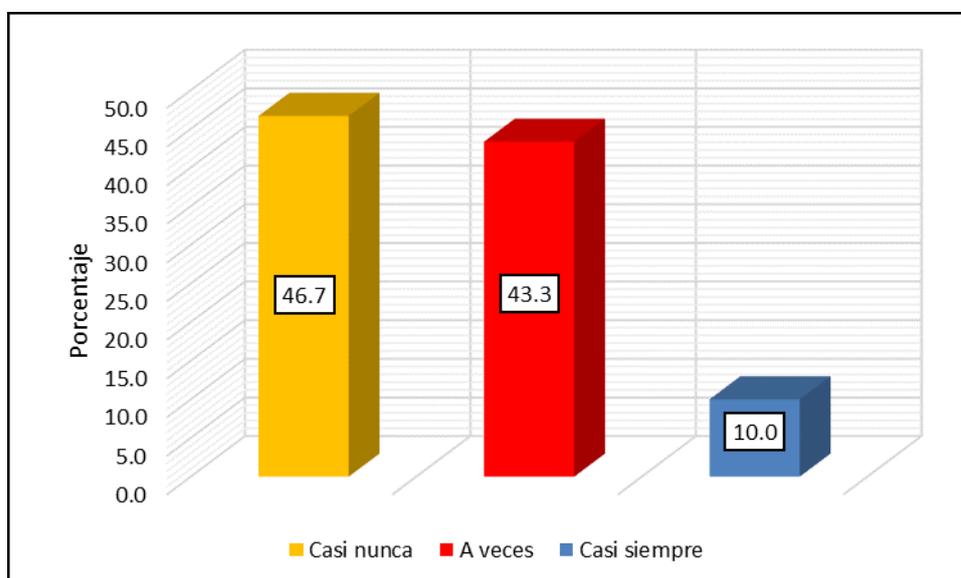


Figura 75. Infraestructura adecuada de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% cree que la feria tuvo una adecuada infraestructura; el 43,3% cree que a veces tuvo una buena estructura, y el 10% cree que casi siempre fue adecuada la infraestructura.

Tabla 23.

¿Cree usted que la feria cumplió con la infraestructura adecuada?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Nunca	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	Casi nunca	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

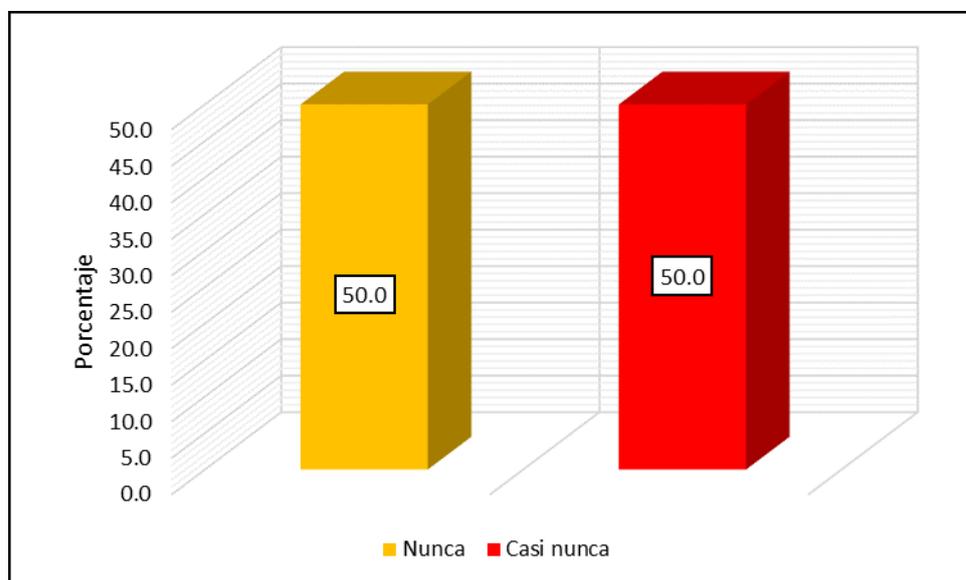


Figura 76. Servicios y equipamientos necesarios de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% cree que la feria cumplió con la infraestructura adecuada y el 50% cree que no.

Tabla 24.

¿Cree usted que la feria cumplió con los servicios y equipamientos necesarios?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	9	30,0	30,0	30,0
legítimos	A veces	12	40,0	40,0	70,0
	Casi siempre	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

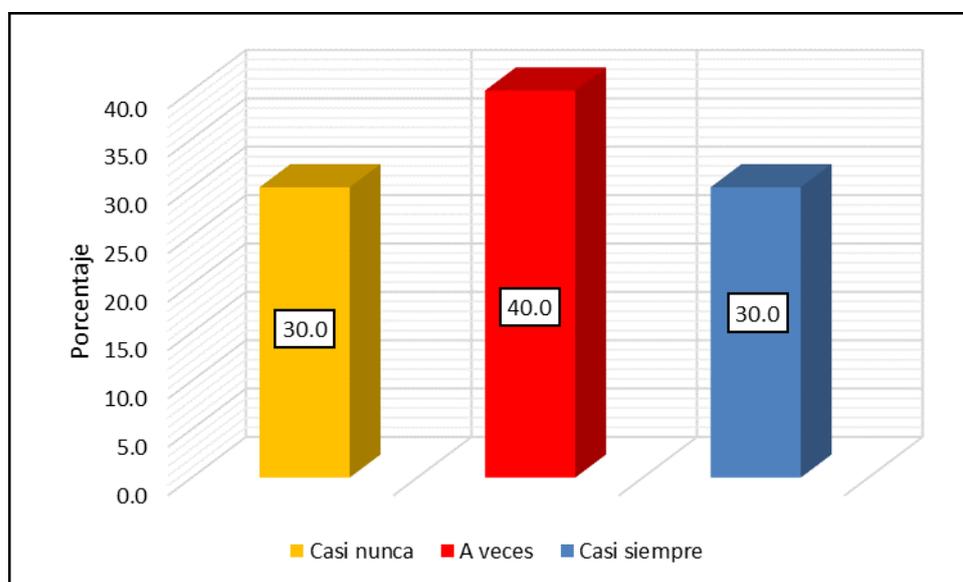


Figura 77. Cumplimiento de los servicios y equipamientos necesarios

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 40% cree que a veces se cumplió con todos los servicios y equipamientos necesarios, el 30% Casi siempre y el 30% restante casi nunca.

Tabla 25.

¿Cree usted que la feria tenía la ubicación adecuada?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	14	46,7	46,7	46,7
	A veces	13	43,3	43,3	90,0
	Casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

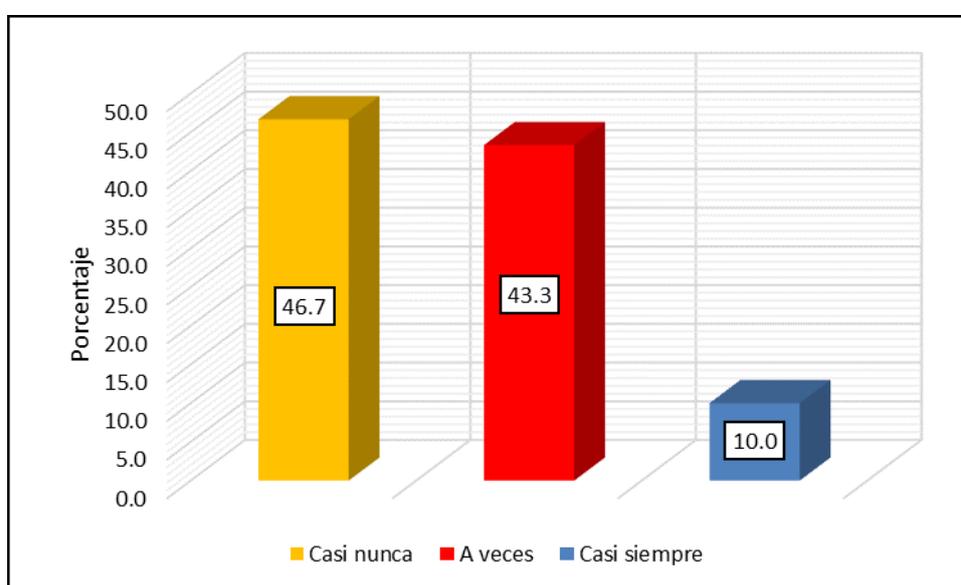


Figura 78. Percepción sobre la Ubicación de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% cree que casi nunca la ubicación de la feria fue adecuada; el 43,3% cree que a veces y solo un 10% cree que casi siempre.

Tabla 26.

¿Cree usted que la feria era creativa?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	14	46,7	46,7	46,7
	A veces	13	43,3	43,3	90,0
	Casi siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

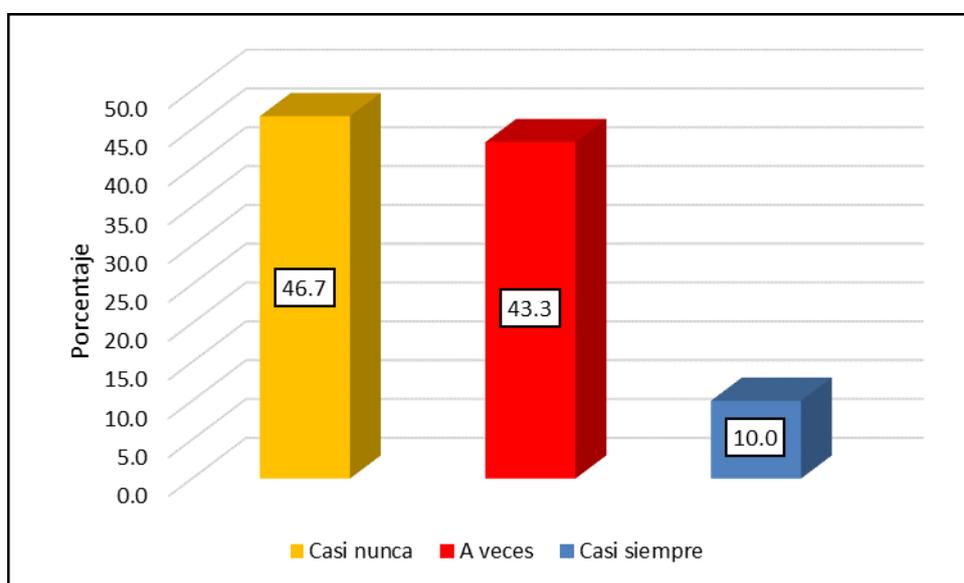


Figura 79. Creatividad de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% cree que casi nunca la feria fue creativa; el 43,3% cree que a veces y el 10% cree que casi siempre lo fue.

Tabla 27.

¿Cree usted que la feria fue original?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Nunca	15	50,0	50,0	50,0
	Casi nunca	14	46,7	46,7	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

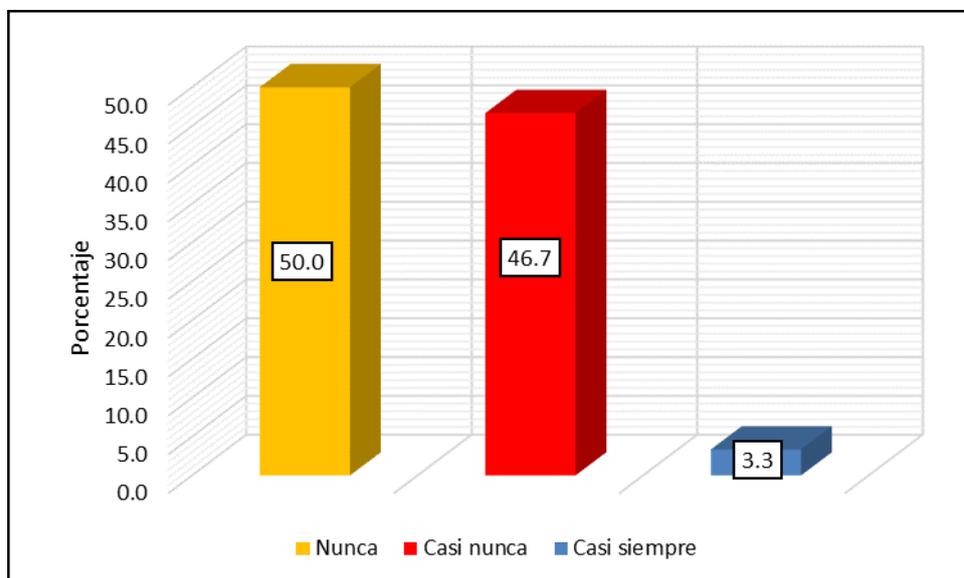


Figura 80. Originalidad

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% cree que no fue original, el 46,7% cree que casi nunca lo fue y el 3,3% que casi siempre.

Tabla 28.

¿Cree usted que la feria tenía precios accesibles?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	A veces	14	46,7	46,7	96,7
	Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

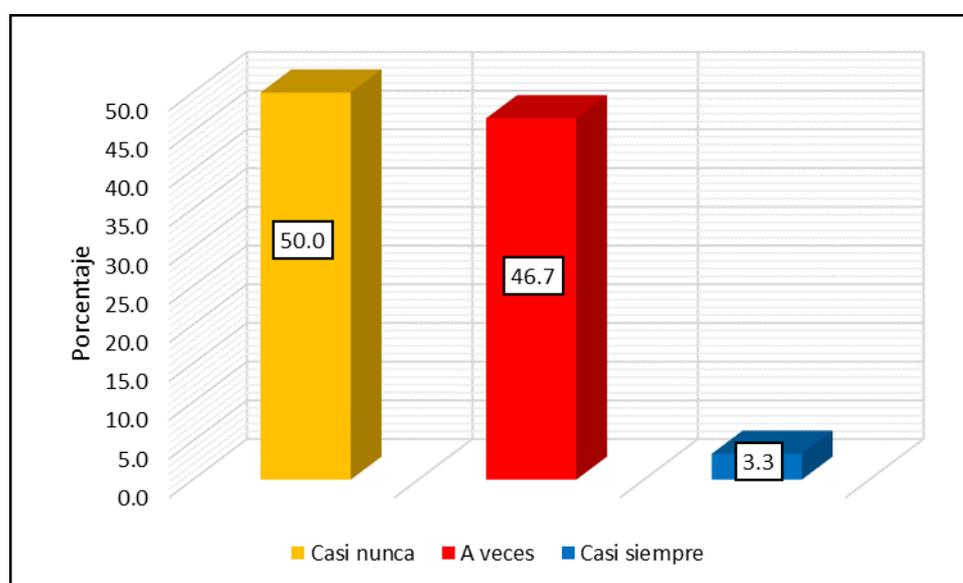


Figura 81. Precios accesibles

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% cree que no tenía precios accesibles, el 46,7% cree que a veces y el 3,3% que casi siempre.

Tabla 29.

¿Cree usted que la feria tenía un buen ambiente?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	11	36,7	36,7	36,7
	A veces	12	40,0	40,0	76,7
	Casi siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

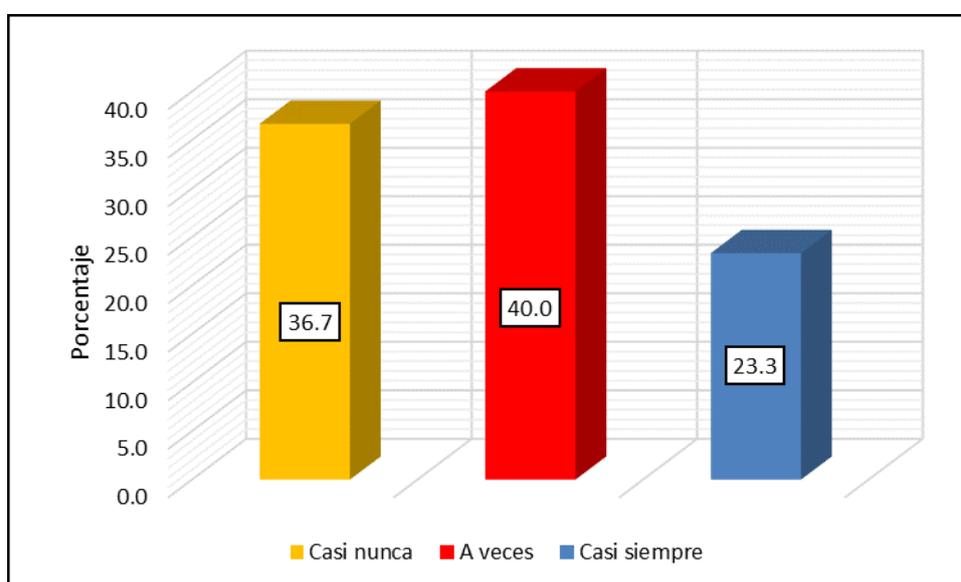


Figura 82. Buen ambiente

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 40% cree que a veces tenía buen ambiente; el 36,7% cree casi nunca y el 23,3% que casi siempre.

Tabla 30.

¿Cree usted que la feria tenía una infraestructura adecuada?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	7	23,3	23,3	23,3
	A veces	14	46,7	46,7	70,0
	Casi siempre	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020.)

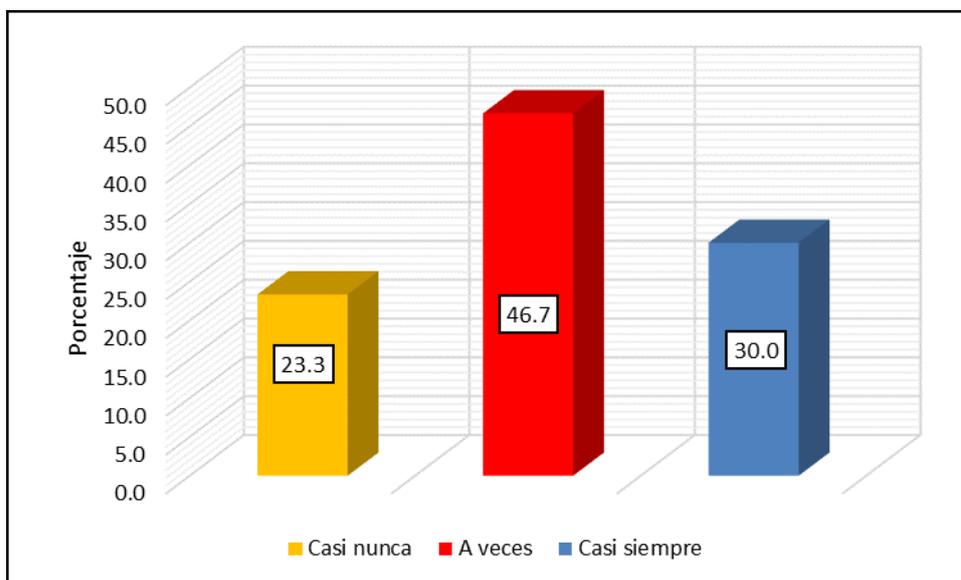


Figura 83. Infraestructura adecuada

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% cree que a veces tenía una infraestructura adecuada; el 30% cree casi siempre y el 23,3% que casi nunca.

Tabla 31.

¿Cree usted que la feria tenía un cronograma de actividades adecuado?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Nunca 30	100,0	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

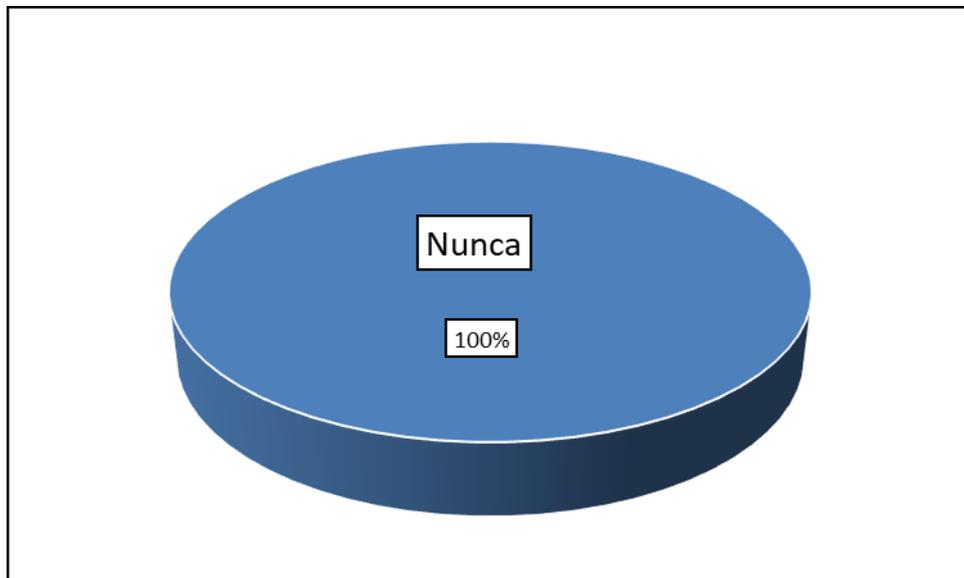


Figura 84. Cronograma de actividades adecuado

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 100% afirma que nunca tuvo un cronograma de actividades adecuado.

Tabla 32.

¿Puedo ver algún show o actividad cultural en la feria?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Si	18	63,3	63,3	63,3
legítimos	No	12	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

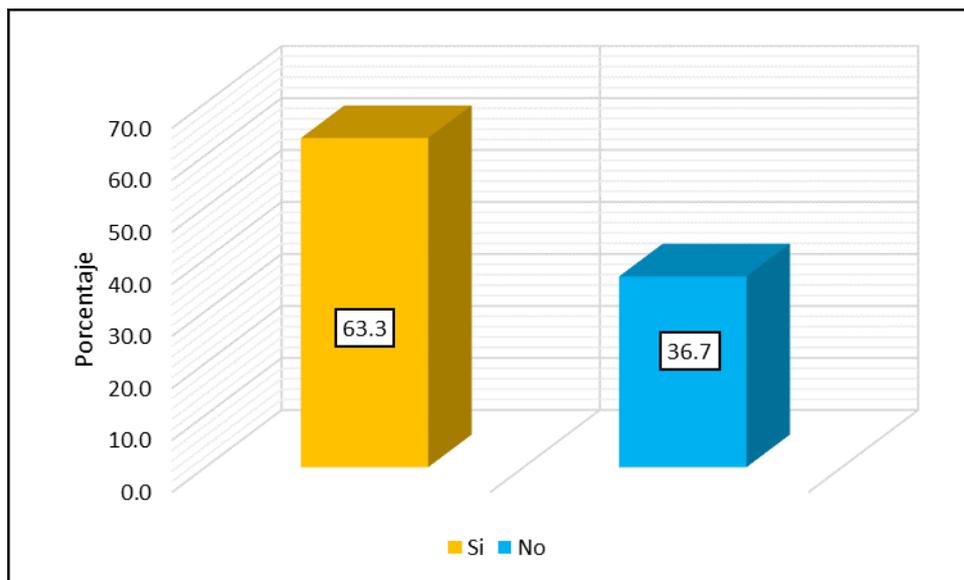


Figura 85. Actividades culturales de entretenimiento

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 63.3% afirma que si pudo presenciar actividades culturales y el 36,7% que no.

Tabla 33.

¿Qué tan entretenidas fueron dichas actividades culturales?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Muy bajo	15	50,0	50,0	50,0
legítimos	bajo	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

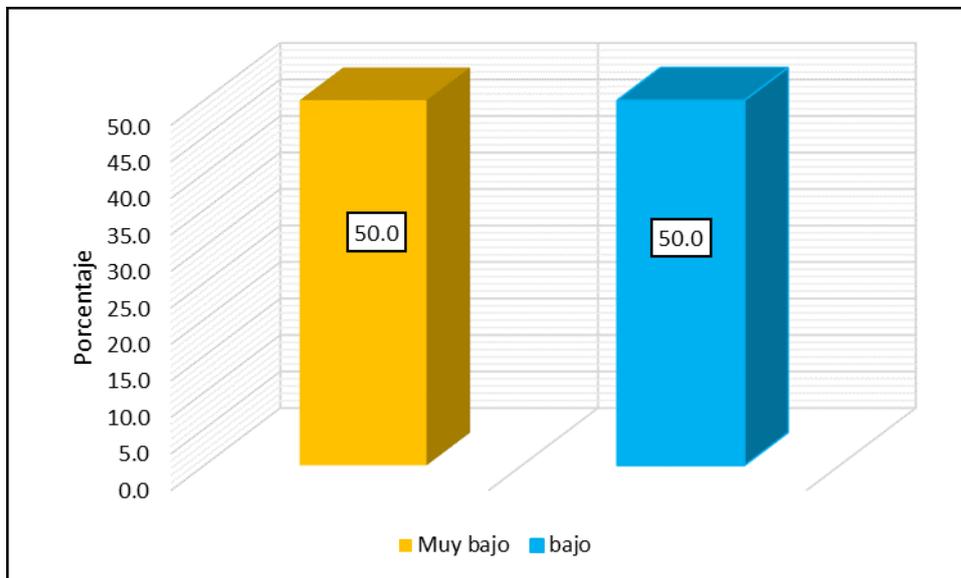


Figura 86. Nivel de entretenimiento de las actividades culturales

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 50% afirma que el nivel de entretenimiento de las actividades culturales fue muy bajo y el otro 50% que fue bajo.

Tabla 34.

¿Cuán alto cree usted que fue el nivel de la organización de la feria?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	bajo	13	43,3	43,3
legítimos	Medio	13	43,3	86,7
	Alto	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

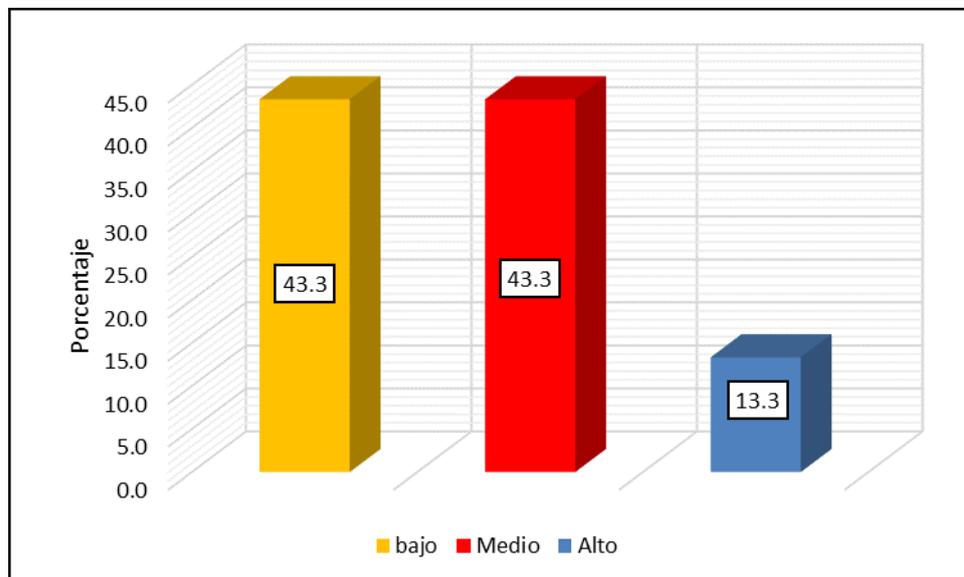


Figura 87. Nivel de organización de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 43% afirma que el nivel de organización de la feria fue medio; 43% afirmaron que fue bajo y 13% que fue alto.

Tabla 35.

¿Cuál de las actividades complementarias que ofreció Mistura le gustó más?

Marque solo una opción

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores				
Conferencias	2	6,7	6,7	6,7
legítimos				
Folklore	2	6,7	6,7	13,3
Conciertos	14	46,7	46,7	60,0
Concursos	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

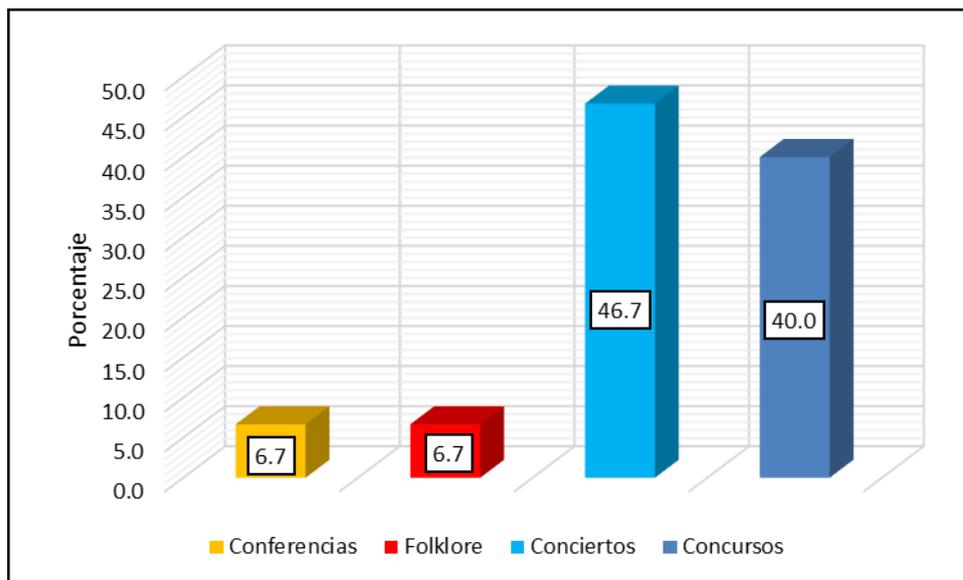


Figura 88. Percepción sobre las actividades complementarias de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 30 encuestados en la prueba piloto; el 46,7% afirma haberle gustado más los conciertos como actividades complementarias de la feria;

el 40% afirma que fueron más atractivos los concursos; el 6,7% afirma que el folklore y el 6,7% restante afirma que las conferencias.

4.1.3. Análisis descriptivo de la encuesta

Una vez realizada la encuesta piloto se subió a la plataforma Google forms la encuesta con la muestra total que representó un total de 384 visitantes a la feria Mistura en los años 2016, 2017 y 2018 consecutivamente.

Tabla 36.

Género de los visitantes

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Femenino	191	49,7	49,7	49,7
legítimos	Masculino	193	50,3	50,3	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

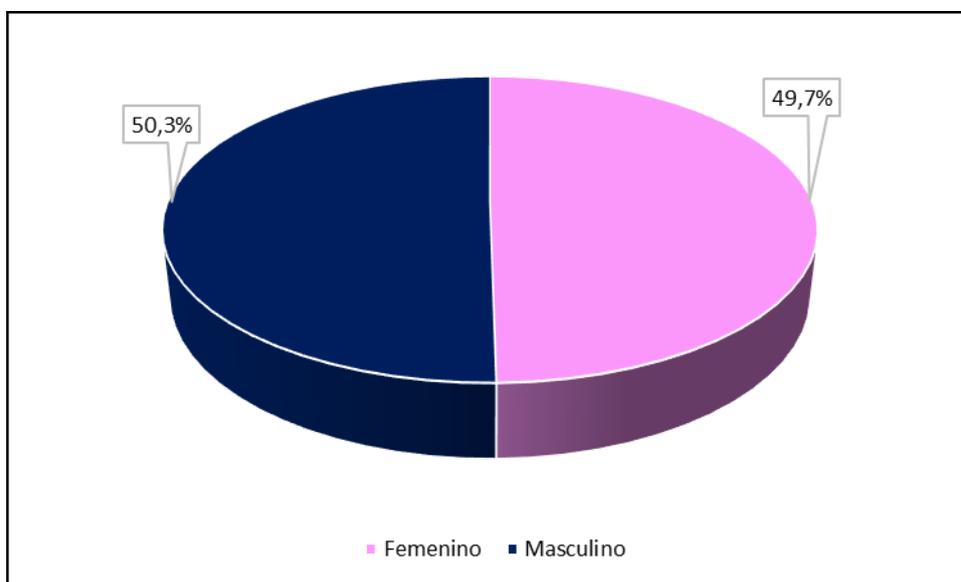


Figura 89. Género de los visitantes 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50,3% son del género masculino y el 49,7% son del género femenino.

Tabla 37.

Edad de los visitantes.

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	24-29 años	24	6,3	6,3	6,3
	30-35 años	114	29,7	29,7	35,9
	36-41 años	116	30,2	30,2	66,1
	42-47 años	65	16,9	16,9	83,1
	48 años a más	65	16,9	16,9	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

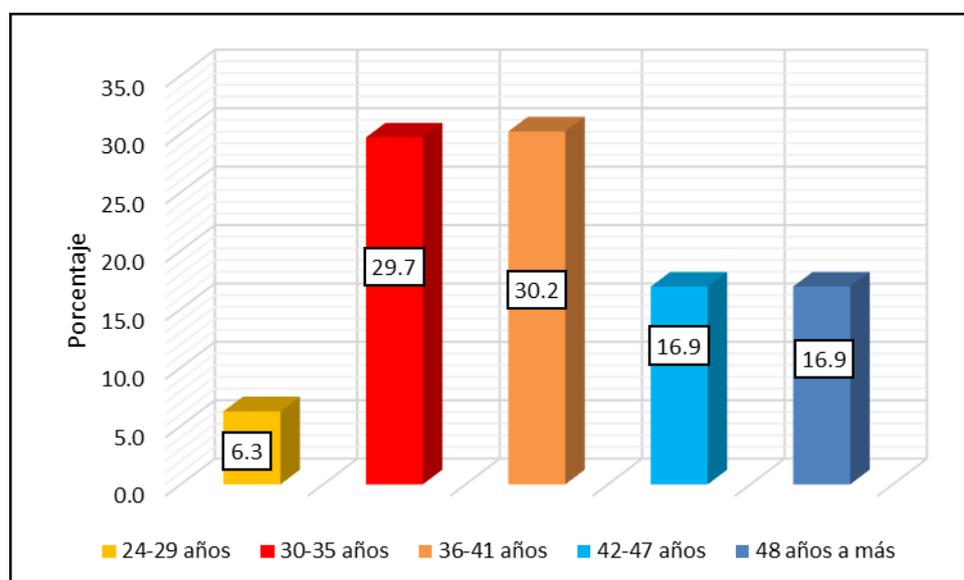


Figura 90. Edad de los visitantes 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 30,2% tienen edades entre 36 y 41 años; mientras que el 29,7% entre 30-35 años; siendo el rango más joven el que menos representación tuvo; es decir de 24 a 29 años.

Tabla 38.

Ingresos de los visitantes

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	850- 1050 soles	152	39,6	39,6	39,6
legítimos	1051-1251 soles	140	36,5	36,5	76,0
	1252-1452 soles	53	13,8	13,8	89,8
	1453-1654 soles	13	3,4	3,4	93,2
	1655-1865 soles	13	3,4	3,4	96,6
	1866 soles a más	13	3,4	3,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

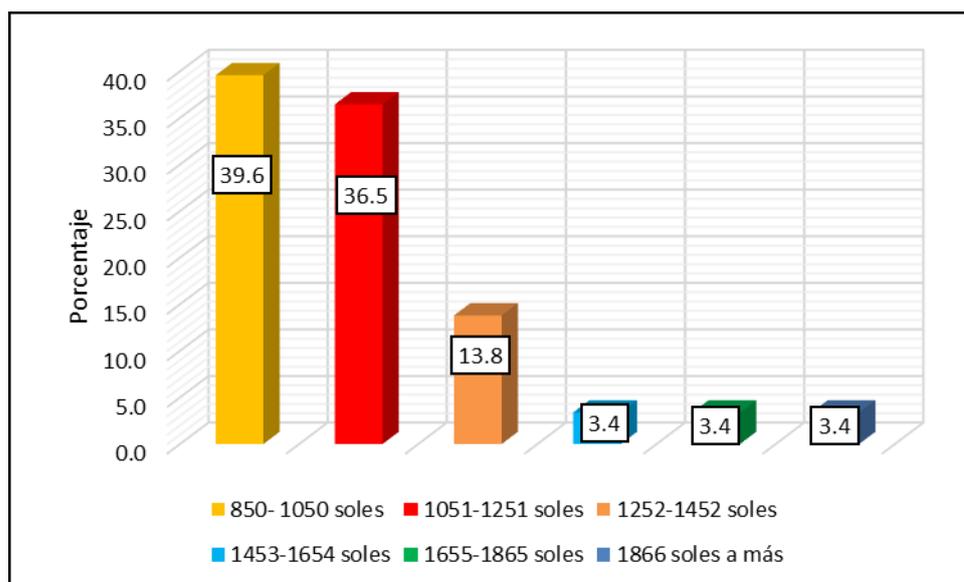


Figura 91. Ingresos de los visitantes 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 39,6% tienen ingresos entre 850 y 1050 soles; el 36,5% tiene ingresos entre los 1051 y 1251 soles; y solo el 3,4% posee ingresos de más de 1866 soles.

Tabla 39.

¿Participó usted de las ferias Mistura organizadas en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Si	384	100,0	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

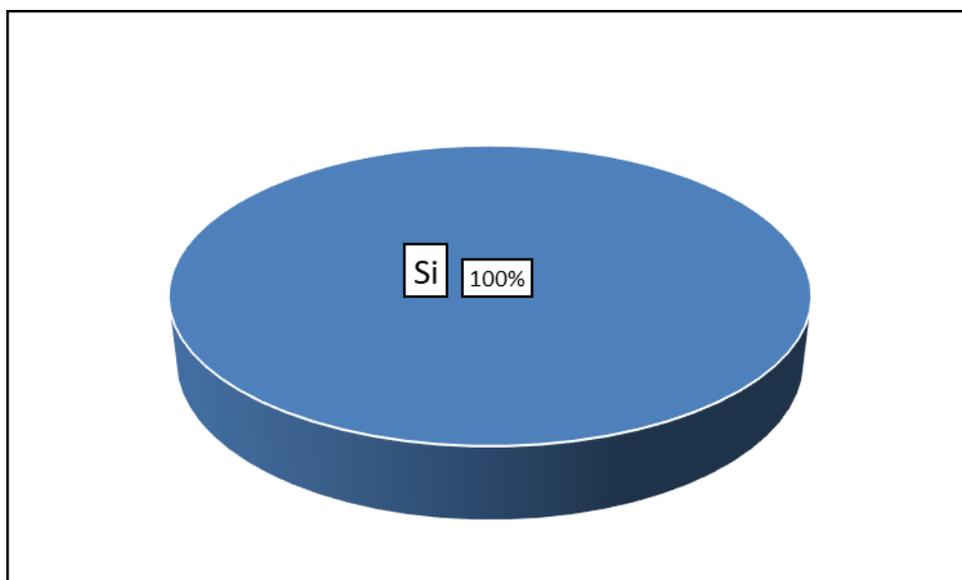


Figura 92. Participación en la feria Mistura 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 100% de la muestra afirmó haber participado de las tres últimas ferias en los años 2016, 2017 y 2018.

Tabla 40.

¿Cuál fue el impacto que generó esta feria en usted?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Muy bajo	13	3,4	3,4	3,4
	bajo	40	10,4	10,4	13,8
	Medio	128	33,3	33,3	47,1
	Alto	114	29,7	29,7	76,8
	Muy alto	89	23,2	23,2	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

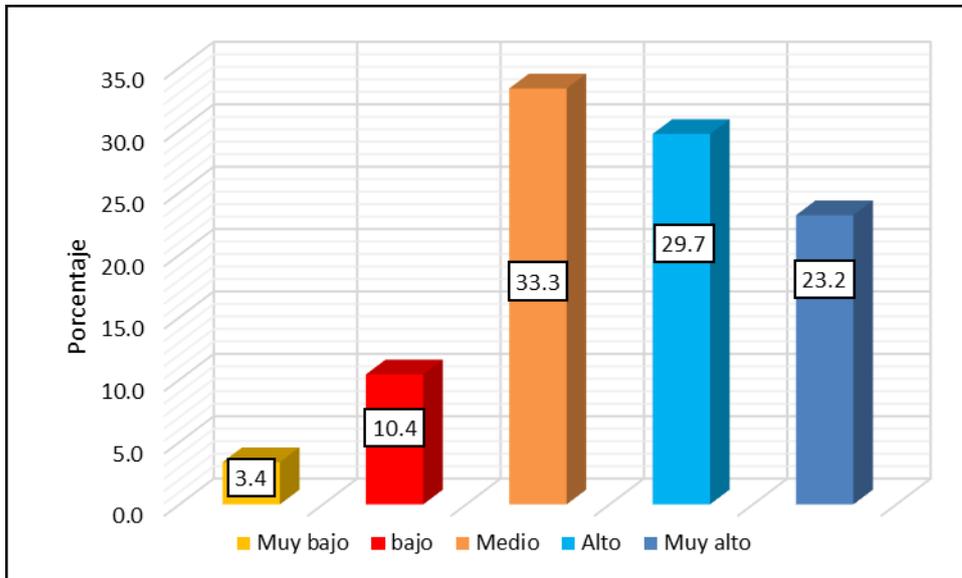


Figura 93. Impacto que generó en el visitante 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 33% tuvo un nivel de impacto medio; el 29,7% un nivel de impacto alto; el 23% tuvo un nivel de impacto muy alto; el 10,4% tuvo un nivel de impacto bajo y el 3,4% un nivel de impacto muy bajo.

Tabla 41.

¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficacia de la feria en esos años?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	bajo	14	3,6	3,6	3,6
legítimos	Medio	180	46,9	46,9	50,5
	Alto	166	43,2	43,2	93,8
	Muy alto	24	6,3	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

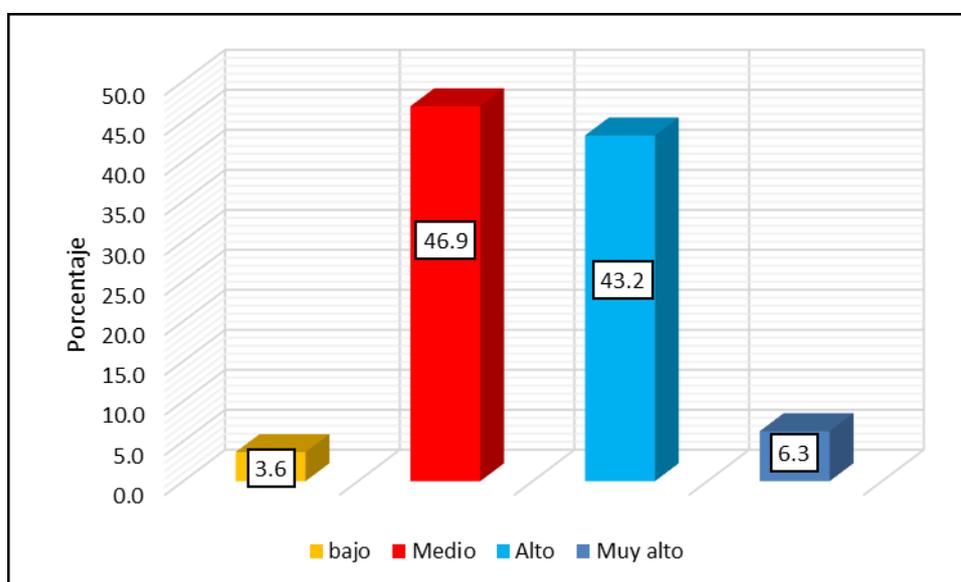


Figura 94. Nivel de eficacia de la feria en los años 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,9% cree que su eficacia estuvo en un nivel medio; el 43,2% afirmó que su nivel de eficacia fue alto; el 6,3% piensa que el nivel de eficacia de la feria en esos años fue muy alto y el 3,6% cree que fue bajo.

Tabla 42.

¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficiencia de la feria en esos años?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Muy bajo	13	3,4	3,4	3,4
	bajo	13	3,4	3,4	6,8
	Medio	174	45,3	45,3	52,1
	Alto	160	41,7	41,7	93,8
	Muy alto	24	6,3	6,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

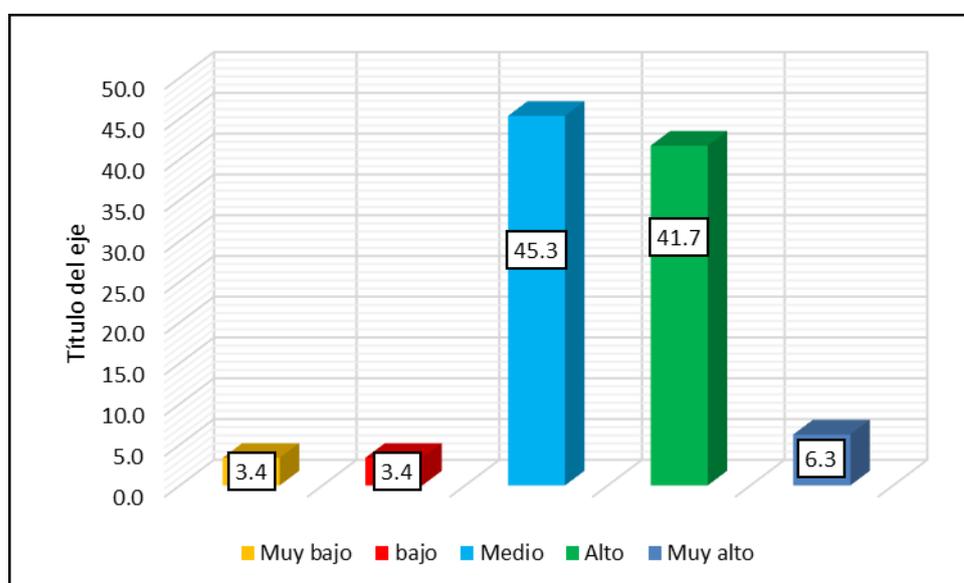


Figura 95. Nivel de eficiencia de la feria en los años 2016-2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 45,3% cree que su eficiencia estuvo en un nivel medio; el 41,7% afirmó que su nivel de eficiencia fue alto; el 6,3% piensa que el nivel de eficiencia de la feria en esos años fue muy alto y el 3,4% cree que fue bajo y el 3,4% restante que fue muy bajo.

Tabla 43.

¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2016?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Satisfecho	191	49,7	49,7	49,7
legítimos	Muy satisfecho	193	50,3	50,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020.)

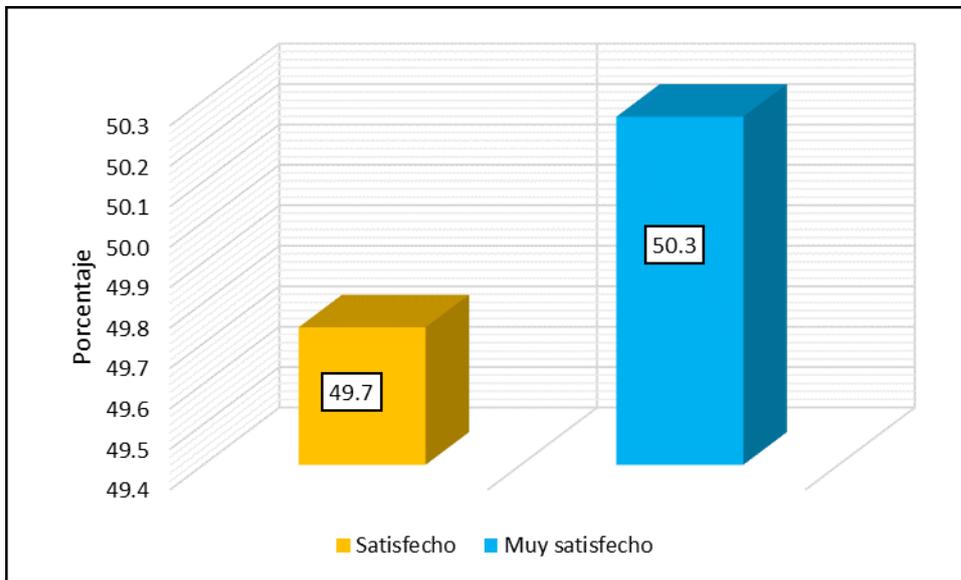


Figura 96. Nivel de satisfacción 2016

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50,3% se encuentra muy satisfecho después de su visita mientras que el 49,7% satisfecho.

Tabla 44.

¿Por qué motivos?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Variedad de platillos	191	49,7	49,7	49,7
legítimos	eventos culturales	193	50,3	50,3	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

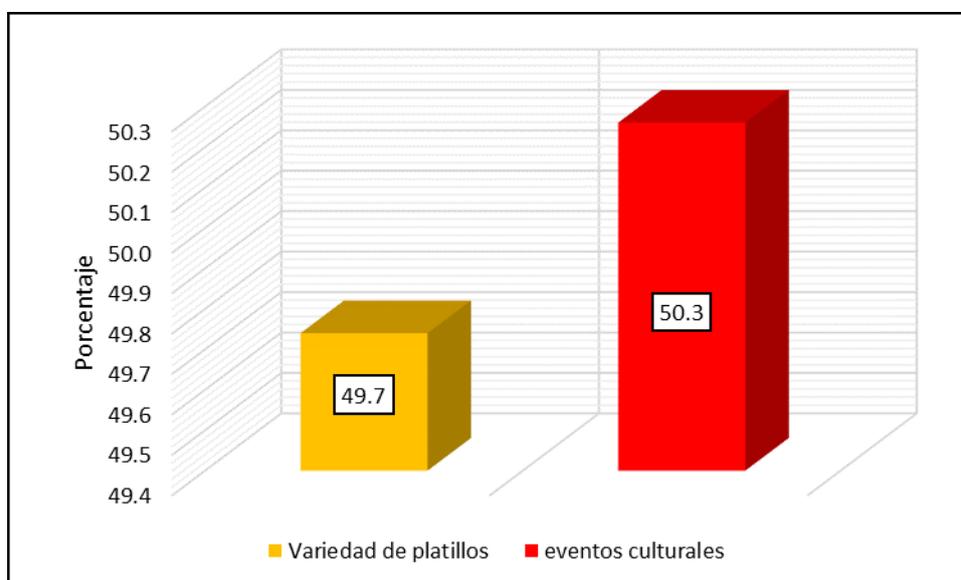


Figura 97. Motivos de nivel de satisfacción 2016

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50,3% estuvo satisfecho por los eventos culturales y el 49,7% por la variedad de platillos.

Tabla 45.

¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2017?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores				
Insatisfecho	128	33,3	33,3	33,3
Medianamente satisfecho	128	33,3	33,3	66,7
Satisfecho	128	33,3	33,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

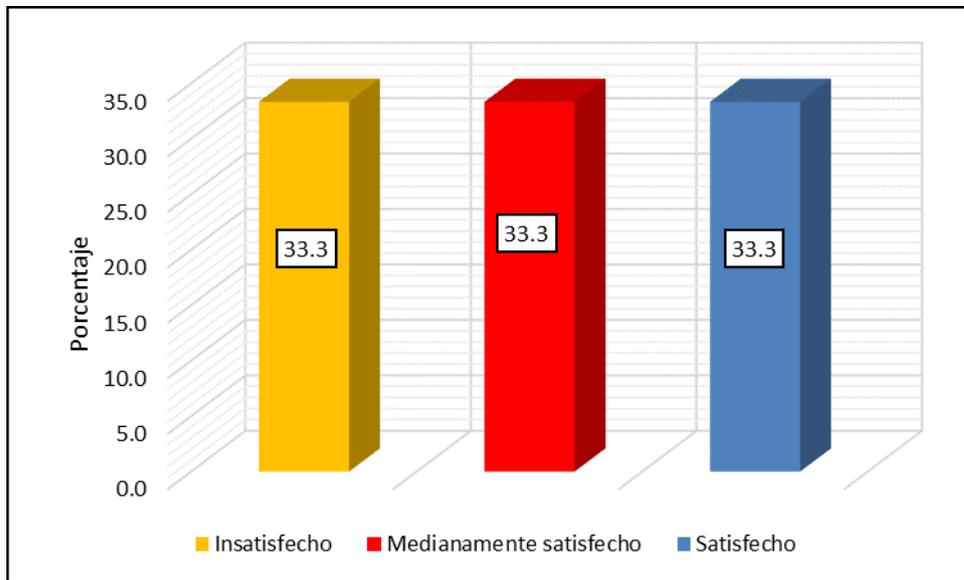


Figura 98. Nivel de satisfacción año 2017

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 33,3% se encuentra satisfecho después de su visita; el 33,3% está medianamente satisfecho y el 33,3% esta insatisfecho.

Tabla 46.

¿Por qué motivos?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores				
Precio	26	6,8	6,8	6,8
legítimos				
Variedad de platillos	179	46,6	46,6	53,4
eventos culturales	153	39,8	39,8	93,2
Bebidas y complementos	26	6,8	6,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020.)

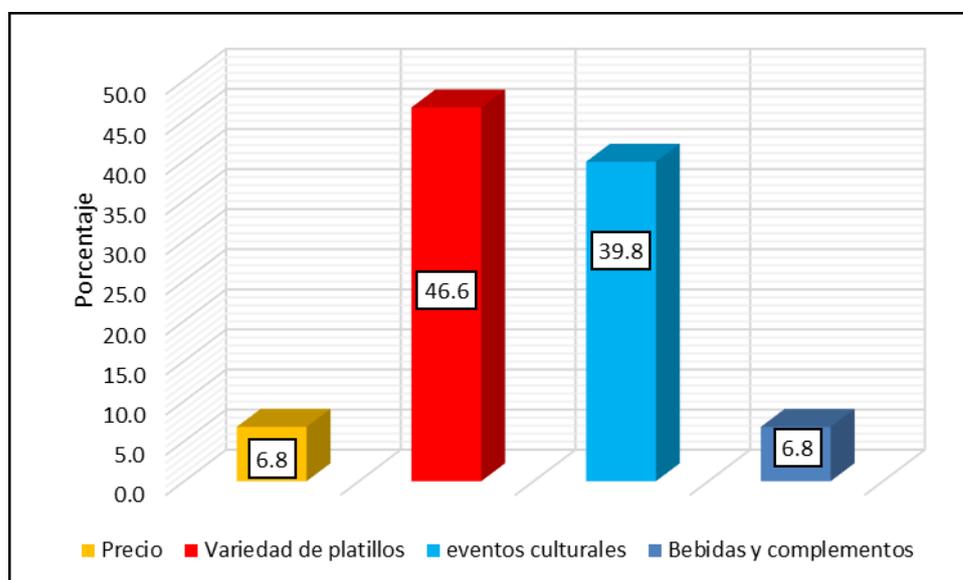


Figura 99. Motivos de nivel de satisfacción año 2017

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% estuvo satisfecho por la variedad de platillos; el 39,8% por sus eventos culturales; el 6,8% por las bebidas y complementos y finalmente el 6,8% por el precio.

Tabla 47.

¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2018?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores				
Insatisfecho	26	6,8	6,8	6,8
legítimos				
Medianamente satisfecho	179	46,6	46,6	53,4
Satisfecho	153	39,8	39,8	93,2
Muy satisfecho	26	6,8	6,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

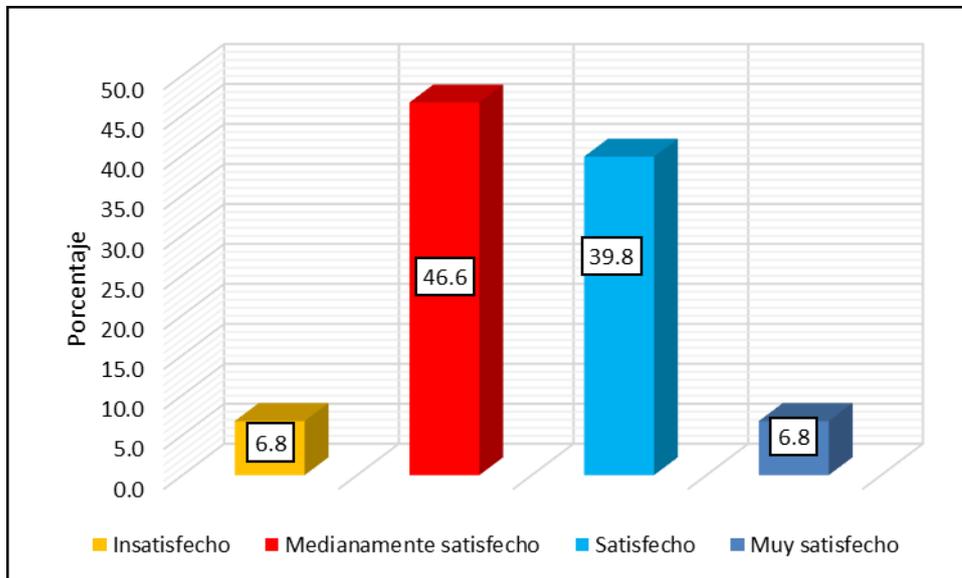


Figura 100. Nivel de satisfacción año 2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% estuvo medianamente satisfecho; el 39,8% estuvo satisfecho; el 6,8% estuvo muy satisfecho y el 6,8% está insatisfecho.

Tabla 48.

¿Por qué motivos?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Variedad de platillos	64	16,7	16,7	16,7
legítimos	eventos culturales	179	46,6	46,6	63,3
	Bebidas y complementos	141	36,7	36,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

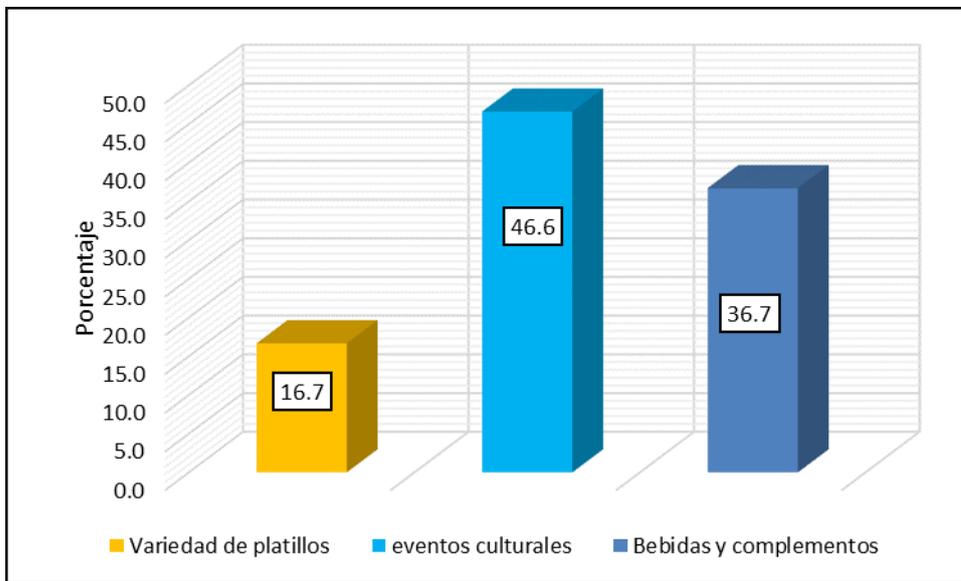


Figura 101. Motivos del nivel de satisfacción año 2018

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% estuvo satisfecho por los eventos culturales; el 36,7% por sus bebidas y complementos y el 16,7% por la variedad de platillos.

Tabla 49.

¿Cuál fue su percepción respecto a la diversidad de productos en la feria?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Medianamente diversos	153	39,8	39,8	39,8
legítimos	Diversos	153	39,8	39,8	79,7
	Muy diversos	78	20,3	20,3	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

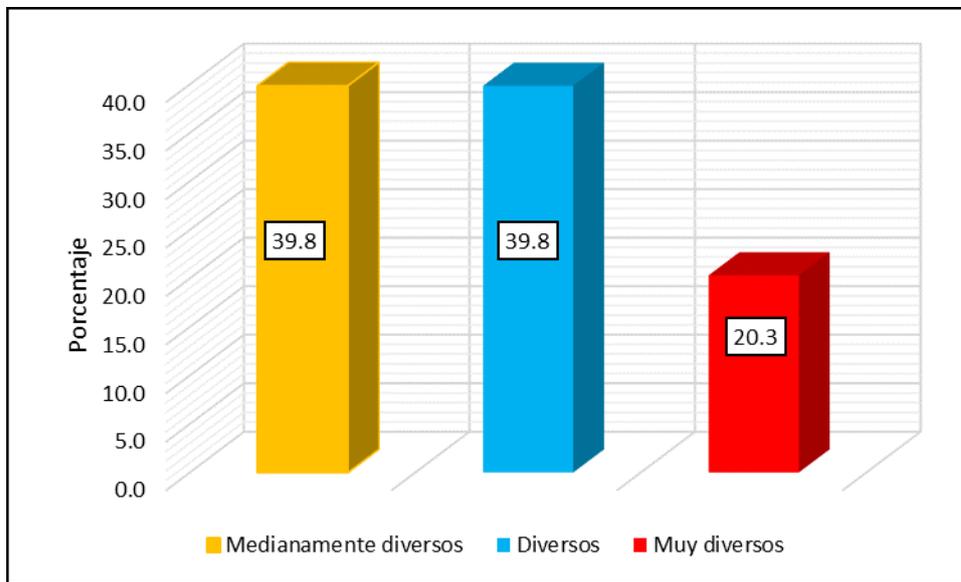


Figura 102. Percepción de la diversidad de productos

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 39,8% percibe que tenían platillos medianamente diversos y el 39,8% son diversos y el 20,3% muy diversos.

Tabla 50.

¿Cree usted que Mistura logró ofrecer las comidas típicas del Perú?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	127	33,1	33,1	33,1
legítimos	A veces	128	33,3	33,3	66,4
	Casi siempre	129	33,6	33,6	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

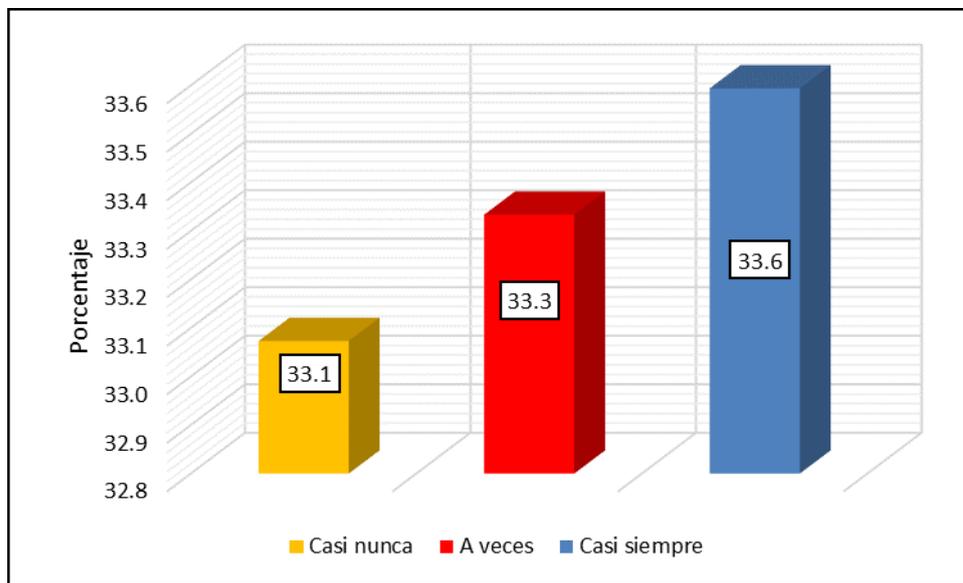


Figura 103. Percepción sobre comidas típicas del Perú

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 33,6% casi siempre percibieron que la feria logró ofrecer comidas típicas del Perú; un 33,3% a veces y 33,1% casi nunca.

Tabla 51.

¿Cree usted que la feria cubrió con las expectativas de los visitantes?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	179	46,6	46,6	46,6
	A veces	167	43,5	43,5	90,1
	Casi siempre	38	9,9	9,9	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

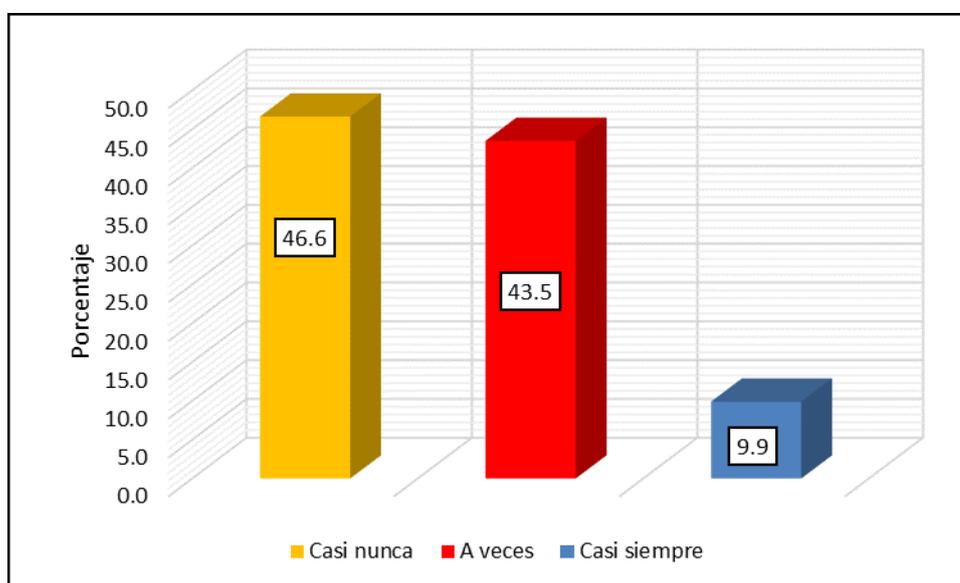


Figura 104. Expectativas de los visitantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% cree que casi nunca se cubrieron las expectativas; el 43,5% a veces y el 9,9% casi siempre.

Tabla 52.

¿Cree usted que la feria cumplió con la infraestructura adecuada?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Nunca	191	49,7	49,7
legítimos	Casi nunca	193	50,3	100,0
	Total	384	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

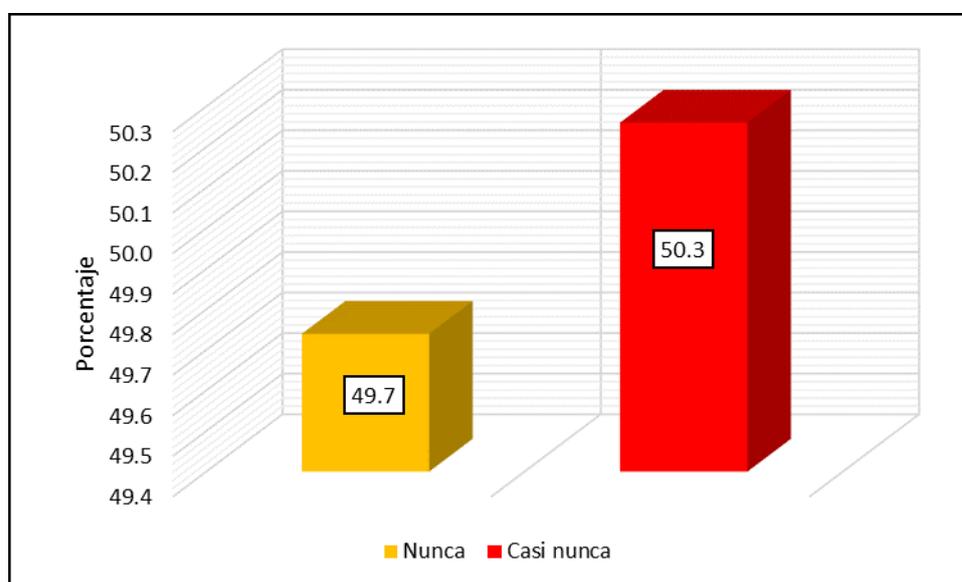


Figura 105. Infraestructura adecuada

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50,3% cree que casi nunca la infraestructura es adecuada y el 49,7% cree que nunca; evidenciándose el malestar de los visitantes respecto a la ubicación de la feria y su constante cambio.

Tabla 53.

¿Cree usted que la feria cumplió con los servicios y equipamientos necesarios?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	115	29,9	29,9	29,9
legítimos	A veces	154	40,1	40,1	70,1
	Casi siempre	115	29,9	29,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

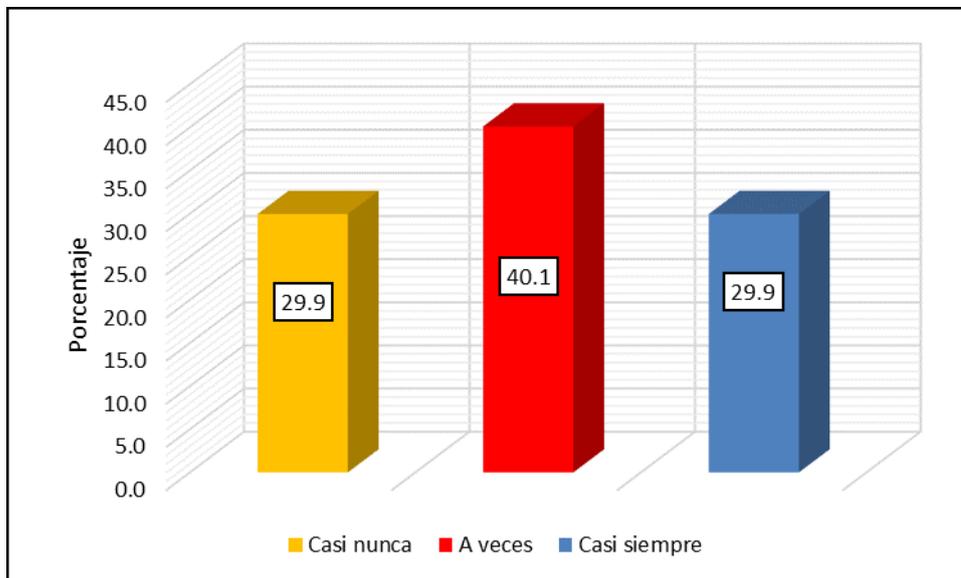


Figura 106. Servicios y equipamiento adecuados

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 40,1% cree que a veces la feria cumplía con los servicios y equipamientos adecuados; mientras que el 29,9% casi siempre y el 29,9% casi nunca.

Tabla 54.

¿Cree usted que la feria tenía la ubicación adecuada?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	179	46,6	46,6	46,6
legítimos	A veces	166	43,2	43,2	89,8
	Casi siempre	39	10,2	10,2	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

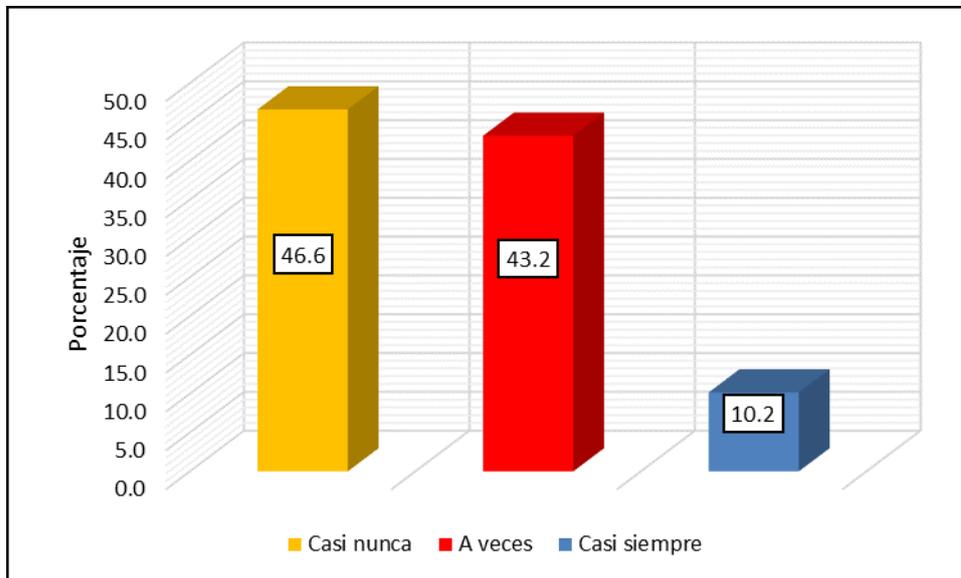


Figura 107. Ubicación adecuada

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% cree casi nunca la organización de la ubicación fue adecuada; el 43,2% a veces y un 10,2% casi siempre.

Tabla 55.

¿Cree usted que la feria era creativa?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	180	46,9	46,9	46,9
legítimos	A veces	166	43,2	43,2	90,1
	Casi siempre	38	9,9	9,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

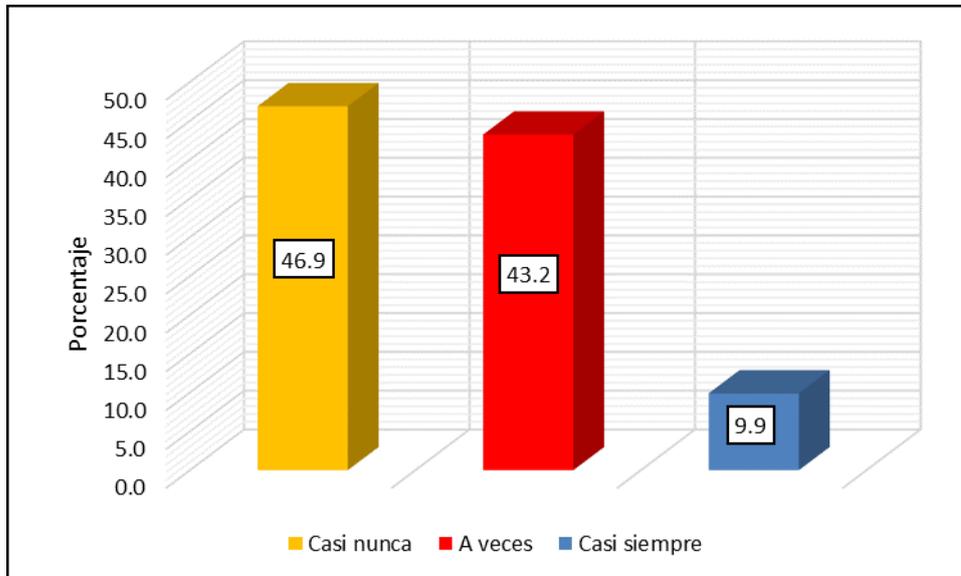


Figura 108. Feria creativa

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,9% de los encuestados cree que casi nunca la feria fue creativa; el 43,2% cree que a veces y el 9,9% casi siempre.

Tabla 56.

¿Cree usted que la feria fue original?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Nunca	191	49,7	49,7	49,7
	legítimos				
	Casi nunca	180	46,9	46,9	96,6
	Casi siempre	13	3,4	3,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

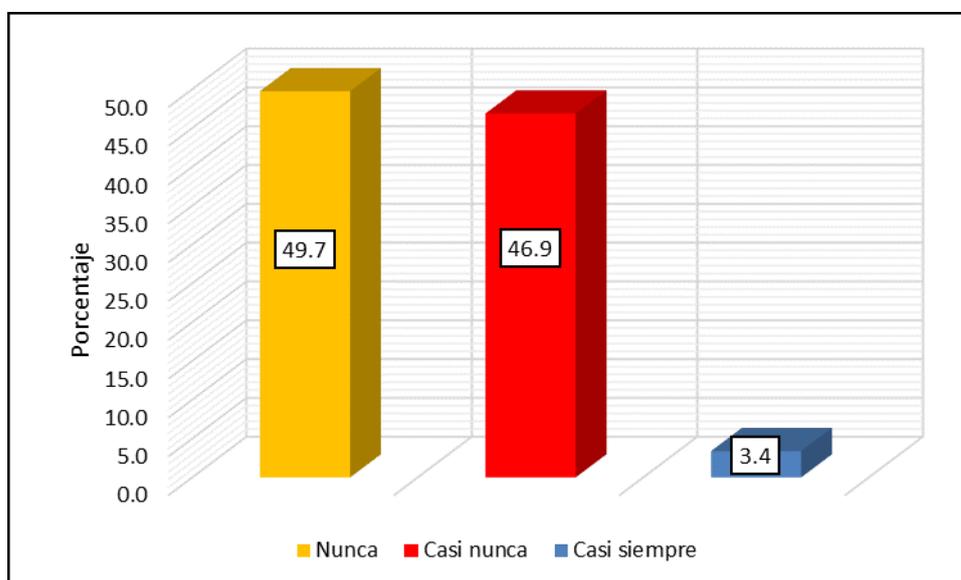


Figura 109. Originalidad de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 49,7% de los encuestados cree que nunca la feria fue original; el 46,9% cree que casi nunca y el 3,4% casi siempre.

Tabla 57.

¿Cree usted que la feria tenía precios accesibles?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Casi nunca	192	50,0	50,0	50,0
	A veces	179	46,6	46,6	96,6
	Casi siempre	13	3,4	3,4	100,0
Total		384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

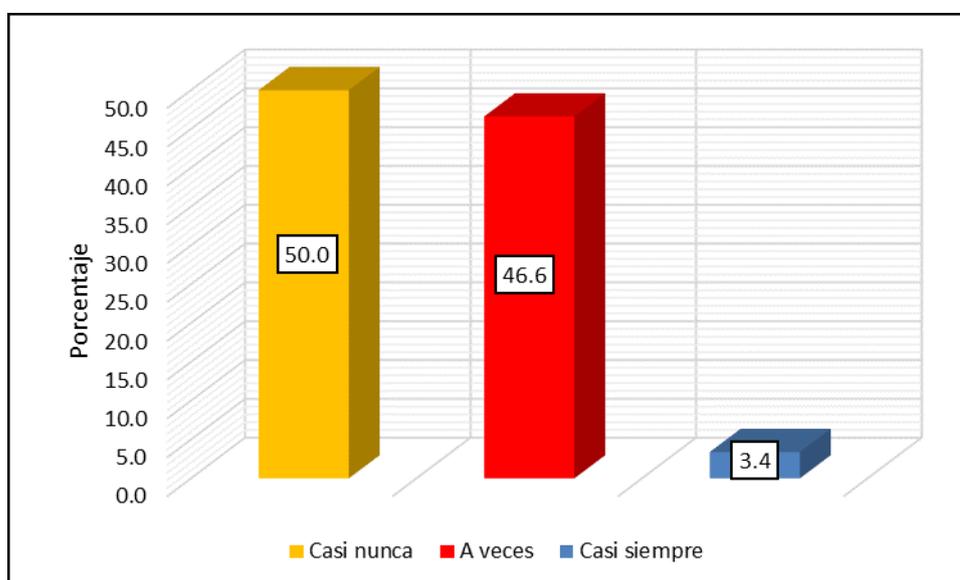


Figura 110. Precios accesibles

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50% de los encuestados cree que casi nunca la feria tuvo precios accesibles; el 46,6% a veces y el 3,4% casi siempre.

Tabla 58.

¿Cree usted que la feria tenía buen ambiente?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	139	36,2	36,2	36,2
legítimos	A veces	154	40,1	40,1	76,3
	Casi siempre	91	23,7	23,7	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

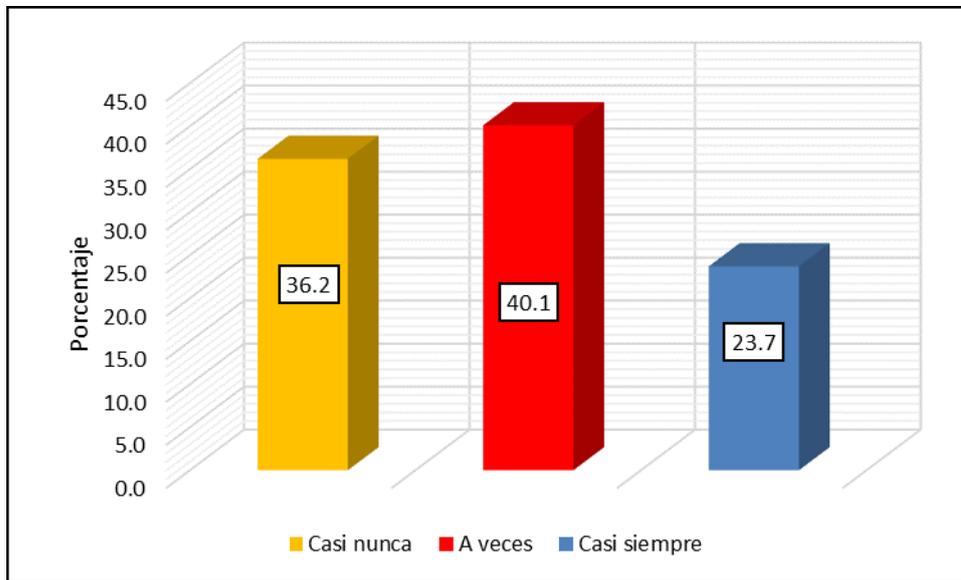


Figura 111. Buen ambiente de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 40,1% de los encuestados cree que a veces tuvo un buen ambiente; el 36,2% casi nunca y el 23,7% casi siempre.

Tabla 59.

Cree usted que la feria tenía una infraestructura adecuada?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Casi nunca	90	23,4	23,4	23,4
legítimos	A veces	179	46,6	46,6	70,1
	Casi siempre	115	29,9	29,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

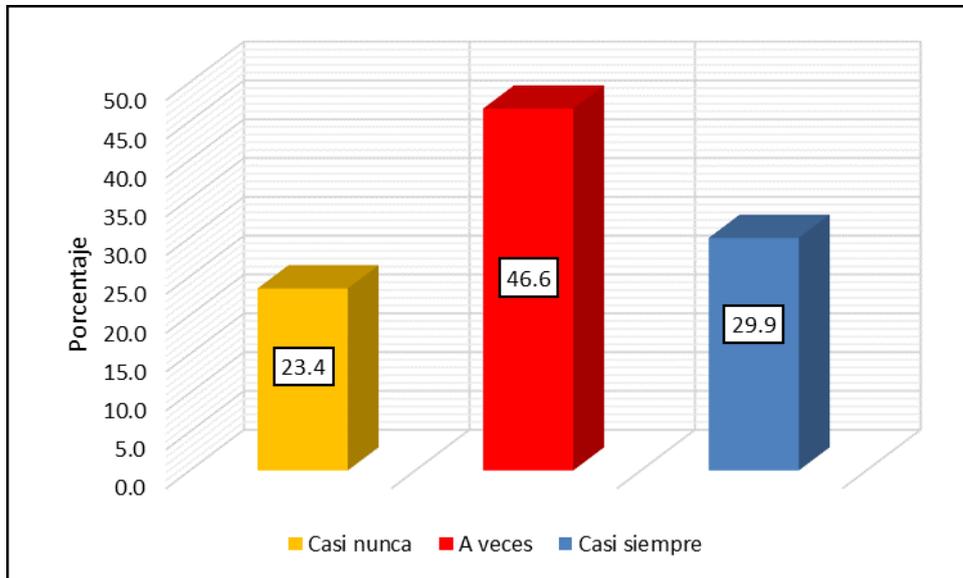


Figura 112. Infraestructura adecuada

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6%% de los encuestados cree que a veces la feria tuvo una adecuada infraestructura; el 29,9% casi siempre y el 23,4% casi nunca.

Tabla 60.

¿Cree usted que la feria tenía un cronograma de actividades adecuado?

	Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores legítimos	Nunca 384	100,0	100,0	100,0

Fuente: Realización propia (2020).

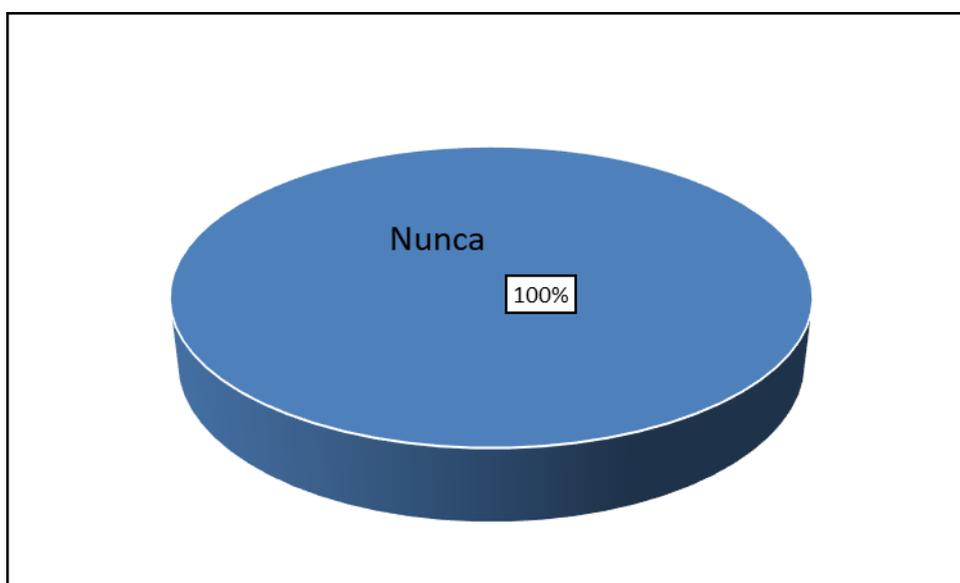


Figura 113. Cronograma de actividades adecuado

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 100% cree que su cronograma es adecuado.

Tabla 61.

¿Pudo ver algún show o actividad cultural en la feria?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Si	238	73,5	73,5	73,5
legítimos	No	146	26,5	26,5	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

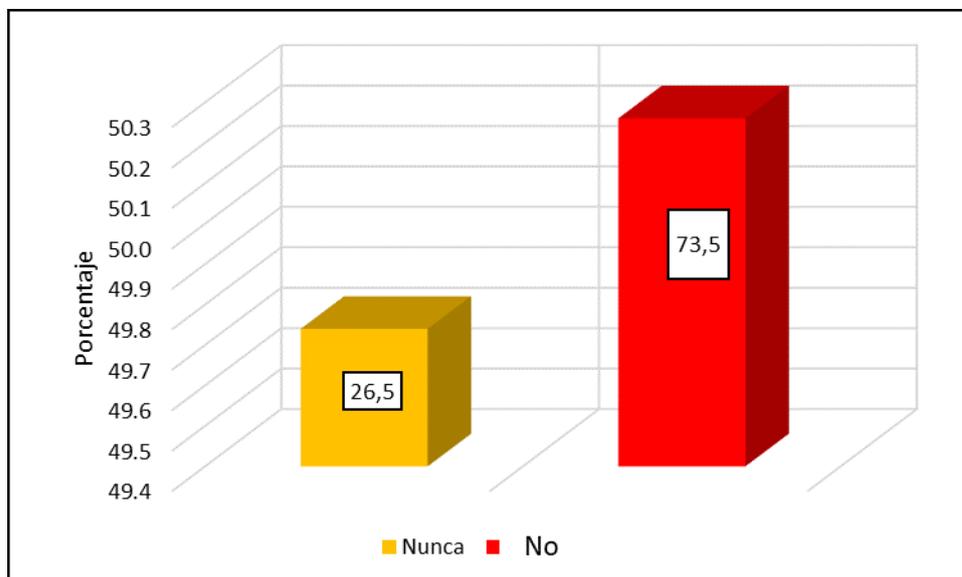


Figura 114. Show o actividad cultural en la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 73,5% pudo ver un show o actividad cultural en la feria y el 26,5% no.

Tabla 62.

¿Qué tan entretenidas fueron dichas actividades culturales?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Muy bajo	191	49,7	49,7	49,7
legítimos	bajo	193	50,3	50,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

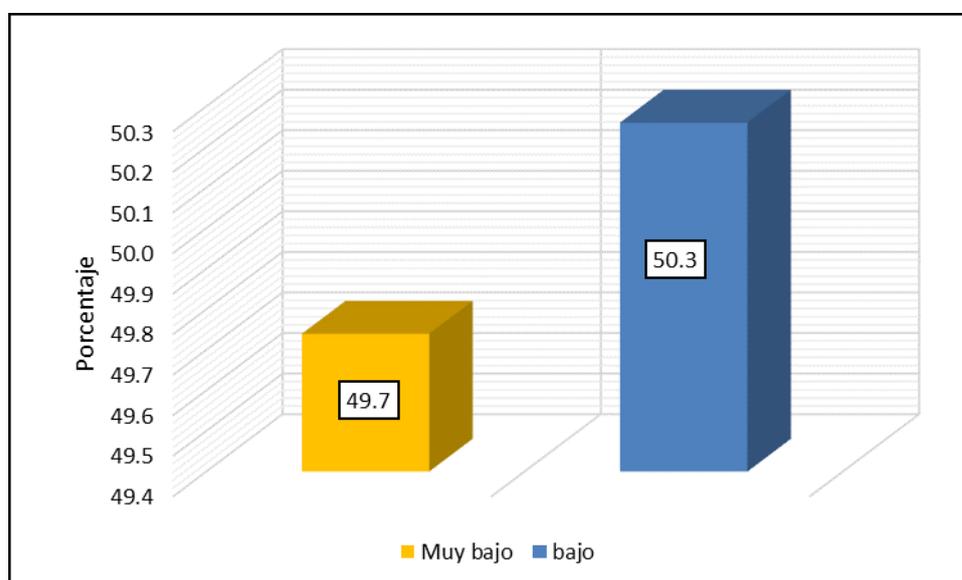


Figura 115. Nivel de entretenimiento de los shows o actividades culturales

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 50,3% piensan que el nivel de entretenimiento fue bajo y el 49,7% que fue muy bajo.

Tabla 63.

¿Cuán alto cree usted que fue el nivel de la organización de la feria?

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	bajo	167	43,5	43,5	43,5
legítimos	Medio	166	43,2	43,2	86,7
	Alto	51	13,3	13,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

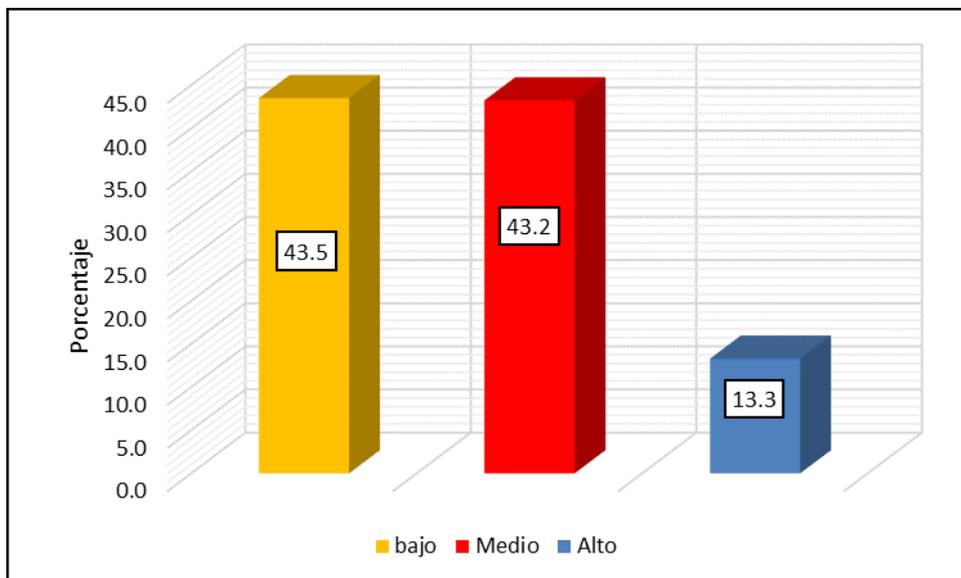


Figura 116. Nivel de organización de la feria

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 43,5% cree que el nivel de organización de la feria fue bajo; el 43,2% cree que medio y el 13% alto.

Tabla 64.

¿Cuál de las actividades complementarias que ofreció Mistura le gustó más?

Marque solo una opción.

		Fx	%	% absoluto	% acumulado
Valores	Conferencias	26	6,8	6,8	6,8
legítimos	Folklore	26	6,8	6,8	13,5
	Conciertos	179	46,6	46,6	60,2
	Concursos	153	39,8	39,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Realización propia (2020).

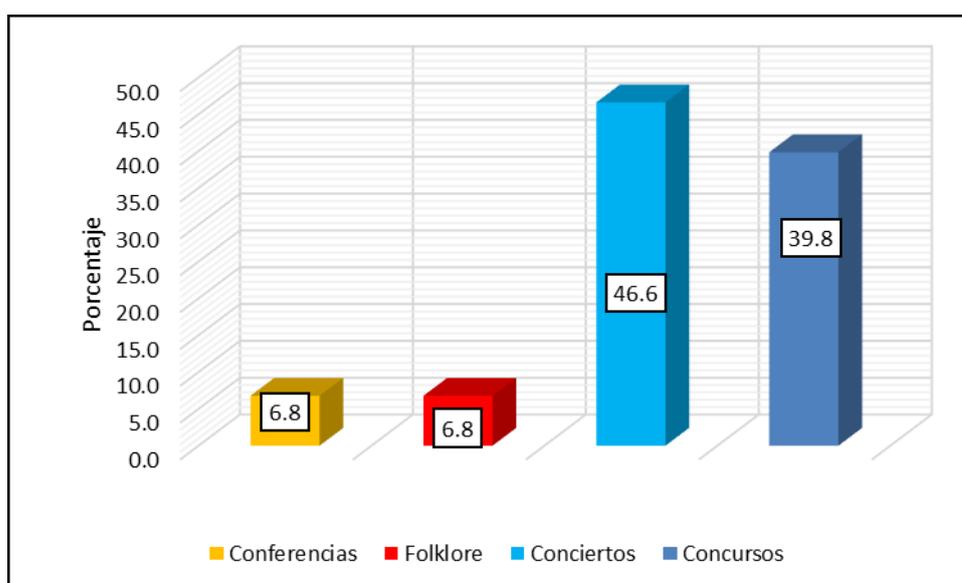


Figura 117. Actividades complementarias

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De un total de 384 encuestados; el 46,6% piensa que los conciertos fueron la mejor actividad complementaria que tuvo la feria Mistura en los años 2016 al 2018; un 39,8% piensa que fueron los concursos; un 6,8% las conferencias y un 6,8% el folklore.

4.1.4. Análisis de confiabilidad del instrumento cuantitativo

Tabla 65.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 66.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
,844	26

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: Para validar la confiabilidad del instrumento cuantitativo se realizó el análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach con una muestra representativa de 30 turistas nacionales asistentes a la feria Mistura en los años 2016, 2017 y 2018; en la prueba piloto que se explicó al inicio del capítulo. De acuerdo con la tabla 64. No existen elementos excluidos que modifiquen la varianza de los indicadores. Por otro lado, de acuerdo con la tabla 65; el coeficiente de validación es de 84,4% de confiabilidad en sus 26 preguntas; teniendo una fiabilidad relativamente alta. Este proceso garantiza la consecución del cuestionario para elaborar la prueba de hipótesis correspondiente.

4.2 Análisis de la prueba de hipótesis

Previo al análisis de la prueba de hipótesis; es necesario realizar una prueba de normalidad. Este contraste se realiza para comprobar la hipótesis tendrá los parámetros de normalidad necesario para que el resultado sea fiable, y determinar cuál es la prueba adecuada que debe aplicarse (Anderson, Sweeny y Williams; 2012, p. 338).

En el presente estudio para asegurar la normalidad de los datos de la matriz alfanumérica; se utilizó la prueba de Levene para evaluar la homogeneidad de las varianzas de los datos de la matriz. En este caso Si el P-valor resultante de la prueba de Levene es inferior a un cierto nivel de significación (0.05), las varianzas no son iguales y por tanto se justifica su nivel de normalidad. (Hurtado, M.J y Berlanga, V.; 2012,p.94).

Tabla 67.

Prueba de Levene

	Significancia - Normalidad	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Variable 1	,03	384	1,20	1,973	,05
Variable 2	,04	384	1,00	1,881	,05
Variable 3	,03	384	1,00	1,811	,05

Fuente: Elaboración propia (2020).

Interpretación: La prueba de normalidad arrojó un nivel menor a 0,05 como se aprecia en la tabla 66; por tanto, se justifica su nivel de normalidad ubicándose entre las pruebas no paramétricas.

Además, se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov, para determinar la prueba de hipótesis adecuada para las variables y sus dimensiones.

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Sistema_de_organización_estratégica es normal con la media 3,053 y la desviación estándar 0,30.	Prueba chi-cuadrado de Pearson	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
2	La distribución de Turismo_gastronómico es normal con la media 2,127 y la desviación estándar 0,28.	Prueba chi-cuadrado de Pearson	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
3	La distribución de Evento_social es normal con la media 2,500 y la desviación estándar 0,23.	Prueba chi-cuadrado de Pearson	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,05.

¹Lilliefors corregido

Figura 118. Prueba de Kolmogorov Smirnov

Fuente: Realización propia (2020).

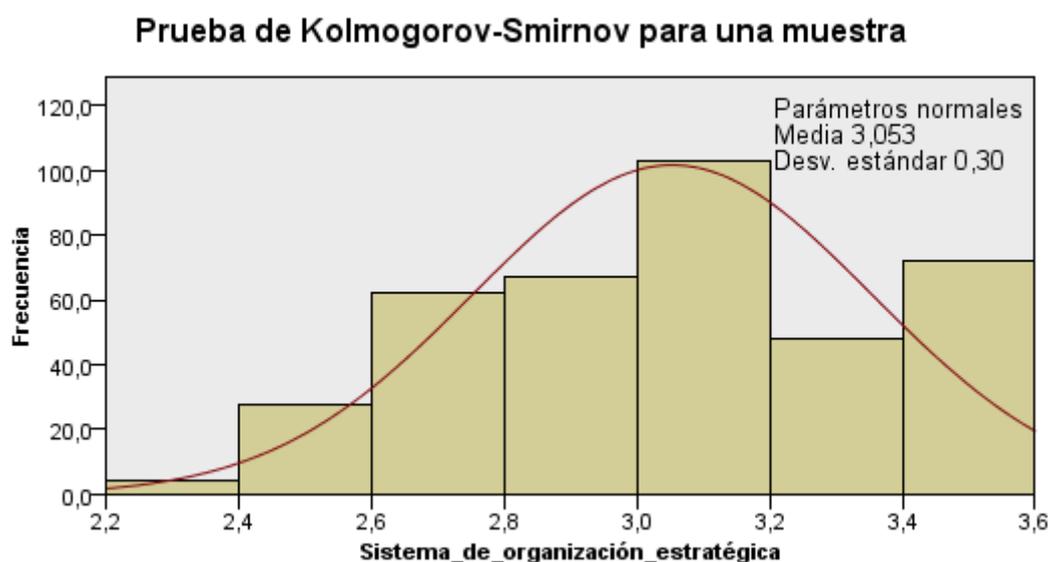


Figura 119. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Sistema de organización estratégica y sus dimensiones

Fuente: Realización propia (2020).

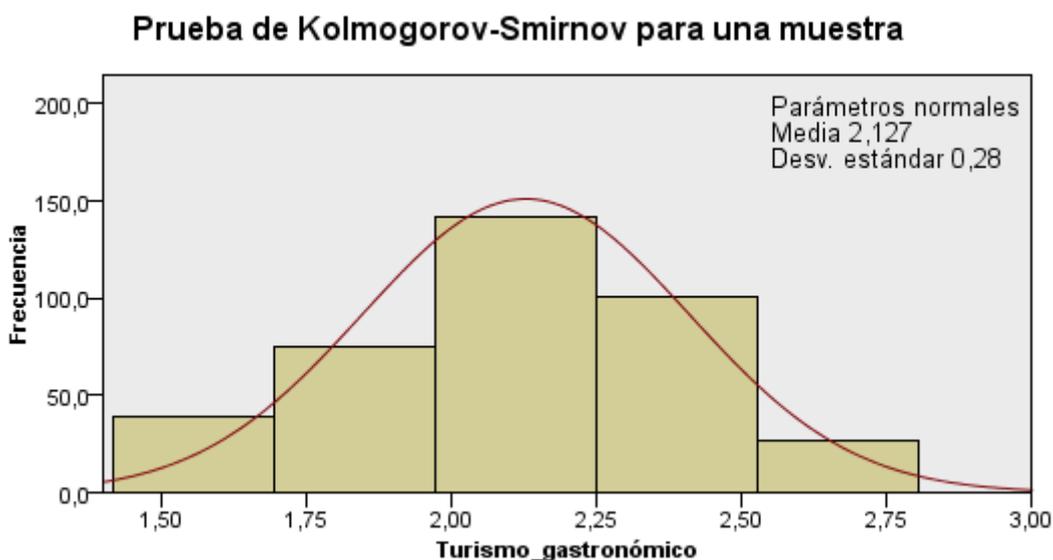


Figura 120. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Turismo gastronómico y sus dimensiones

Fuente: Realización propia (2020).

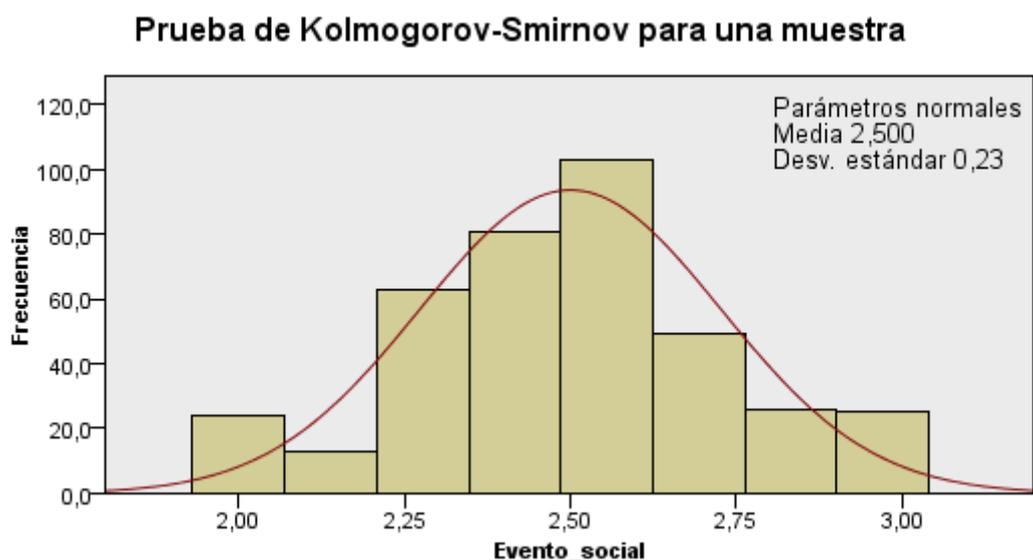


Figura 121. Histograma de la prueba de Kolmogorov Smirnov – Tendencia normalidad de la variable Evento social y sus dimensiones

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En el gráfico 57; se observa que de la prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicada a la matriz de datos; los niveles de aceptación hacia la prueba

Chi-cuadrado de Pearson para una muestra son de ,001; en niveles más bajos que el p-valor de 0,05; por tanto, la prueba a aplicarse para las variables: Sistema de organización estratégica, turismo gastronómico y evento social y sus respectivas dimensiones en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson para una muestra. Asimismo, en el gráfico 58 ,59 y 60 se pueden apreciar las tendencias de las tres variables cuyos parámetros son normales hacia la prueba Chi-cuadrado de Pearson para una muestra. (Hurtado, M.J y Berlanga, V.; 2012, p.106).

4.2.1. Hipótesis general

Paso 1: Enunciado de la hipótesis general

Hg: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social

H0: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, no influye en el turismo gastronómico como evento social

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o: Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 68.

Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4849,202 ^a	574	,000
Razón de verosimilitud	1826,224	574	,000
Asociación lineal por lineal	,014	1	,905
N de casos válidos	384		

a. 630 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo con la tabla 67, el sistema de organización estratégica de la feria gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 100%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.2. Hipótesis específica 1

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 1

HE1: La efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social.

H0: La efectividad de los procesos no influye en el turismo gastronómico como evento social.

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencias observadas

Fe: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 69.

Pruebas de chi cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1331,657 ^a	98	,000
Razón de verosimilitud	847,852	98	,000
Asociación lineal por lineal	7,807	1	,005
N de casos válidos	384		

a. 97 casillas (80,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,38.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 68, la efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social. Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 80,8 %.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.3. Hipótesis específica 2

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 2

HE2: La rapidez de respuesta en la estructura organizacional influye en el turismo gastronómico como evento social.

H0: La rapidez de respuesta en la estructura no influye en el turismo gastronómico como evento social.

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencias observadas

Fe: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 70.

Pruebas chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	280,932 ^a	84	,000
Razón de verosimilitud	285,032	84	,000
Asociación lineal por lineal	,112	1	,738
N de casos válidos	384		

a. 78 casillas (74,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 69, la rapidez de respuesta en la estructura organizacional influye en el turismo gastronómico como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 74,3%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.4. Hipótesis específica 3

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 3

HE3: La calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social

H0: La calidad de los servicios no influye en el turismo gastronómico como evento social

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o: Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 71.

Pruebas de chi cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1311,161 ^a	98	,000
Razón de verosimilitud	954,789	98	,000
Asociación lineal por lineal	9,012	1	,003
N de casos válidos	384		

a. 95 casillas (79,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,38.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo con la tabla 70, la calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 79,2%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.5. Hipótesis específica 4

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 4

HE4: El sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social.

H0: El sistema de organización estratégica no influye en la fiesta de ocasión como evento social.

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o: Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 72.

Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1384,515 ^a	164	,000
Razón de verosimilitud	1058,843	164	,000
Asociación lineal por lineal	,076	1	,782
N de casos válidos	384		

a. 201 casillas (95,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 71, el sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 95,7%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.6. Hipótesis específica 5

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 5

HE5: El sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social.

H0: El sistema de organización estratégica no influye en el paraje público como evento social

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencias observadas

Fe: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 73.

Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1384,515 ^a	164	,000
Razón de verosimilitud	1058,843	164	,000
Asociación lineal por lineal	,056	1	,792
N de casos válidos	384		

a. 201 casillas (93,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 72; el sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 93,5%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.7. Hipótesis específica 6

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 6

HE6: El sistema de organización estratégica influye en el producto turístico como evento social.

H0: El sistema de organización estratégica no influye en el producto turístico como evento social

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o: Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 74.

Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1835,884 ^a	205	,000
Razón de verosimilitud	1072,822	205	,000
Asociación lineal por lineal	,490	1	,484
N de casos válidos	384		

a. 240 casillas (95,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo con la tabla 73; el sistema de organización estratégica influye en el producto turístico como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 95,2%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.8. Hipótesis específica 7

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 7

H7: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción artística

H0: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción artística

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencias observadas

Fe: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 75.

Pruebas de chi cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1420,137 ^a	164	,000
Razón de verosimilitud	1038,957	164	,000
Asociación lineal por lineal	5,899	1	,015
N de casos válidos	384		

a. 204 casillas (97,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo con la tabla 74; el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción artística; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 97,1%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.9. Hipótesis específica 8

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 8

H8: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción social

HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción social.

Paso 2: Nivel de significancia

$$= 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencias observadas

Fe: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 76.

Pruebas de chi cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1649,250 ^a	205	,000
Razón de verosimilitud	1167,174	205	,000
Asociación lineal por lineal	21,776	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 246 casillas (97,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo con la tabla 75; el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 97,6%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.2.10. Hipótesis específica 9

Paso 1: Enunciado de la hipótesis específica 9

H9: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura

H0: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la cultura

Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3: Estadístico de prueba

Chi cuadrado de Pearson para una muestra.

Paso 4: Fórmula

$$\chi^2 = \frac{\sum(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

F_o: Frecuencias observadas

F_e: Frecuencias esperadas

Paso 5: Procedimiento

Tabla 77.

Pruebas de chi cuadrado

Chi-cuadrado de Pearson	2265,612 ^a	287	,000
Razón de verosimilitud	1319,257	287	,000
Asociación lineal por lineal	39,007	1	,000
N de casos válidos	384		

a. 327 casillas (97,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: De acuerdo a la tabla 76; el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura. Se pone en evidencia que la sigma bilateral es 0,000 y es menor que 0,05 del alfa de significancia; denotando una correlación de 97,3%.

Paso 6 Decisión de la prueba:

Se aprueba la hipótesis general y se rechaza la nula debido que $\alpha < 0,05$

4.3 Análisis de los resultados cualitativos

4.3.1. Resultados de la observación

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la técnica de observación en la feria gastronómica mistura, cuyo instrumento fue la guía de observación (Anexo “x”), la cual fue procesada a través de la narrativa descriptiva y realizada en los años 2016, 2017 y 2018.

Tabla 78.

Guía de observación

Puntos a observar	Apreciación del observador				
	No procede	Muy bajo	Bajo	Muy alto	Alto
Ventas de productos					x
Ventas de Comidas típicas				x	
Turistas Nacionales				x	
Turistas Internacionales					x
Visitantes				x	
Creatividad					x
Originalidad					x
Precios Accesibles			x		
Buen Ambiente		x			
Infraestructura adecuada			x		
Cronograma de Actividades			x		

Fuente Realización propia (2016- 2017-2018).

A través de la guía de observación emitida el 05 de Setiembre del año 2016, 27 de octubre de 2017 y el 5 de octubre de 2018 en la feria gastronómica Mistura que se realizó en la ciudad de Lima, mediante la cual se analizaron diferentes indicadores de las variables en estudio.

Por un lado; se pudo apreciar que la feria fue visitada por una alta concurrencia tanto de turistas nacionales, internacionales y visitantes en especial. Uno de los puntos fuertes fue la venta de productos diversificados y comidas típicas de cada región del Perú. Esto hace que la feria sea un ambiente de relaciones sociales y culturales.

La originalidad presentada en la preparación de los diferentes platos a la venta tuvo una acogida muy alta en los visitantes a la feria. De la misma manera la creatividad es una característica propia en los dueños de las diferentes marcas presentadas en el evento mencionado.

En cuanto a la accesibilidad de los precios, se pudo observar que es uno de los puntos bajos ya que el público percibe que el costo de las entradas y de los platos en venta son elevados y no necesariamente superan sus expectativas en cuanto a la presentación final.

Se pudo observar que Mistura es un lugar de mucha concentración de público y esto hace que sea muy congestionado al momento de adquirir algún producto gastronómico. Se forman largas colas alrededor de los diferentes puestos de ventas; sin embargo, hay suficiente espacio para que el público pueda disfrutar y consumir los productos adquiridos.

En cuanto a la infraestructura, se pudo analizar que Mistura ha sido ubicada en la Costa verde, un lugar poco accesible y viable para algunos visitantes quienes llegaban con una movilidad propia y no existía suficiente espacio para optar por un estacionamiento.

La feria no tuvo un sistema de organización adecuada ya que no contaba con un cronograma de actividades eficiente para el correcto desplazamiento del público que visitó el lugar.

4.3.2 Resultados de las entrevistas

En este acápite se presentan de manera esquemática los resultados de aplicación de las entrevistas a expertos en eventos sociales, las cuales han sido procesadas a través de la matriz de triangulación.

Tabla 79

Resumen del tema a tratar en la entrevista

TÍTULO	“Sistema de organización estratégica de la feria gastronómica mistura y su influencia en el turismo gastronómico como evento social, lima 2016-2018”
PROBLEMA CENTRAL	¿En qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura influye en el turismo gastronómico como evento social?
OBJETIVO GENERAL	Determinar en qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social
ACTOR	Expertos en el tema

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 80.

Guía de entrevista – Experto 1.: Carolina Gonzales Prada (Experta en eventos sociales)

Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
Feria Gastronómica	¿Considera usted que la diversificación de productos ofrecidos en una feria gastronómica influye en la aceptación de los visitantes?	La diversificación de productos que se ofrece en una feria es importante porque es sinónimo de que es un espacio pluricultural, Sin embargo, hay que saber gestionar la feria, hacerla más eficiente para la aceptación del público.	La diversificación de productos es esencial para la aceptación del público, pero no es lo único indispensable en una feria.
	¿Cree usted que el expendio de comidas típicas del Perú es la esencia principal de la feria gastronómica Mistura?	La venta de comidas de cada región del Perú es sólo una parte de la feria. Considero que la esencia de la feria es que es un espacio inclusivo en donde todos se relacionan entre sí.	Mistura es más que un lugar para vender comidas regionales, es un espacio inclusivo.
	¿Cómo cree usted que se podría atraer a más turistas nacionales para que puedan visitar la Feria?	Convocando más auspiciadores, consiguiendo más dinero por 'fuera' e invertirlo para la promoción de ésta	Una buena inversión y mejores auspicios ayudaría a aumentar los turistas nacionales
	¿Cuáles cree usted que son las principales razones por la que un turista extranjero acude a una feria gastronómica?	Ellos consideran que estos tipos de feria es un espacio de transacciones comerciales y de un riquísimo intercambio cultural y social	El turista extranjero gusta mucho por el intercambio cultural en un país que no es de su procedencia.

¿Considera que las expectativas generadas en los visitantes a la Feria Gastronómica Mistura son siempre mayores a las que esperan?

No siempre supera sus expectativas y es debido a los constantes cambios que va sufriendo la feria y eso hace que el público no se sienta incentivado por visitarlo y por ende, sus expectativas son cada vez menores.

La expectativa de los visitantes a la feria no son necesariamente lo que esperan.

¿La originalidad y creatividad en un evento social siempre es vital?

Un organizador de eventos siempre tiene que brindar innovación y tecnológica. Ser creativo es la única forma de liderar el mercado y conseguir lo que toda empresa ansía, que sus clientes repitan.

La originalidad y creatividad en un evento es vital.

¿Cree usted que la accesibilidad de precios influye en la decisión de querer visitar la feria?

El público busca mejores precios, pero también busca calidad en lo que consume. Ellos estarán dispuestos a pagar por un buen producto o servicio.

El público quiere productos y servicios de calidad por lo que estarán dispuestos a pagarlo.

¿La experiencia vivida en un evento social se relaciona directamente con un ambiente cómodo para una persona que acude a estos lugares?

El cliente siempre busca su mejor comodidad ya que es una de sus necesidades básicas al momento de adquirir un servicio.

Un ambiente cómodo es vital para los que asisten a eventos.

¿Qué tan importante es una infraestructura adecuada en un evento de cualquier ámbito, ya sea artístico o social?

Es muy importante considerar este factor para el éxito de un evento. Mistura está en un proceso de mejora. La autoridad municipal debería tener una visión macro y aprovechar presencias como la de Mistura y el Circo del Sol para construir una

La infraestructura adecuada es muy importante. Mistura necesita una infraestructura mínima para su realización.

¿Cómo considera la infraestructura y accesibilidad a la feria gastronómica Mistura?

infraestructura mínima permanente que ayude a aprovechar mejor ese espacio.

¿Qué características debe de tener un organizador de eventos para que éste sea exitoso al momento de su realización? ¿Es importante que cuente con un cronograma de actividades para cada evento a realizar?

El organizador de eventos debe ser original para cada evento que realice. Es lo principal. Por otro lado, debe estar a la vanguardia de su cliente y que pueda satisfacer sus necesidades, que en este caso es una experiencia vivida por parte del público. Es vital que se cuente con un cronograma de actividades para que el evento sea exitoso.

El organizador de eventos tiene que ser creativo y original. El cronograma de actividades es esencial para realizar un evento.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 81.

Guía de entrevista- Experto 2: Giuliana Mascaró Lequerica (Experta en Eventos Sociales)

Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
Feria Gastronómica	¿Considera usted que la diversificación de productos ofrecidos en una feria gastronómica influye en la aceptación de los visitantes?	Influye bastante ya que uno siempre busca variedad y originalidad.	La diversificación de productos influye en la aceptación de los visitantes
	¿Cree usted que el expendio de comidas típicas del Perú es la esencia principal de la feria gastronómica Mistura?	No lo es todo. La garantía del éxito dependerá del trabajo que realices antes (preparación), durante y después de la feria.	La venta de comidas regionales y fusionadas no es suficiente.
	¿Cómo cree usted que se podría atraer a más turistas nacionales para que puedan visitar la Feria?	Los organizadores de la feria deberían dar más facilidades para los visitantes, entre ellos el precio de las entradas y el de los platos vendidos dentro de la feria. Hay muchas negativas en cuanto ello.	Brindar más facilidades a los visitantes nacionales ayudaría a mayores visitas de éstos a la feria.
	¿Cuáles cree usted que son las principales razones por la que un turista extranjero acude a una feria gastronómica?	Por la diversificación cultural que pueda ofrecer la feria en un solo lugar. Ellos se interesan más por la cultura, en este caso por los platos típicos del Perú	El turista extranjero disfruta mucho de la diversificación cultural que se ofrece en el lugar.

¿Considera que las expectativas generadas en los visitantes a la Feria Gastronómica Mistura son siempre mayores a las que esperan?

Se podría decir que para los visitantes extranjeros sí cubren sus expectativas ya que son cosas nuevas que ellos aprecian de la feria. Sin embargo, para los visitantes nacionales cada vez es más exigente en cuanto al servicio recibido. Hay muchas quejas de la organización de la feria que hasta ahora no ha sido resuelta.

Para los extranjeros que visitan la feria, sus expectativas son superadas, pero para los que visitan año tras año cada vez es más exigente.

¿La originalidad y creatividad en un evento social siempre es vital?

Totalmente de acuerdo. Un evento social se caracteriza por ser único ya que no vuelve a ser el mismo en su próxima edición. Es vital porque es una experiencia vivida por una persona.

La originalidad y creatividad en un evento social es vital.

¿Cree usted que la accesibilidad de precios influye en la decisión de querer visitar la feria?

Hoy en día el tema de precio no está en discusión en cuanto al servicio recibido por las mismas exigencias del cliente, sin embargo, la accesibilidad en este caso de la feria siempre ha sido discutida por los diferentes espacios optados para su realización. Yo creo que un evento tiene que ser necesariamente viable para el cliente.

La accesibilidad de precios influye en la decisión de asistir a la feria.

¿La experiencia vivida en un evento social se relaciona directamente con un ambiente cómodo para una persona que acude a estos lugares?

Por supuesto. El cliente siempre busca su comodidad y su seguridad al momento de acudir a estos grandes eventos.

La experiencia vivida en un evento se relaciona directamente con la comodidad y un buen ambiente.

¿Qué tan importante es una infraestructura adecuada en un evento de cualquier ámbito, ya sea artístico o social?

Es muy importante. Sin ello no hay interés del público en cuanto a su seguridad. Considero que la infraestructura de Mistura es adecuada, pero la

La buena infraestructura en un evento es importante. Mistura tiene una buena infraestructura.

¿Cómo considera la accesibilidad no lo es. Cada infraestructura y año cambia el lugar del evento accesibilidad a la feria y yo como cliente de la feria gastronómica Mistura? no siempre voy a estar disponible para ello.

¿Qué características debe Debe de ser ordenado y Un organizador de tener un organizador de detallista. eventos debe de ser exitoso para que éste sea Un organizador siempre tiene ordenado y detallista. realización? ¿Es que ser precavido ante situaciones de emergencia. importante que cuente con un cronograma de actividades para cada evento a realizar?

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 82.

Matriz de triangulación de resultados

EXPERTOS					
CATEGORÍA	INDICADOR	1	2	COMPARACIÓN	RESULTADOS
Gastronómica Feria	¿Considera usted que la diversificación de productos ofrecidos en una feria gastronómica influye en la aceptación de los visitantes?	La diversificación de productos que se ofrece en una feria es importante porque es sinónimo de que es un espacio pluricultural. Sin embargo, hay que saber gestionar la feria, hacerla más eficiente para la aceptación del público.	Influye bastante ya que uno siempre busca variedad y originalidad.	Ambos expertos coinciden que la diversificación de productos ofrecidos en una feria influye en la aceptación de los visitantes,	Es vital que exista una diversificación de productos para ofrecer a los visitantes
	¿Cree usted que el expendio de comidas típicas del Perú es la esencia principal de la feria gastronómica Mistura?	La venta de comidas de cada región del Perú es sólo una parte de la feria. Considero que la esencia de la feria es que es un espacio inclusivo en donde todos se relacionan entre sí.	No lo es todo. La garantía del éxito dependerá del trabajo que realices antes (preparación), durante y después de la feria.	El expendio de comidas típicas en Mistura no sólo es la principal esencia.	La feria gastronómica debe ofrecer variedad de comidas típicas
	¿Cómo cree usted que se podría atraer a más turistas nacionales para que puedan visitar la Feria?	Convocando más auspiciadores, consiguiendo más dinero por 'fuera' e invertirlo para la promoción de ésta	Los organizadores de la feria deberían dar más facilidades para los visitantes, entre ellos el precio de las entradas y el de los platos vendidos dentro de la feria. Hay muchas negativas en cuanto ello.	El primero apuesta por una convocatoria publicitaria, mientras el otro por facilidades al visitante.	Convocación masiva, facilidades y accesibilidad de precios

	<p>¿Cuáles cree usted que son las principales razones por la que un turista extranjero acude a una feria gastronómica?</p>	<p>Ellos consideran que estos tipos de feria es un espacio de transacciones comerciales y de un riquísimo intercambio cultural y social</p>	<p>Por la diversificación cultural que pueda ofrecer la feria en un solo lugar. Ellos se interesan más por la cultura, en este caso por los platos típicos del Perú</p>	<p>Ambos coinciden que la principal razón es el intercambio cultural y social.</p>	<p>Diversificación cultural e intercambio social</p>
	<p>¿Considera que las expectativas generadas en los visitantes a la Feria Gastronómica Mistura son siempre mayores a las que esperan?</p>	<p>No siempre supera sus expectativas y es debido a los cambios que va sufriendo la feria y eso hace que el público no se sienta incentivado por visitarlo y por ende sus expectativas son cada vez menores.</p>	<p>Se podría decir que para los visitantes sí cubren sus expectativas ya que son cosas nuevas que ellos aprecian de la feria. Sin embargo, para los visitantes nacionales cada vez es más exigente en cuanto al servicio recibido. Hay muchas quejas de la organización de la feria que hasta ahora no ha sido resuelta.</p>	<p>Los autores afirman que las expectativas para con la feria no son superadas en su totalidad.</p>	<p>No superan las expectativas generadas.</p>
<p>Evento Social</p>	<p>¿La originalidad y creatividad en un evento social siempre es vital?</p>	<p>Un organizador de eventos siempre tiene que brindar innovación y tecnología. Ser creativo es la única forma de liderar el mercado y conseguir lo que toda empresa ansía, que sus clientes repitan.</p>	<p>Totalmente de acuerdo. Un evento social se caracteriza por ser único ya que no vuelve a ser el mismo en su próxima edición. Es vital porque es una experiencia vivida por una persona.</p>	<p>Los expertos coinciden en que un evento social debe de ser único y creativo</p>	<p>La originalidad y creatividad van de la mano</p>

¿Cree usted que la accesibilidad de precios influye en la decisión de querer visitar la feria?	El público busca mejores precios, pero también busca calidad en lo que consume. Ellos estarán dispuestos a pagar por un buen producto o servicio	Hoy en día el tema de precio no está en discusión en cuanto al servicio recibido por las mismas exigencias del cliente, sin embargo, la accesibilidad en este caso de la feria siempre ha sido discutida por los diferentes espacios optados para su realización. Yo creo que un evento tiene que ser necesariamente viable para el cliente.	Se hace énfasis en que la accesibilidad de precio es importante siempre y cuando sea complementario con un buen servicio.	La accesibilidad de precio influye en cierta parte.
--	--	--	---	---

¿La experiencia vivida en un evento social se relaciona directamente con un ambiente cómodo para una persona que acude a estos lugares?	El cliente siempre busca su mejor comodidad ya que es una de sus necesidades básicas al momento de adquirir un servicio.	Por supuesto. El cliente siempre busca su comodidad y su seguridad al momento de acudir a estos grandes eventos.	Ambos expertos afirman que el cliente siempre busca una mejor comodidad al momento de asistir a eventos.	La experiencia personal en un evento social se relaciona con un buen ambiente.
---	--	--	--	--

<p>¿Qué tan importante es una infraestructura adecuada en un evento de cualquier ámbito, ya sea artístico o social? ¿Cómo considera la infraestructura y accesibilidad a la feria gastronómica Mistura?</p>	<p>Es muy importante considerar este factor para el éxito de un evento. Mistura está en un proceso de mejora. La autoridad municipal debería tener una visión macro y aprovechar presencias como la de Mistura y el Circo del Sol para construir una infraestructura mínima permanente que ayude a aprovechar mejor ese espacio.</p>	<p>Es muy importante. Sin ello no hay interés del público en cuanto a su seguridad. Considero que la infraestructura de Mistura es adecuada, pero la accesibilidad no lo es. Cada año cambia el lugar del evento y yo como cliente de la feria no siempre voy a estar disponible para ello.</p>	<p>Una infraestructura adecuada en un evento social es vital para realizar un evento social.</p>	<p>La infraestructura adecuada es importante para el éxito de un evento.</p>
---	--	---	--	--

<p>¿Qué características debe de tener un organizador de eventos para que éste sea exitoso al momento de su realización? ¿Es importante que cuente con un cronograma de actividades para cada evento a realizar?</p>	<p>El organizador de eventos debe ser original para cada evento que realice. Es lo principal. Por otro lado, debe estar siempre a la vanguardia de su cliente y que pueda satisfacer sus necesidades, que en este caso es una experiencia vivida por parte del público. Es vital que se cuente con un cronograma de actividades para que el evento sea exitoso.</p>	<p>Debe de ser ordenado y detallista. Un organizador siempre tiene que ser precavido ante situaciones de emergencia.</p>	<p>Se coincide en que los organizadores deben de estar preparados para cualquier problema presentado en su evento.</p>	<p>Detallista, ordenado y precavido.</p>
---	---	--	--	--

Fuente: Realización propia (2020).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación doctoral se realizó un análisis externo para la confiabilidad de los instrumentos cuantitativos y cualitativos; así como para la validez de la consistencia entre variables, dimensiones e indicadores relacionados con cada instrumento presentado. En el anexo 4 se presentan las validaciones

Tabla 83.

Validación por juicio de expertos

Nombre de los expertos	Grado académico	Lugar donde laboran	Porcentaje de validez
Jannet Aspiros Bermúdez	Doctora en educación	Universidad Norbert Wiener	95%
Víctor Benjamín Plaza Vidaurre	Doctor en educación empresarial	Universidad San Ignacio de Loyola	100%
Leonardo Velarde Dávila	Doctor en administración	Universidad de San Martín de Porres	90%
Giuliana Mascaró Lequerica	Doctora en comunicación corporativa	Gerente de Comunicación corporativa de Alicorp	100%
Johan Laurenthius Leuridan Huys	Ph.D. filosofía	Universidad de San Martín de Porres	90%

Fuente: Realización propia (2020).

Como se puede observar en la tabla 81; el promedio de valoración externa es de 97,5%; y a su vez el promedio de valoración interna a través del coeficiente Alpha de Cronbach es de 84,4% de la tabla 65; lo que garantiza la confiabilidad de los instrumentos y de la presente investigación doctoral.

Por otro lado, la siguiente investigación consideró como limitación el tiempo, debido a que la feria Mistura se realizó sólo una vez al año y por ende el estudio sólo se pudo observarse en ese tiempo determinado (periodo 2016-2018)

De acuerdo también a los resultados obtenidos en el estudio, se puede optar por generalizar la investigación a otros contextos, ya que la variable sobre eventos sociales puede aplicarse a otros tipos de eventos existentes tales como los corporativos, institucionales y deportivos, los cuales es necesario tengan un sistema de organización estratégica adecuada para su óptima realización.

Gracias a investigaciones previas sobre el estudio, se pudo determinar que, en el antecedente de investigación de Távora, llamado “Centro Social gastronómico, 2015” tuvo como resultado que gracias al crecimiento gastronómico que hoy en día se lleva a cabo en el Perú, hace posible y viable la creación de centros sociales que incentiven a realizar eventos tan importantes como lo es la feria Mistura. Asimismo, se determinó que gracias a dichos eventos son factores claves para atraer turistas nacionales e internacionales a visitar el país.

En segundo lugar, se tiene el estudio de Galmés (2017), en el cual se pudo encontrar una semejanza con los resultados obtenidos en la investigación. El antecedente descrito destacó la importancia que tiene el Marketing experiencial para considerar a los eventos sociales como una herramienta capaz de generar

experiencias de marca significativas que puedan conseguir motivar a los clientes creando así relaciones sólidas y duraderas.

De la misma manera ocurre con el estudio de investigación presentado por Bernúes (2017), cuyo tema fue “Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral. Sus resultados tuvieron semejanza con la investigación ya que se aprobó la posible creación de un nuevo modelo integral para realizar los eventos sociales y así darle un mayor valor y eficiencia que se requiere para cada acto.

Por último, se tuvo la investigación previa de Estuardo (2019) basado en la creación de empresas de servicios de eventos sociales, para ofrecer diversas formas de entretenimiento; esto quiere decir que definitivamente existe un mercado potencial con respecto a los eventos sociales que requiere de una rigurosa atención para su debida organización.

Por otro lado; la presente investigación doctoral fue un camino largo hacia el aprendizaje, gracias a que se reflexionó y reconfiguró cada uno de los sentidos. La reflexión implica tomar decisiones. Es así como se enfrentó una diversidad de alternativas que obligan a renunciar, y simultáneamente, a integrar.

Cada paradigma y efecto lógico de investigación en las ciencias sociales, singularmente en aquellos que se extendieron en el campo de la gerencia; determinan, el diseño mismo de la investigación. Si en el campo científico del pensamiento filosófico estas excepciones del pensamiento se abandonaran por sí mismas se convertirían en un comportamiento o en fenómeno físico, sin incluir,

experiencias, sentimientos, cultura, acción artística, ni acción social. Si el turismo gastronómico es una ciencia entonces, la actividad humana, la economía, el principio del arte y técnicas culinarias son los vórtices que lo sostienen.

Respecto al aporte teórico Mathienson (2010), afirma que el turismo está compuesto por un conjunto de temas interdisciplinarios; es decir las motivaciones y experiencias, los agentes participantes y los impactos de los viajeros. Cada uno de ellos logran espacios y economías en el patrimonio cultural y natural en cada uno de los destinos y es que la industria de eventos representa un espacio de trabajo importante para el organizador de los mismos en la actualidad.

Según (Linn; 2001) en el mundo de las ferias gastronómicas, el obtener alguna recompensa está siempre presente en el proceso de intercambio, pero ello no se reduce a una lógica del beneficio económico, sino que debe plantearse un beneficio común, para lograr resultados positivos a futuro. Un error en la estructura de la feria, condiciona el posicionamiento en la red de la cual se es parte, y muestra intercambios equiparables entre los actores.

Según MINCETUR (2018) el lograr montar una feria ya es una tendencia que a nivel mundial y en el Perú está cobrando mayor protagonismo y que tiene como puntos de partida: la experiencia, la condición dietaria y la historia.

Según Chiavenato (2012); todo sistema de organización estratégica dependerá de sus propios diseños organizacionales, razón por la cual no existen dos empresas con diseños similares.

Rubio, L. y Rodríguez-Antón, J.M (2018) afirman que mientras que en las estructuras organizacionales vertical y horizontal se definen como la parte más estructural del diseño organizativo, la diferenciación del equilibrio estabiliza a las empresas turísticas y hotelera permitiéndoles una gestión del cambio integral.

Todo sistema de organización supone garantizar que la compañía cuente con la composición corporativa elemental y los sistemas relacionados para hacer la máxima proporción de valor. Actualmente es el valor que está relegado a un background y es por esto por lo que los componentes que los dirigentes tienen que tomar en cuenta son el papel de la oficina central de la compañía (enfoque centralizado en oposición al descentralizado y la composición de reportes de los individuos y las entidades de negocio (jerarquía vertical, reportes matriciales, etc.).

Analizando cada uno de los casos presentados en la tesis; cada uno de los países orienta a sus ferias gastronómicas hacia una internacionalización con estructuras organizacionales más equilibradas orientándolas a hacia una cadena de valor más acorde con el segmento al que va dirigido.

Cabe la posibilidad de reorientar esfuerzos hacia la ola de un movimiento turístico emergente y es el turismo gastronómico el que cuenta con un plato potencial para su desarrollo ya que busca una oferta diversificada con una demanda cada vez más atenta y exigente. Como es el caso de Italia, España y Francia que desarrollan este tipo de turismo a través de sus conocidas ferias gastronómicas de manera local y utilizando el sistema “*in-house*” a través de sus embajadas y cámaras de comercio alrededor del mundo.

El Perú comenzó en su primera experiencia con ***Perú Mucho Gusto***; a promover la feria en Madrid Fusión auspiciado por esta. Lamentablemente no se continuó con el objetivo y ello generó problemas de posicionamiento y sentido de pertenencia a través del tiempo. La mala organización de la feria y la falta de decisión de los realizadores en la elección de un espacio adecuado y estable; se reflejó en el retorno sobre su inversión año tras año.

Todo ello nos conlleva a una solución; no se puede lograr un buen sistema de organización estratégica que permita influir en el evento social ni en el turismo gastronómico sin generar un plan estratégico. Sin embargo; en la presente tesis doctoral cada uno de los autores estudiados distan mucho de la realidad nacional y la cultura del consumidor latinoamericano. Por tanto, se hace necesario paralelamente el diseño de un nuevo enfoque de pensamiento estratégico que permita ser el punto de partida para un planeamiento estratégico adecuado a nuestra realidad y replicable en toda américa latina.

El pensamiento estratégico como proceso mental, tiene un principio y un fin, como bien define Porter, M. (1980) debe generar valor y transformarse en la solución concreta a cualquier problema o situación que se presente. Por tanto; se debe tomar en cuenta la concepción del pensamiento estratégico Aymara que, según Sarmiento, J.P (2019) es circular, pues utilizan el pasado, presente y el futuro para diseñar sus estrategias en las comunidades. Asimismo; es necesario trazarse objetivos y proponer estrategias infalibles en un sistema de organización estratégico sumamente ordenado como lo plantean las organizaciones castrenses nacionales.

Plaza, V. (2020) plantea a su vez una visión concreta respecto a las organizaciones castrenses en el Perú y es que el empleo eficaz del pensamiento estratégico para la defensa de los intereses en una organización a largo plazo va a garantizar la sostenibilidad de los objetivos estratégicos fundamentalmente para la supervivencia de esta y el logro de su margen en la cadena de valor.

Finalmente; en la presente tesis doctoral; todas las hipótesis fueron aprobadas a través de la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson de una muestra. Ello garantiza el uso de las dimensiones e indicadores elegidos para la formulación del planeamiento estratégico determinando que los resultados obtenidos a través de las variables: sistema de organización estratégico, turismo gastronómico y evento social pueden ser aplicados en otros contextos y en los diversos países de América Latina.

Como aportes futuros, se toma una nueva idea de investigación, la cual consiste en estudiar al sistema de organización estratégico de eventos como una herramienta de comunicación que pueda generar impactos directos e interactivos con el grupo objetivo. Los eventos sociales, hoy en día son una herramienta muy adecuada para generar experiencias únicas e inigualables.

CAPÍTULO VI:

PROPUESTA: PLAN ESTRATÉGICO FERIA MISTURA 2021-2025

6.1. Presentación:

El turismo gastronómico se ha convertido en el complemento más importante del sector turismo que contribuye en la lucha contra la pobreza de todos los países a nivel mundial; pues es un factor generador de empleo.

La cocina peruana se basa en la biodiversidad y el conjunto de culturas que posee, además de las recetas que a través de las generaciones han ido mejorando con el pasar de los años, logrando ser un valor fundamental de gran atracción turística y cultural. En nuestro país; el turismo gastronómico viene creciendo sostenidamente desde el 2006 cuando el Perú obtuvo su primer galardón como **Capital Gastronómica de América**; distinción otorgada en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid-Fusión 2006, realizada del 17 al 19 de enero de ese año.

De acuerdo con las proyecciones realizadas en el presente plan estratégico, se calcula que; al término del 2025, se habrá logrado un crecimiento acumulado de 43,3% respecto al 2018, lo que significa un crecimiento promedio anual de 8,5%, en los futuros cinco años. El panorama internacional actual; según el análisis PESTE es muy prometedor para el Perú. Mincetur vino construyendo ocupaciones de promoción por medio de la marca Perú que comprenden distintas campañas de publicidad y tácticas de mercadeo que han contribuido al posicionamiento de la imagen del país en los 22 mercados priorizados con énfasis en Asia y América

Latina; y esto logró normalizar al turismo gastronómico en un desarrollo sostenido a lo largo de los últimos catorce años.

A través de los giros estratégicos oportunos como, los Tratados de Libre Comercio o el último Acuerdo de Negociación Transpacífico (TPP) firmado en febrero de 2016, y la participación activa en los primordiales foros de organismos de todo el planeta como la Organización Mundial del Turismo (OMT), Unión del Pacífico (AP), Organización de los Estados Americanos (OEA), Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), Organización de Tratados de Cooperación Amazónica (OTCA), Foro Barato Mundial (WEF), han colocado al país como un destino atrayente para el turismo gastronómico y las inversiones.

En este ámbito, nuestro estado afronta nuevos retos, por tanto; aunado a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2016-2025 se muestra este plan estratégico con el propósito de afianzar el desarrollo y posicionamiento del turismo gastronómico Perú en el mercado nacional e en todo el mundo como un destino sostenible y competitivo por medio de la feria gastronómica Mistura.

Esta propuesta; ofrece una sucesión de acciones que van a permitir al país ajustarse a nuevos niveles para seguir con el fortalecimiento del turismo gastronómico con incorporación popular, y de esta forma conseguir las misiones trazadas para el año 2025: cerca de los 2 millones de turistas de todo el mundo que vienen por turismo gastronómico; el ingreso de divisas por esta clase de turismo cerca de los US\$ 2 mil millones; lograr los 8 millones de fluido de viajes por turismo

interno; y crear bastante más de 0,5 millones de empleos provenientes del turismo gastronómico.

Enmarcado a cumplir estos objetivos, el plan estratégico nacional de turismo gastronómico (PENTURG) muestra 4 pilares de actuación: diversificación y consolidación de mercados; diversificación y consolidación de la oferta y la facilitación del turismo gastronómico; los cuales entienden elementos y líneas de acción. Con la proyección de la demanda del mercado de turismo gastronómico para los siguientes años 5 años, nuestro estado afrontará su misión con una oferta acorde con las demandas del mercado, con un nuevo servicio de organización estratégico que va junto con el fomento de mecanismos de promoción de la inversión privada; de esta forma como utilidades de simplificación administrativa dentro de la ya que existente Ventanilla Única de Turismo (VUT).

El (PENTURG) será monitoreado de manera permanente y tendrá tres momentos de evaluación: en el 2023, 2024 y 2025. De esta manera se identificarán los avances logrados, y los puntos de mejora y de ajuste para el logro del objetivo general propuesto.

Agradezco a todos y cada uno de los actores que contribuyeron a la elaboración del presente documento que es una propuesta innovadora que permitirá al nuestro país y a la cadena productiva gastronómica apostar por el cambio y por el beneficio mutuo.

6.2. Visión

“El Perú al 2025; será reconocido, a nivel mundial, como un destino turístico gastronómico seguro, sostenible, competitivo y de calidad”.

6.3. Misión

“Somos un destino turístico gastronómico seguro, sostenible, competitivo y de calidad; donde el turista vive experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo socioeconómico del país partiendo de una oferta diversa en sus 4 regiones naturales: **Costa, Sierra, Selva y Mar Peruano**; regidos bajo nuestros 4 pilares **diversificación y consolidación de mercados, diversificación y consolidación de la oferta, promoción de la conectividad y las inversiones en turismo e institucionalidad del sector**”

6.4. Valores

- Identidad nacional
- Compromiso con la calidad total
- Profesionalismo y formalidad
- Honestidad, honradez, integridad y ética
- Dedicación, esmero y pasión
- Solidaridad y responsabilidad social
- Respeto por el territorio, los recursos del país, los ciudadanos, los visitantes y la cultura.

6.5. Código de ética

Respetando los principios del código de ética en turismo por la OMT se trabajará bajo los siguientes aspectos:

- a) Entendimiento y respeto mutuo entre hombres y sociedades
- b) Desarrollo sostenible: Cuidado del medio ambiente, economía, socio-cultural
- c) Factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
- d) El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino
- e) Libertad de desplazamiento turístico

6.6. Objetivos estratégicos

6.6.1. Objetivo general:

Consolidar al Perú como destino turístico seguro, competitivo, sostenible y de calidad, partiendo de una oferta diversa en sus 4 regiones naturales: **Costa, Sierra, Selva y Mar Peruano** con participación de los actores del sector para el logro de una experiencia única por parte del turista gastronómico y como consecuencia para el desarrollo socioeconómico del país.

6.6.2. Objetivo específico 1:

Desarrollar estrategias para ampliar segmentos de mercado y su sostenibilidad

6.6.2. Objetivo específico 2:

Consolidar una oferta turística sostenible en base al mejoramiento de las condiciones de los productos en el ámbito nacional

6.6.3. Objetivo específico 3:

Promover la conectividad y las inversiones en turismo gastronómico que fortalece un entorno competitivo favorable para su desarrollo dinámico.

6.6.4. Objetivo específico 4:

Generar capacidades para la consolidación del turismo gastronómico

6.7. Diagnóstico situacional

La gastronomía peruana, es reconocida por ser uno de pilares de impulso del turismo nacional. 15 años son los transcurridos en el país experimenta una serie de tendencias y tradiciones siendo el motor generador de la gastronomía en Sudamérica.

El Perú ha sido galardonado en los últimos años como **Mejor Destino Culinario del Mundo** en la World Travel Awards y debido a ello, la gastronomía ha ido incrementando su imagen exponencialmente año a año. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (2019); en el año 2009 el turismo gastronómico superaba los 40,000 millones de soles en los más de 66,000 restaurantes del país, incluyendo

a todos los servicios complementarios a este generando una rentabilidad del 11,9% del PBI.

Cinco años más tarde el sector gastronómico tenía un crecimiento sostenido del 7% (APEGA); generando 400,000 empleos de los establecimientos de restauración debidamente censados (El Comercio, 2013)

Para determinar el dinamismo del sector; se hace necesario un diagnóstico situacional en su análisis externo e interno que se hizo a continuación:

6.7.1. Análisis externo

a. Análisis PESTEL del Macroentorno:

- **Factores políticos legales:** El cambio constante de autoridades; genera ruptura en las políticas de promoción de desarrollo dentro de la gastronomía. La inversión en estrategias de promoción para la gastronomía en el Perú es de solo 0,15% del PBI, en ese sentido, se tiene la necesidad de contar con políticas de estado de fomento a la gastronomía como eje de desarrollo e identidad nacional y siempre de la mano de la innovación. (Ver figura 122)

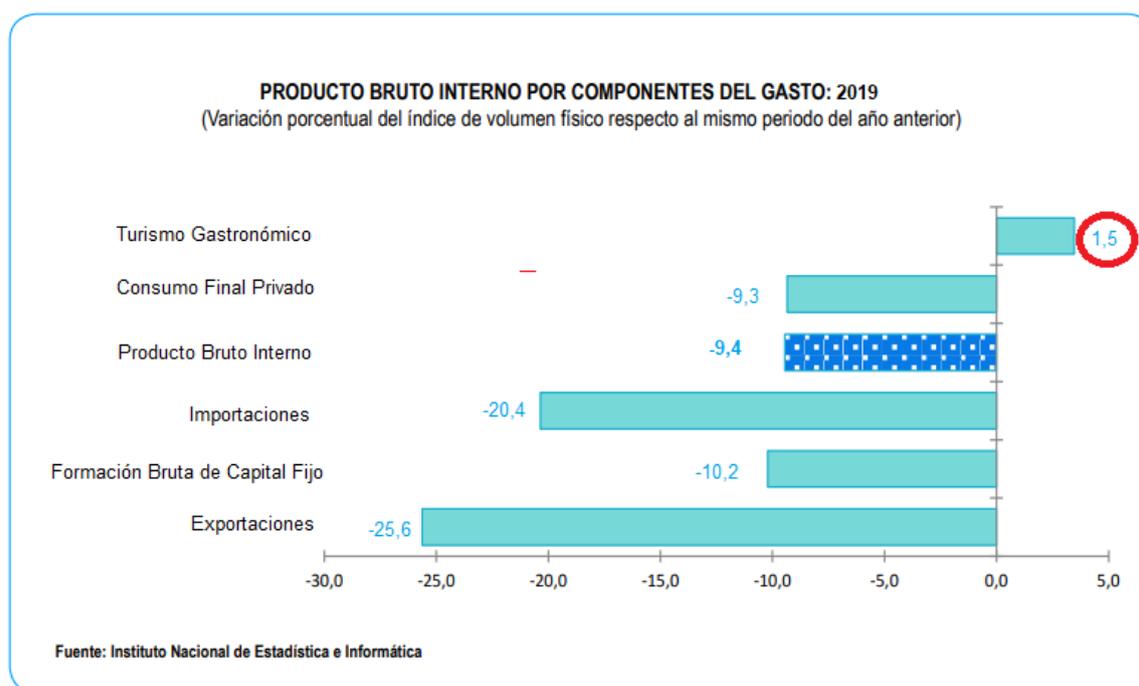


Figura 122. La inversión en estrategias de promoción para la gastronomía en el Perú.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>.

El Perú al ser reconocido en el espacio internacional por su gastronomía ha generado el interés de otros países. Nuestro país cada vez más fortalece sus relaciones internacionales a través de sus embajadas y genera convenios para la promoción en diferentes sectores, uno de ellos la gastronomía y el turismo; entre ellas políticas de promoción de inversión como la constitución del Comité de Inversiones, por el Decreto Legislativo 1224, mediante Asociaciones Público/Privadas y proyectos en activos, lo cual contribuye a mejorar su oferta; así como el control y fiscalización en las municipalidades o DIGESA respecto la inocuidad y manipulación de alimentos sobre los espacios donde se expendan comidas y bebidas. (Mincetur; 2020).

- **Factores económicos:** Según INEI (2020) en los años 2016, 2017 y 2018 el ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/1,669.60. Son 3 años consecutivos en donde el ingreso promedio aumenta en Lima Metropolitana. Por otro lado; la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú; 2020), afirmó que la participación del sector turismo en el PBI real de 3.75% en su totalidad y que la industria turística generó un 9.7% del PBI de manera directa e indirecta, superando a otros sectores como manufactura, banca y educación.

Según (Mincetur;2020) en los meses de abril, mayo y junio del 2020 los registros por turismo fueron nulos debido a la pandemia Covid-19 y al cierre repentino de las fronteras decretado por el Gobierno. Debido a esa coyuntura, el primer semestre registró un flujo negativo de 1,3 millones de soles, en comparación con el año 2019. Sin embargo; a pesar del estado de emergencia y sus consecuencias respecto a la caída del sector turismo se espera una reactivación desde el segundo semestre del 2021. (Ver figura 123).



Figura 123. Registro de movimiento turístico año 2020

Fuente: Mincetur (2020). Recuperado de: <https://www.turiweb.pe/peru-impacto-del-covid-19-en-el-sector-turismo-al-primero-semester-de-2020-informe/>

Dicho plan de reactivación turística; empieza con una campaña intensa de turismo interno, denominado **“Estamos próximos a volver”** y su principal objetivo es el de promover la actividad turística comenzando por las regiones trabajando de la mano con los gobiernos regionales y locales identificando circuitos turísticos internos y de full day. Este plan se cimienta de manera sostenible hasta el mes de diciembre y se comenzará en Ucayali, Loreto, Piura, Tumbes y Lambayeque, debido a que estos son espacios abiertos.

Finalmente; respecto al fortalecimiento de la infraestructura turística, el gobierno peruano trabaja de la mano del Plan Copesco Nacional, el cúmulo de 12 obras de infraestructura turística y dos Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición (IOARR) en las

mencionadas regiones; al igual que la puesta en marcha del proyecto del parque arqueológico Choquequirao, que permitirá pasar de 10 mil a un millón de visitantes anuales.

- **Factores sociales:** Según el Banco Mundial (2020) el año 2020 la pérdida de empleos y fuentes de ingreso fue bastante alta en el Perú y sobre todo en los sectores informales, independientes y con bajo nivel educativo de la población. En nuestro país; este impacto económico y la pérdida sostenida de empleo mostraron efectos sociales significativos.

Los problemas estructurales en el Perú contribuyeron a la gravedad de la crisis; comenzando por los factores de desigualdad educativa, un empleo digno, acceso a conexión a internet y la desigualdad de género lo que ayudó a un impacto más duro. El Perú; como país en vías de desarrollo ya contaba con niveles altos de pérdida de empleo, inseguridad alimentaria y acceso a servicios de agua potable entre otros; por tanto; la consolidación del recupero dependerá de manera de los esfuerzos por dichas brechas.

Definitivamente la pandemia ha afectado a los hogares peruanos; por las pérdidas de empleo e ingresos laborales; las pérdidas de las remesas y los beneficios de transferencias sociales; el aumento de precios y escasez de alimentos; y dificultades para acceder a servicios clave como salud y educación.

- **Factores tecnológicos:** En tiempos de Pandemia la tecnología, fue un importante aliado a través del uso de la analítica e inteligencia artificial, ello permite a las empresas turísticas, de transporte, hoteles, y empresas de restauración tener un aliado primordial.

Los adelantos tecnológicos pueden ayudar a acelerar el retorno a las actividades productivas por ende a la reactivación del sector a la seguridad de los ciudadanos que deseen viajar, y a minimizar y controlar los contagios.

Mediante el uso la llamada tecnología analítica, las agencias de viajes, aerolíneas y empresas de restauración; pueden medir los patrones de comportamiento del consumidor y sus preferencias y de esta manera ofrecer sus productos ajustados a sus necesidades. Por otro lado; el uso de la inteligencia artificial a través de los llamados **chatbots**, que se traduce en **mensajería instantánea** se pueden implementar en estas empresas del rubro.

Asimismo; el conocido **contact tracing**, tiene como soporte tecnológico la visualización de datos y la analítica, que permite la generación de **insights** para la oportuna ubicación de los contactos y también datos de salud pública que permitirán establecer vínculos, localizar a un grupo determinado de personas a los que se les deben aplicar pruebas del virus, entre otros.

Solo así el Perú puede tener un mayor control sobre determinados turistas contagiados o con síntomas de COVID-19 y frenar de manera oportuna posibles focos infecciosos.

Otra de las tecnologías que comenzó como un **startup**; es el uso de los aplicativos móviles. Gracias a ellos las empresas de restauración desde hace dos años en nuestro país, las utilizan para su servicio de delivery. Estas han crecido exponencialmente, sobre todo en **Lima**; y si bien la comida rápida es la favorita de esta tendencia de consumo, otros rubros como los negocios de menú o restaurantes especializados ya están incluyendo el reparto a domicilio en la opción para la compra. (Cámara de Comercio de Lima; 2020)

Las aplicaciones como Glovo, Rappi y UberEats, ofrecen delivery no solo de comidas sino de distintos productos, y en la época de pandemia obligó a que las empresas de restauración utilicen este tipo de prestación que, han llegado a convertirse en las favoritas de los millennials. Incluso gracias el boom de este sistema aparecieron los negocios llamados **dark kitchens**, o cocinas a puertas cerradas.

Estos espacios preparan alimentos y bebidas exclusivas para el reparto a domicilio. Un nuevo concepto que se hace fuerte en la capital. El 15 de octubre de 2020; se lanzó un nuevo aplicativo llamado **Oohsito**; una app peruana que pretende generar un balance en el servicio de delivery a nivel nacional y cubrir necesidades desatendidas del consumidor local.

Este aplicativo peruano busca impulsar a todos aquellos emprendedores de las **dark kitchen** y de sus propios portales de venta sin necesidad de tener un local físico. (Diario el comercio; 2020)

- **Factores ecológicos:** Desde el año 2018; el Perú comienza a sumergirse en el cuidado del medio ambiente a través de tres empresas de restauración que colocaron estos procesos como parte de su misión. Estos son “**Central**”, “**Panchita**” y “**Ámaz**”. (Minam; 2020).

A partir de este año es que las demás empresas tomaron en cuenta este proyecto. Pero un factor que impulsó su uso fue el factor social. Ante la exigencia de los comensales en el uso de envases, bolsas y otros que no contaminen el ambiente. En Julio de 2020 hubo mayor participación de las instituciones público-privadas de protección del medioambiente y de los vecinos en zonas urbanas. Y el público tenía una mejor valoración por los eventos que tenían una buena gestión de los residuos sólidos.

Surgen nuevos modelos feriales, como las **ecoferias** o **bioferias**. Estos acontecimientos sostenían medidas ante el cambio climático que pueda afectar a ciertas zonas del país, además de lugares que son proveedores en la cadena gastronómica

A través de la Ordenanza Municipal N.º 048-2019-MDMM, publicada el 4 de abril de 2019 se prohíbe el uso de sorbetes ya que estos contaminan el medio ambiente y tardan años en biodegradarse. Esta medida se inicia en la

Municipalidad de Lima, Miraflores, Magdalena y Surco; para luego desplegarse en todos los demás municipios tras meses de uso. (Minam; 2020).

b. Análisis de las cinco fuerzas de Porter:

Este análisis se hace necesario para comprender los 5 diamantes en los que se sostiene el evento a nivel del macroentorno (ver figura 124).



Figura 124. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Realización propia (2020).

6.7.2. Análisis interno

a. Análisis FODA:

Para el análisis interno se realizó un FODA matemático; este mide la posición de una organización dentro de un ámbito de riesgo o de ventaja competitiva. A continuación; se explica detalladamente en la figura 125.

PROYECTO		FERIA MISTURA	
EDICIÓN:	17/12/2020	REVISIÓN:	19/12/2020
		FECHA:	21/12/2020
TABLA DE CLASIFICACION			
3	Ideal - Mejor Imposible - Excelente impresión- Excede las expectativas- Genial		
2	Por encima de la media - Mejor que la mayoría - No es habitual		
1	En la media - Suficiente - Expectativa mejorable		
0	No buena, puede generar problemas - Se puede mejorar		

Debilidades		Peso (suma 100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	No tener un campo ferial fijo hace que el consumidor tenga que desplazarse en grandes distancias.	0.6	0	0	2	1.2	1	0.6
2	Falta de implementación de recursos tecnológicos que puedan mejorar la experiencia del usuario.	0.1	0	0	1	0.1	2	0.2
3	No existe una propuesta integral enfocada en brindar comodidad al usuario y que esté a la par de la propuesta gastronómica: exceso de colas, aglutinamiento de gente, gran cantidad de visitantes que sobrepasa la capacidad de la feria.	0.3	1	0.3	2	0.6	1	0.3
4								
5								
Suma		1		0.3		1.9		1.1

Amenazas		Peso (suma 100)	Valoración I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valoración I2 (Org.2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valoración I3 (Org. 3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	Empiezan a aparecer nuevas propuestas de ferias locales debido a la falta de innovación de la propuesta de Mistura. Además, los restaurantes participantes no son exclusivos de Mistura.	0.2	0	0	2	0.4	2	0.4
2	Algunas marcas utilizan el logo de Mistura sin permiso, impactando en la imagen de marca al momento que estos restaurantes incumplen normas sanitarias o de servicio.	0.2	0	0	2	0.4	1	0.2
3	Dos tercios de los negocios son informales y tienen graves problemas de inocuidad y buenas prácticas de manipulación de alimentos. Este problema repercute en la imagen interna de la feria y en la imagen internacional de la gastronomía peruana.	0.2	0	0	2	0.4	2	0.4
4	Las malas relaciones políticas entre directivos y altos cargos públicos pueden retrasar o cancelar oportunidades comerciales únicas, volviendo inviable el proyecto en zonas estratégicas y geográficamente bien ubicadas.	0.3	1	0.3	2	0.6	1	0.3
5	La mala organización y poco control del tráfico, vías y transporte público generan un descontento y desánimo en los clientes a la hora de programar una visita a la feria. Además, tanto en la ida como en el retorno, se genera un caos vial que opaca la buena experiencia vivida.	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Suma		1		0.4		2		1.5

Fortalezas		Peso (suma 100)	Valoración I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valoración I2 (Org. 2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valoración I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	Diferentes propuestas de sabores peruanos en un solo lugar.	0.8	2	1.6	0	0	0	0
2	Accesibilidad de precios en platos preparados por chefs de los mejores restaurantes de Lima.	0.2	3	0.6	0	0	0	0
3								
4								
5								
Suma		1		2.2		0		0

Oportunidades		Peso (suma100)	Valora-ción I1 (Nosotros) [de 0 a 3]	P x I1 (Nosotros)	Valora-ción I2 (Org.2) [de 0 a 3]	P x I2 (Org. 2)	Valora-ción I3 (Org.3) [de 0 a 3]	P x I3 (Org.3)
1	La gastronomía peruana sigue ganando premios a nivel internacional con sus restaurantes, chefs y platos premiados. Eso se traduce en mantener el interés de los nuevos restaurantes que puedan querer participar en la feria.	0.4	3	1.2	2	0.8	1	0.4
2	El sector gastronómico peruano crece entre el 7% y el 8% cada año, por encima del PBI.	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3	Aprovechar el boom tecnológico (+16%) para generar una mejor experiencia y opciones de compra en los clientes que buscan reducir/mejorar los tiempos muertos (entradas, colas, parqueos, etc.).	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
4	Según el INEI (2019) los peruanos con más de 25 años son los que destinan mayores montos de dinero a comer fuera del hogar. Llegan a gastar 33% más (S/.53) que la población entre los 14 y 25 años (S/.40.8).	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4
5	Según Nielsen (2016) el 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez por semana. Ellos buscan conveniencia y practicidad, y ven la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias.	0.2	3	0.6	1	0.2	1	0.2
Suma		1		2.7		2		1.3

Figura 125. FODA Matemático de la feria gastronómica Mistura.

Fuente: Realización propia (2020).

De acuerdo al análisis de la matriz FODA la siguiente matriz que permite ubicar a la feria en la zona adecuada. En la figura 126; se observa que la feria Mistura se encuentra entre la zona de riesgo y el terreno de juego; muy cerca de sus competidores más cercanos. Esto refleja que las amenazas y debilidades son un fuerte referente y para entrar a la zona de ventaja competitiva debe aplicar un cambio organizacional que le permita competir con estrategias sólidas; pensando en la internacionalización.

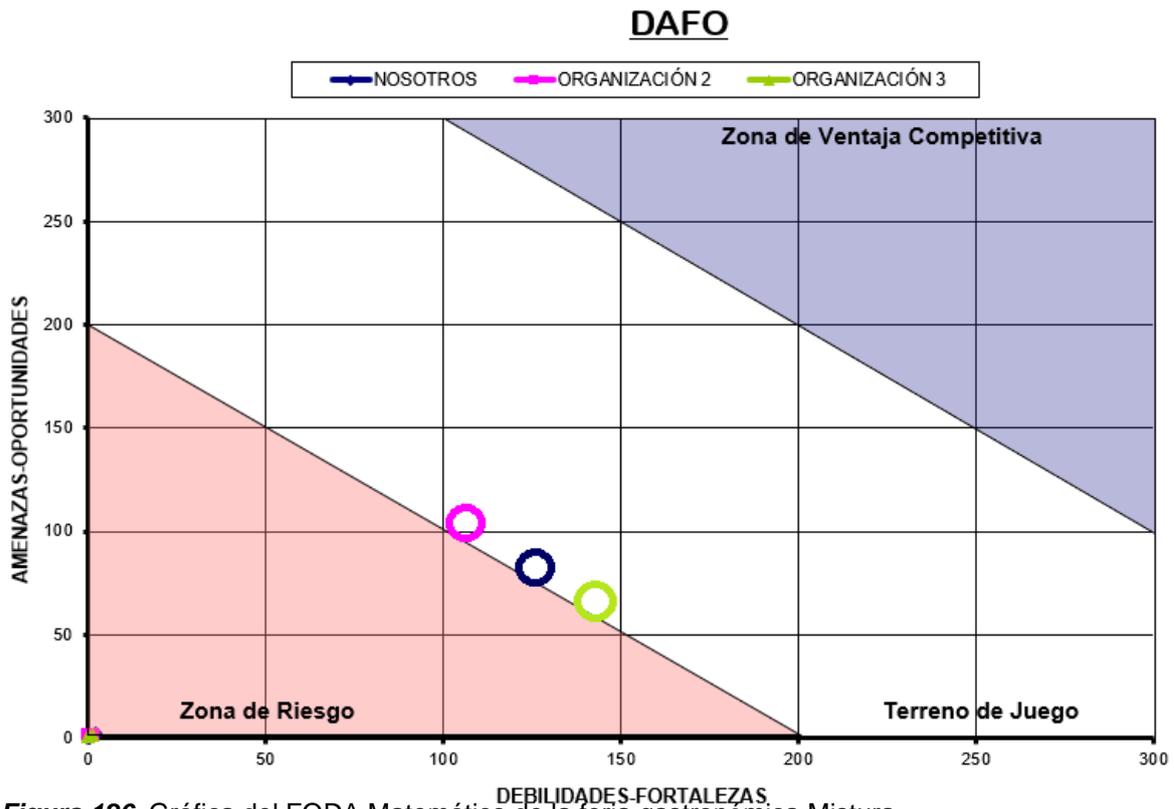


Figura 126. Gráfica del FODA Matemático de la feria gastronómica Mistura.

Fuente: Realización propia (2020).

6.8. Diagnóstico estratégico

Previo a la elección de estrategias; es necesario diseñar una serie de matrices estratégicas; las cuales permitirán a Mistura visualizar todos sus escenarios para afrontar cualquier problema estructural, organizacional y de factores externos. Es por ello que dentro de las diferentes matrices presentadas en las bases teóricas se eligen las más adecuadas por la coyuntura actual.

Para ello se eligieron tres matrices estratégicas: Matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de posición estratégica interna y posición estratégica externa (PEYEA) y la matriz de turbulencias.

a. Matriz de perfil competitivo:

Para el adecuado uso de la matriz de Charles Kepner; se tomó en consideración la opinión de 2 expertos en administración de empresas turísticas para validar cada uno de los factores de éxito.

Procedimiento: El experto 1; Plaza Vidaurre Víctor. docente de la Universidad San Ignacio de Loyola y Doctor en educación empresarial; asignó la calificación y pesos correspondientes en orden de importancia que puede observarse en la tabla 82.

Tabla 84.

Ponderación de factores de éxito (experto 1)

3 variables de estudio	Experto 1: Víctor Plaza Vidaurre	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Orden de importancia
Participación en el mercado	0.3	1
Competitividad de Precios	0.2	2
Posición Financiera	0.1	6
Calidad del Producto	0.2	3
Lealtad del cliente	0.1	4
Cualificación del personal	0.1	5
Total	1	

Fuente: Realización propia (2020).

El experto 2; Carlos Alberto León Milla; ex director de la Asociación de Exportadores del Perú y docente de marketing estratégico en la Universidad Católica del Perú y Universidad ESAN; calificó en orden de importancia y otorgó la siguiente calificación y peso detallada en la tabla 83.

Tabla 85.

Ponderación de factores de éxito (experto 2)

3 variables de estudio	Experto 1: Víctor Plaza Vidaurre	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Orden de importancia
Participación en el mercado	0.3	1
Competitividad de Precios	0.2	2
Posición Financiera	0.1	6
Calidad del Producto	0.2	3
Lealtad del cliente	0.1	4
Cualificación del personal	0.1	5
Total	1	

Fuente: Realización propia (2020).

Finalmente se concluyó de acuerdo al cruce de las opiniones de los 2 expertos en la tabla 84 que:

Tabla 86.

Ponderación de factores de éxito

3 variables de estudio	Ponderación de expertos	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Orden de importancia
Participación en el mercado	0.3	1
Competitividad de Precios	0.2	2
Posición Financiera	0.1	6
Calidad del Producto	0.2	3
Lealtad del cliente	0.1	4
Cualificación del personal	0.1	5
Total	1	

Fuente: Realización propia (2020).

Con esta nueva ponderación de los factores críticos para el éxito; se diseñó la matriz de perfil competitivo de la tabla 85, considerando como competidores a Perú mucho gusto y a Festisabores; los dos ubicados en la zona de acción y poseen el mismo modelo de negocio:

Tabla 87.

Matriz de perfil competitivo Mistura.

Unidad de análisis			Mistura	Perú Mucho gusto	Festisabores			
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Importancia	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.1	1	5	0.5	3	0.3	4	0.4
Competitividad de Precios	0.1	2	4	0.4	5	0.5	5	0.5
Posición Financiera	0.1	6	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Calidad del Producto	0.3	3	4	1.2	4	1.2	5	1.5
Lealtad del cliente	0.2	4	5	1	4	0.8	4	0.8
Cualificación del personal	0.2	5	5	1	4	0.8	3	0.6
TOTAL	1		27	4.5	23	3.9	25	4.2

Escala de calificación de 1 -5

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La tabla 85; evidencia un nivel más bajo en cuanto a las la competitividad en precios, calidad del producto visualizada en instalaciones y ubicación inconsistente, en comparación con sus principales competidores, asimismo en cuanto a la cualificación del personal; mostrando cualidades superiores a dos de sus competidores respecto participación de mercado y lealtad al cliente. Si bien es cierto que Mistura tiene un posicionamiento mayor a sus demás competidores también se deduce que la fidelidad del cliente es cambiante.

Para ello se sugieren dos estrategias; la primera estrategia es la de producto o servicio diferenciado respecto a la creación de un producto o servicio único y la segunda es estrategia de fidelización.

b. Matriz de posición estratégica interna y posición estratégica externa (PEYEA)

Asimismo, se diseñó la Matriz PEYEA, con la finalidad de analizar la estabilidad del ambiente, las fuerzas de la industria gastronómica, las ventajas competitivas que posee y sus fuerzas financieras. Para el diseño de esta matriz y de toda la información que se utilizó en la investigación doctoral se adjunta en el anexo 6. La autorización de Mariano Valderrama ex gerente general de APEGA, emitida el 20 de febrero de 2020.

A continuación; en la tabla 86; se presenta el análisis de las cuatro fuerzas más representativas que dan forma a la matriz PEYEA.

Tabla 88.

Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR
Solvencia	5
Apalancamiento	4
Liquidez	3
Capital de Trabajo	3
Riesgos implícitos del negocio	3
Flujos de Efectivo	5
PROMEDIO	3.8
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4
Potencial de Crecimiento	4
Conocimientos Tecnológicos	3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Demanda	5
Regulaciones del sector	4
PROMEDIO	3.83
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR
Participación en el mercado	-4
Calidad del producto	-5
Lealtad de los clientes	-3

Control sobre proveedores y distribuidores	-4
Utilización de la capacidad competitiva	-2
PROMEDIO	-3.6
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-4
Estabilidad política y social	-5
PROMEDIO	-4

Fuente: Realización propia (2020).

Una vez realizada la matriz; se procedió a traspasar los valores resultantes a la gráfica de vectores; en donde a través de la figura 127 se sugiere la elección de estrategias agresivas que permitirán un mejor desarrollo y alcance de los objetivos estratégicos.

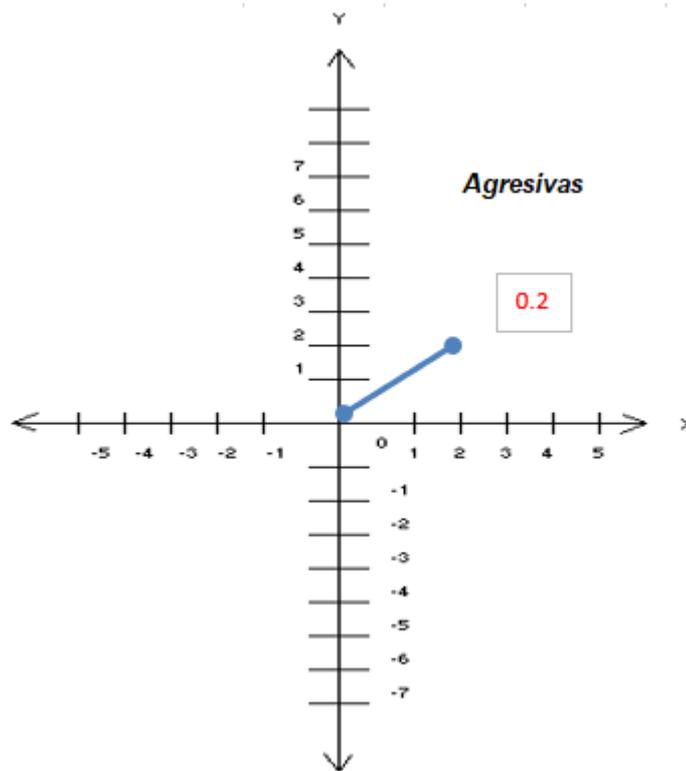


Figura 127. Gráfica de Vectores de la Matriz PEYEA.

Fuente: Realización propia (2020).

c. Matriz de turbulencias

En tiempos de incertidumbre y crisis, Todas aquellas empresas cuyo objetivo es el crecimiento; debe ampliar todas sus competencias para asegurar su sostenibilidad y desarrollo.

Un ámbito con cambios significativos, veloces y discontinuos es un ámbito turbulento. Sin lugar a dudas el avance tecnológico en la coyuntura de hoy y tras la Pandemia Covid-19; ha maximizado que la turbulencia generada en un preciso país o economía logre alcanzar de manera rápida al resto de todo el mundo, impactando de manera significativa las condiciones económicas, políticas y sociales donde se desenvuelven las organizaciones.

Se puede llegar a reflexionar que en un ámbito dudoso como el de hoy, llevar a cabo idealización estratégica resulta poco posible teniendo en cuenta que las cambiantes del ámbito se modifican todo el tiempo y de forma muy ligera. Pero debe considerarse, que más allá de que es verdad la idealización es consecuencia de un minucioso examen para la creación de estrategias; además es el hecho que los cambios en la idealización tienen la posibilidad de darse como una respuesta organizada a hechos inesperados del ámbito.

A continuación; en la tabla 87 se analiza el entorno turbulento de la organización a partir de 7 factores: el económico, político legal, tecnológico, sociodemográfico, clientes, competidores y proveedores.

Tabla 89.

Matriz de turbulencias del entorno de la feria Mistura dada la coyuntura de la pandemia Covid-19

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA MISTURA													
ANÁLISIS DE TURBULENCIA DE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVES (MACRO ENTORNO)							ESCALA DE TURBULENCIA						
HOJA DE EVALUACIÓN DE FACTORES							3.9						
CALIFICACIÓN													
FUERZAS EXTERNAS CLAVES	Factor	Tendencia	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Por Sorpresa	Resultado	Peso del Factor	Resultado x Peso del Factor	Puntaje del Factor	Participación % del Factor	Participación del Factor
ECONÓMICOS	Estabilidad Económica	Estable			x			3	2.0	6.0	3.5	15%	0.5
	Crecimiento de la Economía	En aumento					x	4	2.0	8.0			
	Exportaciones	En aumento		x				2	1.0	2.0			
	Importaciones	No Existen					x	4	1.0	4.0			
	Empleo	Inestable					x	4	1.5	6.0			
POLÍTICO Y LEGAL	Inestabilidad política						x	5	1.5	7.5	4.6	20%	0.9
	Leyes sobre el comercio y contratos						x	5	2.0	10.0			
TECNOLÓGICO	Cambios en los marcos legales			x				3	1.0	3.0	3.5	20%	0.7
	Evolución de la Tecnología			x				3	1.5	4.5			
	Velocidad del cambio					x		4	1.5	6.0			
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	Tasa de desempleo					x		4	2.0	8.0	3.8	15%	0.6
	Crecimiento de la población			x				3	1.5	4.5			
	Factores Culturales que afecten los hábitos						x	4	1.5	6.0			
	Factores demográficos						x	4	1.5	6.0			
CLIENTES	Lealtad hacia los productos nacionales					x		4	1.5	6.0	4.0	10%	0.4
	Influencia del precio en el momento del cambio					x		4	1.5	6.0			
COMPETENCIA	Competencia por precios					x		4	1.5	6.0	4.2	10%	0.4
	Barreras de ingreso						x	5	1.0	5.0			
	Economías de Escala					x		4	1.0	4.0			
	Tamaño del mercado total					x		4	1.0	4.0			
	Ingreso de Nuevos Competidores					x		4	1.0	4.0			
PROVEEDORES	Número de Proveedores					x		4	1.5	6.0	4.0	10%	0.4
	Competencia entre Proveedores					x		4	1.0	4.0			
	Nivel de precios					x		4	1.5	6.0			
	Barreras de ingreso					x		4	2.0	8.0			
	Influencia del estado en los proveedores					x		4	2.0	8.0			

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 90.

Tabla resumen de turbulencia de la feria Mistura.

Fuerzas Externas Claves	Nivel de Turbulencia	Ponderación del Factor	Contribución de Cada factor
Económicos	3.5	15%	0.5
Políticos y Legales	4.6	20%	0.9
Tecnológicos	3.5	20%	0.7
Sociales	3.8	15%	0.6
Clientes	4.0	10%	0.4
Competidores	4.2	10%	0.4
Proveedores	4.0	10%	0.4
NIVEL DE TURBULENCIA:		3.9	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 91.

Resumen de turbulencia considerando fuerzas externas y factores

Fuerzas Externas Claves	Factores	Nivel de Turbulencia	Ponderación del Factor	Contribución de Cada factor
ECONÓMICOS	Estabilidad Económica	3.5	15%	0.525
	Crecimiento de la Economía			
	Exportaciones			
	Importaciones			
	Empleo			
POLÍTICO Y LEGAL	Inestabilidad Política	4.6	20%	0.92
	Leyes sobre el comercio y contratos			
	Cambios en los marcos legales			
TECNOLÓGICO	Evolución de la Tecnología	3.5	20%	0.7
	Velocidad del Cambio			
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	Tasa de Desempleo	3.8	15%	0.57
	Crecimiento de la Población			
	Factores Culturales que afecten los hábitos			
	Factores demográficos			
CLIENTES	Lealtad hacia los productos nacionales	4	10%	0.4
	Influencia del precio en el momento del cambio			
COMPETENCIA	Competencia por Precios	4.2	10%	0.42
	Barreras de Ingreso			
	Economías de Escala			
	Tamaño del Mercado Total			
	Ingreso de Nuevos Competidores			
PROVEEDORES	Número de Proveedores	4	10%	0.4
	Competencia entre Proveedores			
	Nivel de Precios			
	Barrera de Ingreso			
	Influencia del Estado en los proveedores			
NIVEL DE TURBULENCIA:				3.9

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La matriz nos muestra una contribución balanceada de cada uno de sus factores tabla 87; y nos muestra un nivel de turbulencia de 3.9. (Ver tabla 88 y 89). Con este resultado se sugieren estrategias agresivas ya que un entorno de turbulencia de casi 4 en nivel de puntuación señala la sensibilidad del consumidor por la identidad nacional y dicha oportunidad a pesar de las barreras contiguas que tiene la pandemia; promueve una puerta para diversificar y crecer.

6.9. Elección de estrategias

6.9.1. Estrategias estructurales de especialización: Respecto a la Cadena de valor (ver figura 128)

a. Abastecimiento:

Evaluar nuevos proveedores: La industria gastronómica trabaja con insumos muy específicos, pero al mismo tiempo diversos, en cuanto a la naturaleza propia de los productos y servicios que ofrece, tiene diversos productos y servicios que ofrecer.

Manejar un archivo actualizado de las compras: Todos los productos deben estar debidamente anotados con sus características y códigos de identificación, precios y condiciones de entrega y pago; actualmente la feria no cuenta con este procedimiento.

Prever las compras: De acuerdo a la tendencia de la demanda de los años 2016, 2017 y 2018; será más fácil prever la compra de todo aquello que le posibilita dar esos servicios.

b. Desarrollo tecnológico:

Mejora del acceso a la página web para que observen los servicios que se ofrecen, horarios de atención y comentario después de su experiencia. También podrán comprar a través de los aplicativos móviles los tickets de entrada; teniendo la opción de compra a través de las apps como Glovo, Rappi y Ohhsito. Esto permitirá minimizar las visitas físicas y posibles contagios ante un posible rebrote del virus Covid-19 u otros.

c. Recursos humanos:

Capacitación adecuada de personal para brindar un mejor servicio y buena atención a los comensales; con el debido uso de procesos de protocolo y bioseguridad y taller de habilidades blandas para que puedan resolver cualquier inquietud con relación al tratamiento y a las culturas que estamos empleando.

d. Infraestructura:

Para ello se necesita que se fije un lugar adecuado para el desarrollo de las actividades; ya que así podrán estandarizarse tarifas de entrega por delivery y precios de tickets de entrada además de los productos y servicios que se ofrecen. La iluminación y la decoración respectiva de acuerdo a la cultura de tendencia del espacio.

e. Logística interna:

Es aquí donde ingresan los insumos para los stands; así no solo se garantiza un control de bioseguridad alimentaria.

f. Operaciones:

Controlar todo lo establecido por el abastecimiento estratégico verificando que todo se dé como lo planificado para poder brindárselo al consumidor final.

g. Logística externa:

Los especialistas que se encuentran relacionados con los clientes (stands alquilados) se encargarán de utilizar estos productos en los servicios que ellos requieran.

h. Ventas:

Buscará el posicionamiento del nuestro producto en el mercado, a través de precios atractivos para el alquiler de los stands asignados; para el impulso de la reactivación económica del sector.

i. Servicios:

Se brindará el servicio de delivery a través de las apps; generando descuentos del 15%; para el impulsar de la compra por este medio. Adicionalmente para hacer satisfactoria la visita de nuestras clientas, estas podrán adquirir merchandising de la feria considerando que esta genera en el consumidor una experiencia única.

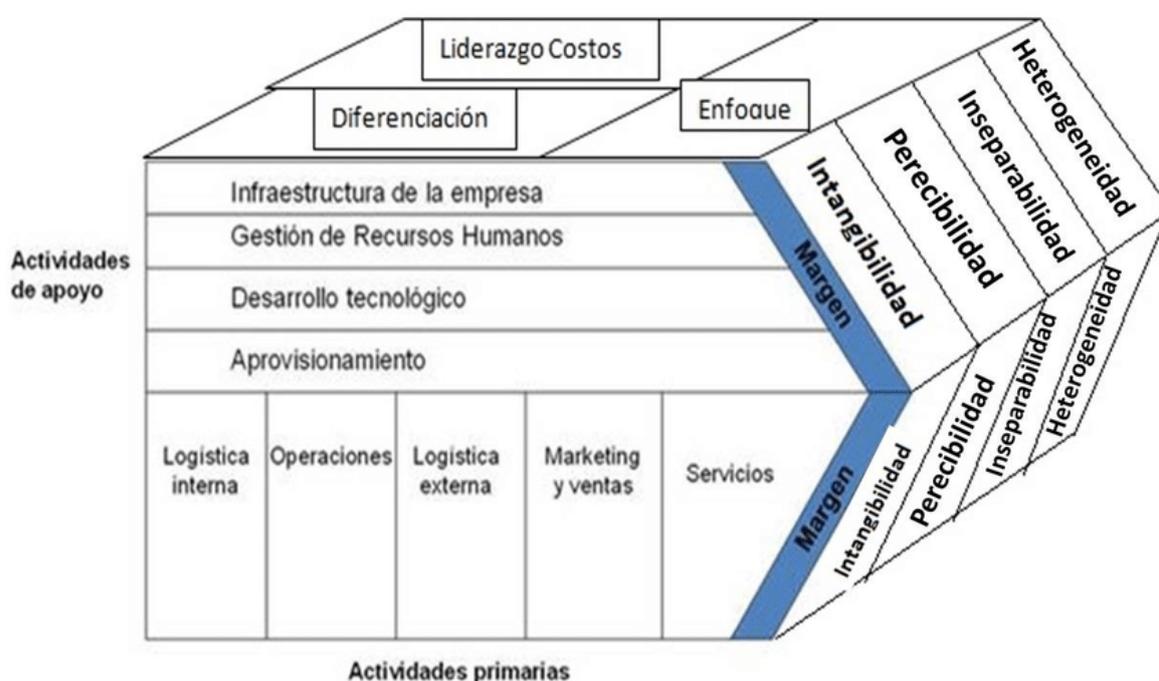


Figura 128. Cadena de valor propuesta

Fuente: Realización propia (2020).

6.9.2. Estrategias de diferenciación:

Como parte del producto no solo se trabajará en la oferta gastronómica sino también se incluirá **entretenimiento, diversión y cultura**. De acuerdo con los resultados mostrados en el capítulo IV de la presente tesis doctoral se sabe que la percepción que tiene el consumidor de lo que es una feria, es la experiencia única de contar con momentos de esparcimiento, por ello se desarrollarán una serie de

actividades atractivas para que el visitante pueda participar y disfrutar con sus familiares y/o amigos; actividades que serán diseñadas para las distintas zonas de la feria, en especial en la zona recreativa y la zona de experiencia.

a. Oferta gastronómica:

Debido a que Mistura representa a la gastronomía peruana y comprendiendo que la variedad es el concepto ferial, en esta nueva edición 2021 se propone:

- Contar con al menos dos negocios que representen los 24 departamentos. Esto servirá para fomentar el tour o circuito gastronómico por la feria, revalorando a todas las ciudades del país, y no solo concentrarse en Lima.
- Contar con propuestas gastronómicas internacionales, de por lo menos 5 países invitados. Anteriormente, se han tenido 3 países. Sin embargo, no han tenido la mejor exhibición dentro de la feria.
- Implementar nuevos mundos temáticos, adicionales a los mundos que ya se venían presentando. Como el mundo saludable, el mundo de las legumbres, el mundo de los helados artesanales, el mundo wawa, y retomar el mundo del pan.

b. Distribución y atractivos de la feria:

- Eliminar los espacios de alquiler denominado “áreas libres” (últimos espacios de alquiler en donde restaurantes y negocios afines eran ubicados, y muchas veces

quedaban alejados y no eran tan visibles para los visitantes, perjudicando las ventas).

– Habilitar mayores espacios para que la gente pueda sentirse cómoda y disfrutar de su comida.

– Implementar una zona de artesanías, relacionado a las regiones que se están presentando en la feria.

– Incluir dentro de cada mundo un espacio para una activación de corte cultural, pudiendo ser un baile típico de la zona, pasacalle, u otro show artístico que entretenga a los visitantes en esa zona.

– Implementar módulos de atención al cliente cerca a cada uno de los mundos y zonas. Mundos: (Mundo marino, mundo brasas, mundo andino, mundo criollo, mundo amazónico, mundo del cacao, mundo del cacao, mundo de las bebidas, mundo saludable, Bioferia, mundo del pan, mundo infantil)

Zonas: (zona recreativa y de experiencias)

c. Cantidad de porciones:

En Mistura, los restaurantes tienen la opción de ofrecer dos tipos de porciones que se implementaron a partir del 2017: media porción y porción completa, denominaciones que de acuerdo a la percepción de los consumidores finales no son atractivas, por ello se propone cambiar los nombres a: Mistura (media porción) y peruana (porción completa). Ya que la palabra **Perú;** de por sí representa abundancia.

Se plantea también incrementar el tamaño de cada porción ya que la relación cantidad/precio no genera satisfacción en los consumidores de la feria.

6.9.3. Estrategias de enfoque:

a. Espacio y tiempo:

Por una adecuada distribución de espacio y comodidad; la ubicación de la próxima feria se realizará en Cieneguilla. Cieneguilla está desarrollándose económicamente y cuenta ya con buenos restaurantes, a los cuales asiste parte del público objetivo de la feria. Además; tiene lugares amplios de estacionamiento y buen clima.

El terreno propuesto tendrá 135,000 m² de extensión, 13 hectáreas aproximadamente, se ha optado por el alquiler del terreno ya que se utilizará solo un mes al año. Los costos de alquiler de terrenos amplios en esa zona se encuentran a \$1 dólar el m².

Es muy probable que los visitantes nacionales lleguen a este lugar con su propia movilidad, por ello se asumirá el 50% del costo de estacionamiento, el cual tendrá una tarifa plana para el visitante. El día de la inauguración se replantea para el viernes y la feria tendrá una duración de 10 días.

b. Productividad y calidad:

Desde la planificación como organización, la reducción de costos está ligada a la búsqueda oportuna de los proveedores para el montaje de la feria. La búsqueda a

última hora hace que se pierda el poder de la negociación, afectando el presupuesto.

El Control de inventario en los almacenes para dispensar los productos y/o insumos, impacta en la capacidad de atención por punto de venta.

La capacidad de producción por cada negocio participante; en donde cada uno pueda tener una producción de mil porciones diarias. Se considera un horario de atención al público de 9:00am hasta las 10:00pm. Respetando el horario.

Se deben mejorar los procesos al consumidor y a la calidad, se plantea que el tiempo de espera por cada stand o negocio que visite no exceda los 10 minutos por cliente.

6.9.4. Estrategias de liderazgo en costos:

a. Costo del ticket promedio de la entrada:

La propuesta busca reducir el costo de ticket promedio general. En las últimas ferias 2016, 2017 y 2018 el precio del ticket de entrada fue variable, dependiendo de los días de visita y de la edad de los visitantes. En promedio, fue un valor de s/.20.

Se propone reducir el precio del ticket de entrada general a s/.15 nuevos soles, ofreciendo descuentos para niños y adultos mayores en los precios de entrada en los tres primeros días de pre-venta de entradas. El precio de entrada incluirá el acceso a las zonas recreativas,

Al reducir el ticket de entrada se busca evidenciar de manera más clara que la oferta de Mistura está direccionada a un segmento que pueda pagar por la misma sin que sea una incomodidad. El público objetivo está conformado principalmente por un segmento perteneciente al NSE B y C. Esta decisión se debe a un factor de segmentación y de producto. Este precio sustenta la experiencia que se busca otorgar con todas las actividades complementarias y les permitirá acceder a un programa de descuentos; siempre y cuando el ticket haya sido adquirido dentro de los 3 días de pre-venta. Si no; el precio del mismo seguirá siendo de S/.20.

b. Programa de descuentos:

Para poder acceder los visitantes podrán ingresar su código de entrada (generado por Teleticket y que se puede visualizar en el ticket impreso) en la **app Rappi y Ohhsito**, con lo cual se verán beneficiados por una serie de descuentos que podrán utilizar para otros días diferentes a la feria en los distintos establecimientos que han participado en Mistura. Solo bastará que cuando se acerquen a ese establecimiento muestren su inscripción en la app, y generen en ese momento su cupón de descuento.

Asimismo, a esta app, se le incorporará el plano de la feria, activando el GPS, la aplicación la guiará dentro de la feria, para que así también puedan ubicar las zonas con mayor rapidez. Se resaltarán las zonas con mayor afluencia, por lo que esto le dará un indicador al visitante para que planee mejor su recorrido. De igual modo, podrá seguir una ruta predeterminada, que será un circuito gastronómico planteado por Mistura.

c. Precios promedios de las porciones de comida:

Se plantea modificar los precios de las porciones en todos los stands de comida de la feria, ante las porciones que también sufrirán un incremento en el contenido de las mismas de la siguiente manera: (ver figura 129).

	Tamaño	Precio
Ediciones anteriores	Media porción	S/.8.00
	Porción completa	S/.14.00
Propuesta	Porción Mistura	S/.10.00
	Porción Peruana	S/18.00

Figura 129. Propuesta de precios para la feria Mistura 2021

Fuente: Realización propia (2020).

6.10. Definición del negocio: Propuesta de Modelo “Sistema de organización estratégico”

Este sistema está basado en la teoría del pensamiento estratégico militar peruano Vidaurre, V. (2020) y Sarmiento, J.P. (2019) que estudió el pensamiento estratégico del pueblo indígena Aymara.

La propuesta se presenta en la figura 130; en la cual se explica gráficamente cómo se deben desarrollar los Sistemas de organización estratégico bajo el enfoque de un nuevo pensamiento estratégico aplicable a la actividad del turismo gastronómico y a otros contextos de estudio.

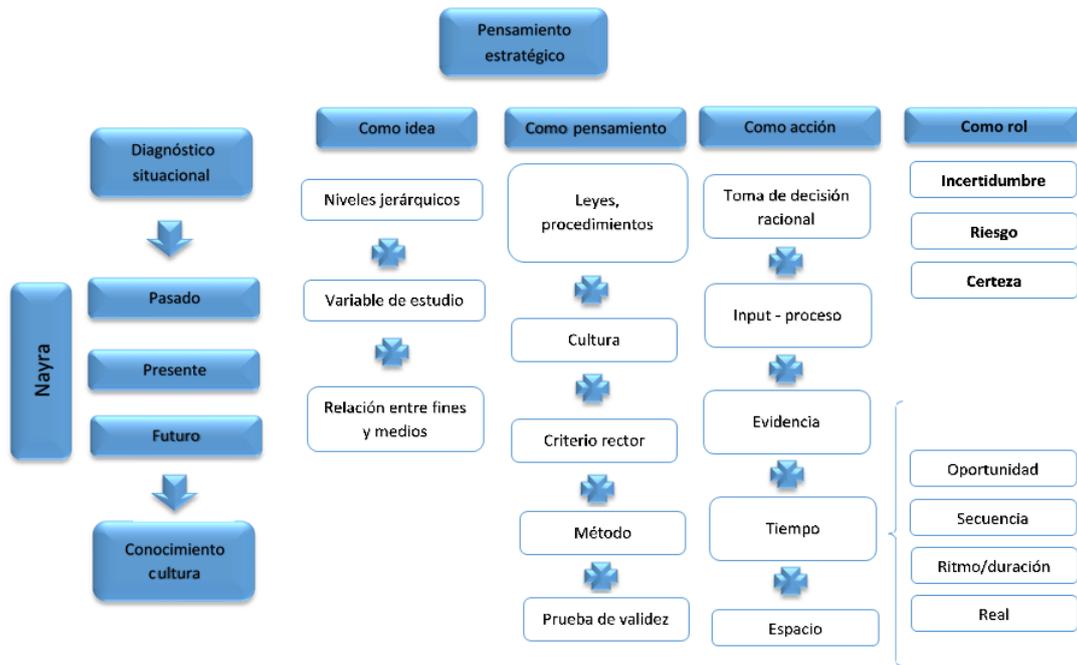


Figura 130. Modelo de pensamiento estratégico propuesto a aplicar en Mistura

Fuente: Realización propia (2020).

Este sistema; comienza con una idea principal llamada en lenguas Aymaras **“Nayra”** o en español: **ojo que todo lo ve**; adecuado a un diagnóstico situacional continuo en el área de dirección estratégica que analiza la organización en tres escenarios para la oportuna toma de decisiones: pasado, presente y futuro.

Luego se dividen las variables de estudio: Administración, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción y se dispone la toma de decisiones de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización; ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa para emplear los medios necesarios para su asignación presupuestal.

Cuando se concibe la idea; se cimienta como pensamiento a través del seguimiento de normas legales, protocolos, procedimientos y la observancia de la ética de responsabilidad social en la toma de decisiones basados en el campo cultural del

entorno de acuerdo a la posición estratégica de cada región; todo ello primando el **criterio rector**; es decir si es que la estrategia deberá implementarse por la **especialización del mercado**; por una **causalidad** originada por elementos fortuitos del entorno o por simple **praxis**.

A ello se le suma que tipo de método del pensamiento se va a utilizar. Se elegirá posiblemente un método por inducción, inferencia, analogía o deducción. Determinados estos aspectos se requiere una prueba de validez como una prueba piloto previa, que determine la probabilidad de ocurrencia del posible suceso.

Una vez planteado el pensamiento, se diseñan las acciones. Dichas acciones se fijarán bajo dos posibles aristas: **Poder** y **fuerza**. El poder; se ejerce bajo la jerarquía estricta del diseño organizacional presentado por la empresa; y la fuerza la representa el área operativa del organigrama.

Posterior a ello se busca emplear el modelo burocrático, el modelo organizacional o el modelo del actor racional para la toma de decisiones por cada área. Una vez elegido el modelo; se realiza un diagnóstico del **input del proceso** a través de un diagrama de flujo y diagramas de Gantt; todo ello justificado por un plan operativo en un tiempo determinado. Se planificará de acuerdo a la oportunidad que se presente (análisis FODA); a la secuencia que se manejen en los procesos de la organización; de acuerdo a ritmo o duración de la actividad planificada o al tiempo real.

A diferencia de las teorías de pensamiento estratégico provenientes de las teorías administrativas como la de Michael Porter; no existen planes de contingencia para

situaciones a tiempo real, Es por ello que la pandemia Covid-19 sorprendió a todas las empresas a nivel mundial. Dentro del plan de acción debe considerarse el espacio para reducir la decisión final y que se mitigue la incertidumbre y el riesgo y que se asegure la certeza.

6.11. Planes de acción y presupuesto

Planteado el nuevo modelo de pensamiento estratégico; a continuación, se presentan los planes de acción y presupuesto del negocio analizado.

6.11.1. Presupuesto:

a. Ingresos por tipos de productos:

Tabla 92.

Ingresos por entradas.

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Ticket promedio de entrada * S/.	15.00	15.00	20.00	20.00	24.00
Entradas a la venta **	560,000.00	672,000.00	806,400.00	967,680.00	1,161,216.00
Ingresos x ventas	8,400,000.00	10,080,000.00	16,128,000.00	19,353,600.00	27,869,184.00

Nota1: * Crecimiento de 30% en el año 3 y 4; y 60% en el año 5

Nota2: ** Crecimiento de 20% sostenido en cada año

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: La disminución del precio en la entrada, así como la creación de nuevas experiencias, va a lograr mejorar lo que ha estado haciendo la feria hasta el año 2018. Como principal ingreso, la venta de entradas sigue siendo la actividad más importante, a través de Teleticket, a un costo de s/. 15 nuevos soles promedio, hay que considerar que la asistencia va a ir incrementando en el tercer y cuarto año en un 30% y un 60% en el año 5. Por otro lado; el número de entradas esperadas

de acuerdo al estimado de demanda en la proyección de los últimos 5 años fue de 20% en cada año en crecimiento sostenido. (Ver tabla 89).

b. Ingresos por zona de experiencias:

Tabla 93.

Ingresos por asistencia a zona de experiencia

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Asistentes	170,000	190,000	200,000	200,000	200,000
Porcentaje de asistencia	20%	35%	45%		
Precio de la experiencia S/.	25	25	25	25	25
Ingresos por zona de experiencia	4,250,000.00	4,750,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Interpretación: En este caso, del total de asistentes que compran en teleticket en el primer año, se calcula un 20% que va a acceder a la zona de experiencias, el precio promedio de esta zona es de s/. 25.00 nuevos soles. Se debe considerar que con el pasar del tiempo; el porcentaje de participación irá en aumento, pues se considera que los asistentes ya conocen estos lugares y uno de los motivos de asistir a la feria sería participar en estas nuevas experiencias. Este porcentaje aumentará en 15% para el segundo año, 10% para el tercer año para luego estandarizarse hasta el año 5. (Ver tabla 90).

c. Ingresos por alquiler de stands:

Tabla 94.

Ingresos por alquiler de Stands

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Alquiler de espacio en zona de comidas *	21,000,000.00	21,000,000.00	21,000,000.00	21,000,000.00	21,000,000.00
Alquiler de espacio en zona de experiencias **	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00
Ingresos x ventas	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00

Nota1: * se calcula sobre el alquiler planificado para el año 2018 que es de S/.6,000 diarios x 10 días de feria x 350 participantes
Nota2: ** Se calcula sobre el alquiler planificado para el 2018 que es de S/.3,000 diarios x 10 días x 25 participantes

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En la tabla 91 se puede apreciar que existen 2 rubros de alquiler de stands; uno por el espacio de la zona de experiencias y otro por el alquiler de comidas. El cálculo se tomó de los datos proporcionados por APEGA del 2018, cuyos participantes fueron 350 para el alquiler de stands y 25 para showroom, convenciones y otras actividades complementarias.

d. Ingresos por consumo:

Tabla 95.

Ingresos por consumo

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Asistentes que compraron	560,000.00	672,000.00	806,400.00	967,680.00	1,161,216.00
Consumo promedio* S/.	160	180	200	220	240
Ingreso por Consumo	89,600,000.00	120,960,000.00	161,280,000.00	212,889,600.00	278,691,840.00
Ingreso por consumo 9%**	8,064,000.00	10,886,400.00	14,515,200.00	19,160,064.00	25,082,265.60
Total	8,064,000.00	10,886,400.00	14,515,200.00	19,160,064.00	25,082,265.60

Nota 1: * El consumo promedio se extrajo de información del evento Mistura 2018 y cada año se incrementará en un 12,5% sostenido

Nota 2: ** Apega tiene ingresos del 9% de las ventas de cada Stand

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: Otro ingreso importante es el consumo. En este caso, el total de ingreso por consumo se obtiene de los arrendadores y la misma feria, que cobra 9% de comisión a todos los participantes.

Se considera un gasto promedio de s/. 160 soles, el que se va a incrementar en un 12,5% sostenido año a año; ya que uno de los objetivos es aumentar la permanencia del visitante.

e. Otros ingresos:

Tabla 96.

Otros ingresos.

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Venta de Cerveza S/.	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Alquileres por bazar *	2,000,000.00	2,200,000.00	2,420,000.00	2,662,000.00	2,928,200.00
Alquileres por publicidad **	2,500,000.00	2,750,000.00	3,025,000.00	3,327,500.00	3,660,250.00
Alquiler por playa de estacionamiento ***	400,000.00	450,000.00	480,000.00	480,000.00	480,000.00
Auspicio****	3,000,000.00	3,200,000.00	3,400,000.00	3,400,000.00	3,400,000.00
Total ingresos	8,150,000.00	8,850,000.00	9,575,000.00	10,119,500.00	10,718,450.00

Nota1: * El alquiler por bazar de acuerdo a la planificación del 2018 aumentará un 10% cada año.

Nota2: ** El alquiler por publicidad aumentará 10% cada año de forma sostenida

Nota 3: *** El alquiler por playa de estacionamiento (2018) tendrá un aumento de 12,5% en el año 2; 30 mil en el año 3, 4 y 5.

Nota 4: **** El auspicio aumentará en 200 mil soles el segundo y tercer año y en los subsiguientes se mantendrá estable

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: Los otros ingresos son por venta de cerveza, alquileres, de la zona del nuevo Bazar, en donde las marcas principales del medio gastronómico, tendrán un espacio para dar a conocer sus productos o difundir su marca. Se continuará con el alquiler a los espacios para publicidad, para mejorar la estadía de los asistentes, se va a alquilar un espacio para el estacionamiento. En cuanto a los auspicios, se trabajará con las mismas marcas como Backus, el Comercio, CocaCola servicios del Perú S.A.; Grupo América TV, Rímac seguros, Uber, Ooshito, Cruz Verde, Ransa, Claro, entre otras.

f. Total de ingresos:

Tabla 97.

Total ingresos

Fuente: Realización propia (2020).

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Entradas	8,400,000	10,080,000	16,128,000	19,353,600	27,869,184
Zona experiencias	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00
Alquileres	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00
Comisiones por ventas 9% (Consumo)	8,064,000.00	10,886,400.00	14,515,200.00	19,160,064.00	25,082,265.60
Otros ingresos	8,150,000.00	8,850,000.00	9,575,000.00	10,119,500.00	10,718,450.00
Total ingresos	68,114,000.00	73,316,400.00	83,718,200.00	92,133,164.00	107,169,899.60

Interpretación: Se puede apreciar en la tabla 97; que el total de ingresos es proporcional con lo planificado. Se consideran los ingresos por la venta de tickets; ingreso a la zona de experiencias, ingresos por alquileres y otros ingresos.

g. Gastos operativos:

Los gastos operativos corresponden al montaje de la feria ya en un lugar estable, es decir; desde cómo se acondiciona el espacio de la ferial; el acondicionamiento del espacio, todas las instalaciones eléctricas, de infraestructura; etc.

Asimismo; la productora de provisión de servicio; el costo del alquiler del terreno que asciende 500,000 soles; terreno de 150,000 m², según datos de algunas agencias inmobiliarias (MAK inmobiliaria y Remax). En la zona de experiencia a

través del aplicativo y de forma presencial se utilizará la realidad virtual, talleres de cocina virtual y concursos con el aplicativo Kahoot. (Ver tabla 98).

Tabla 98.

Gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión de montaje de la feria*	5,000,000.00	5,150,000.00	5,304,500.00	5,463,635.00	5,627,544.05
Pago a productora SARSO*(Actividades)	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	1,688,263.22
Alquiler de terreno	500,000.00	515000	530450	546363.5	562754.405
Inversión en experiencias	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	1,688,263.22
Total de gastos operativos	8,500,000.00	8,755,000.00	9,017,650.00	9,288,179.50	9,566,824.89

Nota1: * Se considera a partir del año 2 un aumento sostenido del 3%; debido al movimiento constante de precios en el mercado

Fuente: Realización propia (2020).

h. Gastos operativos y ventas

El gasto significativo es en publicidad. Para generar el impacto social deseado se requerirá de una fuerte inversión en publicidad en todos los medios posibles, tanto tradicional como TV, Radio y a través del campo digital, lugar donde el público objetivo hoy en día tiene la mayor accesibilidad.

Teleticket; tiene una comisión fija de 3,5% por la venta de entradas. Por otro lado; se suma a la planilla de gastos la investigación de mercados que se implementa cada año antes del montaje de la feria; considerando capacitación de personal. El personal a emplearse se conforma de 100 personas por un periodo de 3 meses a 2 mil soles por mes en modalidad de contrato de servicios.

El estacionamiento, lo asume la feria; al 50% del costo de la playa; utilizando una tarifa plana s/. 20.00 soles. (Ver Tabla 99)

Tabla 99.

Gastos administrativos y de ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	2021	2022	2023	2024	2025
Publicidad	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00
Comisión por venta de entradas*	294,000.00	352,800.00	564,480.00	677,376.00	975,421.44
Marketing** (IM)	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Personal contratado **	600,000.00	618,000.00	636,540.00	655,636.20	675,305.29
Empresa de seguridad**	100,000.00	103,000.00	106,090.00	109,272.70	112,550.88
Empresa de seguridad de transporte de valores**	400,000.00	412,000.00	424,360.00	437,090.80	450,203.52
	200,000.00	206,000.00	212,180.00	218,545.40	225,101.76
Menaje**					
Espectáculos y conciertos**	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Movilidades**	160,000.00	164,800.00	169,744.00	174,836.32	180,081.41
Estacionamiento**	600,000.00	618,000.00	636,540.00	655,636.20	675,305.29
Almacenes Ramsa**	350,000.00	360,500.00	371,315.00	382,454.45	393,928.08
Merchandising**	220,000.00	226,600.00	233,398.00	240,399.94	247,611.94
Otros servicios**	90,000.00	92,700.00	95,481.00	98,345.43	101,295.79
Protocolo y atenciones**	80,000.00	82,400.00	84,872.00	87,418.16	90,040.70
Imprevistos**	60,000.00	61,800.00	63,654.00	65,563.62	67,530.53
Total	5,654,000.00	5,828,600.00	6,159,554.00	6,395,302.22	6,819,885.45

Nota 1: * Comisión de teleticket por venta de entradas 3,5%

Nota 2: ** Se suma un 3% anual sostenido por el cambio de precios en el mercado peruano

Fuente: Realización propia (2020).

6.12. Análisis económico-financiero

Toda organización debe actuar bajo el principio del apalancamiento financiero en el que el costo de oportunidad de capital se refleja a través de un préstamo del Banco de Crédito del Perú (BCP) por 5 millones a una tasa preferencial de 12% para pagar en un año.

Utilizando la fórmula:

$$C = K \left[\frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1} \right]$$

Donde:

i = Tasa de interés

K = Capital o Monto del Préstamo

n = Plazo en número de cuotas

C = Cuota Fórmula

(Se aplica en el flujo de caja proyectado)

a. Flujo de caja proyectado:

El flujo de caja proyectado se presenta con los datos contables de ingresos y egresos de la feria. Este cálculo proporcionará a la organización la información financiera oportuna para el análisis de sensibilidad en tres escenarios.

Tabla 100.
Flujo de caja proyectado

CONCEPTOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	68,114,000.00	73,316,400.00	83,718,200.00	92,133,164.00	107,169,899.60
Entradas	8,400,000	10,080,000	16,128,000	19,353,600	27,869,184
Zona experiencias	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00
Alquileres	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00	21,750,000.00
Comisiones por ventas 9% (Consumo)	8,064,000.00	10,886,400.00	14,515,200.00	19,160,064.00	25,082,265.60
Otros ingresos	8,150,000.00	8,850,000.00	9,575,000.00	10,119,500.00	10,718,450.00
Gastos operativos	8,500,000.00	8,755,000.00	9,017,650.00	9,288,179.50	9,566,824.89
Inversión de montaje de la feria	5,000,000.00	5,150,000.00	5,304,500.00	5,463,635.00	5,627,544.05
Pago a productora SARSO	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	1,688,263.22
Alquiler de terreno	500,000.00	515,000	530,450	546,363.5	562,754.405
Inversión en experiencias	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	1,688,263.22
Gastos administrativos y ventas	5,654,000.00	5,828,600.00	6,159,554.00	6,395,302.22	6,819,885.45
Publicidad	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00
Comisión por venta de entradas*	294,000.00	352,800.00	564,480.00	677,376.00	975,421.44
Marketing (IM)	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Personal contratado	600,000.00	618,000.00	636,540.00	655,636.20	675,305.29
Empresa de seguridad	100,000.00	103,000.00	106,090.00	109,272.70	112,550.88
Empresa de seguridad de transporte de valores	400,000.00	412,000.00	424,360.00	437,090.80	450,203.52
Menaje	200,000.00	206,000.00	212,180.00	218,545.40	225,101.76
Espectáculos y conciertos	500,000.00	515,000.00	530,450.00	546,363.50	562,754.41
Movilidades	160,000.00	164,800.00	169,744.00	174,836.32	180,081.41
Estacionamiento	600,000.00	618,000.00	636,540.00	655,636.20	675,305.29
Almacenes Ramsa	350,000.00	360,500.00	371,315.00	382,454.45	393,928.08
Merchandising	220,000.00	226,600.00	233,398.00	240,399.94	247,611.94
Otros servicios	90,000.00	92,700.00	95,481.00	98,345.43	101,295.79
Protocolo y atenciones	80,000.00	82,400.00	84,872.00	87,418.16	90,040.70
Imprevistos	60,000.00	61,800.00	63,654.00	65,563.62	67,530.53
Flujo de caja económico	53,960,000.00	58,732,800.00	68,540,996.00	76,449,682.28	90,783,189.27
Intereses*	313,000.00	315,000.00	317,000.00	319,000.00	321,000.00
Depreciación	0	0	0	0	0
Utilidades antes de impuestos	53,647,000.00	58,417,800.00	68,223,996.00	76,130,682.28	90,462,189.27
Impuesto a la renta	15,825,865.00	17,233,251.00	20,126,078.82	22,458,551.27	26,686,345.83
Flujo de caja financiero	37,821,135.00	41,184,549.00	48,097,917.18	53,672,131.01	63,775,843.43

Nota1: * Se calcula con la fórmula de amortización considerando un 12% Banco BCP (18/08/2020)

Nota2: ** El impuesto a la Renta es de 29,5% Fuente: SUNAT (2020)

Fuente: *Realización* propia (2020).

b. Estado de resultados:

El estado de resultados es indispensable en el ejercicio financiero pues dicha información es válida para la elaboración del valor actual neto del plan estratégico. Para la elaboración de este instrumento se ha tomado en consideración algunas variables como el índice del PBI, que sigue siendo positivo en el país, el porcentaje de inflación promedio anual, que según el Banco Central de Reserva BCR (2020) no supera el 3% y la tasa de impuesto a la renta que es 29,5%.

Tabla 101.

Estado de resultados proyectado de la feria

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas netas*	20,964,000.00	25,966,400.00	35,893,200.00	43,763,664.00	58,201,449.60
Otros ingresos operacionales**	7,900,000.00	8,600,000.00	9,325,000.00	9,869,500.00	10,468,450.00
TOTAL INGRESO BRUTO	28,864,000.00	34,566,400.00	45,218,200.00	53,633,164.00	68,669,899.60
(-) Costo de ventas***	9,750,000.00	10,042,500.00	10,343,775.00	10,654,088.25	10,973,710.90
UTILIDAD BRUTA	19,114,000.00	24,523,900.00	34,874,425.00	42,979,075.75	57,696,188.70
(-) Gastos de ventas****	2,894,000.00	2,985,800.00	3,231,470.00	3,379,375.70	3,713,481.13
(-) Gastos de administración (a)	1,510,000.00	1,555,300.00	1,601,959.00	1,650,017.77	1,699,518.30
UAI (EBITDA)	14,710,000.00	19,982,800.00	30,040,996.00	37,949,682.28	52,283,189.27
(-) Depreciación	0	0	0	0	0
UAI (EBIT)	14,710,000.00	19,982,800.00	30,040,996.00	37,949,682.28	52,283,189.27
(-) Gastos financieros(b)	313,000.00	315,000.00	317,000.00	319,000.00	321,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,397,000.00	19,667,800.00	29,723,996.00	37,630,682.28	51,962,189.27
Impuesto a la Renta (29,5%)	4,247,115.00	5,802,001.00	8,768,578.82	11,101,051.27	15,328,845.83
UTILIDAD NETA	10,149,885.00	13,865,799.00	20,955,417.18	26,529,631.01	36,633,343.43

Nota 1: *Sumatoria de las ventas por tickets, experiencias, consumo y venta de cerveza

Nota 2: **Alquileres por Bazar, publicidad, estacionamiento y auspicio

Nota 3: ***Gastos operativos, MKT, personal contratado, otros servicios e imprevistos

Nota 4: **** Publicidad, comisión x ventas, MKT y personal contratado

Nota 5: (a) Seguridad, Seguridad y valores, movilidad, almacén Ramsa y espectáculos y conciertos

Nota 6: (b) Intereses del préstamo

BCP

Fuente: Realización propia (2020).

c. Cálculo de valor actual neto, tasa interna de retorno y relación costo-beneficio:

El valor actual neto ayuda a evaluar el retorno de dinero en soles que se ganará o perderá en la inversión detallada de la planificación. Para ello se necesita conocer el monto de la inversión para el montaje de la feria y el flujo de entrada que va a proporcionar la feria en todo el periodo de duración. Cada año se analizó con los flujos de ingresos proyectados. La tasa de descuento es de 20% (BCP;2020).

La Tasa Interna de Retorno mostró la tasa de descuento que provoca que el valor de hoy neto del emprendimiento sea igual a cero, o sea la tasa de interés máxima a la que es viable endeudarse para financiar el emprendimiento, sin que genere pérdidas. La tasa de hoy es alta por lo cual la inversión va a tener un interés prominente de retorno.

Los índices beneficio- costo, crecen año a año, obteniendo más de un 100% al tercer año, esto significa que por cada sol invertido se espera 1 sol de retorno.

La inversión inicial para el montaje de la feria estará constituida por los gastos operativos de montaje de la feria y la publicidad inicial para su apertura. Es decir 10'000,000 para el año 1; 10'255,000 para el año 2; 10'517,650 para el año 3; 10'788,179.50 para el año 4 y 11'066, 824.89 para el año 5.

Para Ello se hará uso de las siguientes fórmulas:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{f_t}{(1 + K)^t} - I_0$$

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{f_n}{(1 + i)^n} = 0$$

Donde:

Ft = Flujos de efectivo

K= tasa de descuento

Io= Inversión inicial

n= número de periodos del horizonte del proyecto

i= interés

$$\text{Costo\&Beneficio} = \frac{VAN}{I_0}$$

Donde:

VAN= Valor actual neto

Io= Inversión inicial

Tabla 102.

VAN, TIR y Costo/beneficio año 1.

	2021		
Inversión	10,000,000.00	INGRESOS	28,864,000.00
Tasa de descuento 20%	1.2		
Flujo actual	24,053,333.33		
Valor actual neto (VAN)	S/14,053,333.33		
Tasa interna de retorno (TIR)	66%		
Índice de beneficio/costo	S/1.41		

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 103.

VAN, TIR Y Costo beneficio año 2.

	2022		
Inversión	10,255,000.00	INGRESOS	34,566,400.00
Tasa de descuento 20%	1.2		
Flujo actual	28,805,333.33		
Valor actual neto (VAN)	S/18,550,333.33		
Tasa interna de retorno (TIR)	97%		
Índice de beneficio/costo	S/1.81		

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 104.

VAN, TIR Y Costo beneficio año 3.

	2023		
Inversión	10,517,650.00	INGRESOS	45,218,200.00
Tasa de descuento 20%	1.2		
Flujo actual	30,000,000.00		
Valor actual neto (VAN)	S/19,482,350.00		
Tasa interna de retorno (TIR)	119%		
Índice de beneficio/costo	S/1.85		

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 105.

VAN, TIR Y Costo beneficio año 4.

	2024		
Inversión	10,788,179.50	INGRESOS	53,633,164.00
Tasa de descuento 20%	1.2		
Flujo actual	44,694,303.33		
Valor actual neto (VAN)	S/33,906,123.83		
Tasa interna de retorno (TIR)	128%		
Índice de beneficio/costo	S/3.14		

Fuente: Realización propia (2020).

Tabla 106.

VAN, TIR Y Costo beneficio año 5

	2025		
Inversión	11,066,824.89	INGRESOS	68,669,899.60
Tasa de descuento 20%	1.2		
Flujo actual	57,224,916.33		
Valor actual neto (VAN)	S/46,158,091.44		
Tasa interna de retorno (TIR)	137%		
Índice de beneficio/costo	S/4.17		

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En las tablas 102, 103, 104, 105 y 106 se puede observar la variación positiva del valor actual neto en cada año; considerando que una feria es un negocio que requiere de inversiones iniciales por año cambiantes de acuerdo al entorno. La tasa interna de retorno tiene un crecimiento sostenido promedio de 9% por año; esto nos indica la viabilidad de la inversión. El costo beneficio para cada año es alentador; debido a que por cada sol invertido hay un retorno de al menos 66%.

d. Punto de equilibrio:

Del estado de resultado; se han podido extraer los principales gastos y costos que la empresa debe asumir para su planeamiento. Es vital considerar que se tiene que cubrirse un porcentaje de las ventas para calcular un equilibrio entre los ingresos y egresos lo que permitirá no perder dinero sin necesariamente ganar. Como se observa en las tablas 107 y 108.

Tabla 107.

Punto de equilibrio de tickets de entradas

Punto de equilibrio por venta de tickets de entrada	2021	2022	2023	2024	2025
Asistentes	560,000.00	672,000.00	806,400.00	967,680.00	1,161,216.00
Ventas	8,400,000.00	10,080,000.00	16,128,000.00	19,353,600.00	27,869,184.00
Precio de venta Unitario*	S/15.00	S/15.00	S/20.00	S/20.00	S/24.00
Costo variable Total	2,894,000.00	2,985,800.00	3,231,470.00	3,379,375.70	3,713,481.13
Costo variable unitario**	S/5.17	S/4.44	S/4.01	S/3.49	S/3.20
Margen de contribución unitario***	S/9.83	S/10.56	S/15.99	S/16.51	S/20.80
Costos fijos totales****	4,404,000.00	4,541,100.00	4,833,429.00	5,029,393.47	5,412,999.43
Punto de equilibrio en asistentes (a)	447,918.63	430,156.92	302,226.81	304,668.53	260,214.39
Punto de equilibrio en moneda (b)	S/4,404,009.83	S/4,541,110.56	S/4,833,444.99	S/5,029,409.98	S/5,413,020.24

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En la tabla 107 se puede apreciar las cantidades en soles y número de tickets de entrada mínimos que se deben vender para no ganar ni perder.

Tabla 108.

Punto de equilibrio por venta de experiencias

Punto de equilibrio por venta de experiencia	2021	2022	2023	2024	2025
Asistentes	170,000.00	190,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Ventas	4,250,000.00	4,750,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
Precio de venta Unitario*	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00	S/25.00
Costo variable Total	2,894,000.00	2,985,800.00	3,231,470.00	3,379,375.70	3,713,481.13
Costo variable unitario**	S/17.02	S/15.71	S/16.16	S/16.90	S/18.57
Margen de contribución unitario***	S/7.98	S/9.29	S/8.84	S/8.10	S/6.43
Costos fijos totales****	11,260,000.00	11,597,800.00	11,945,734.00	12,304,106.02	12,673,229.20
Punto de equilibrio en asistentes (a)	1,411,651.92	1,249,054.53	1,350,922.40	1,518,440.27	1,970,158.31
Punto de equilibrio en moneda (b)	S/11,260,007.98	S/11,597,809.29	S/11,945,742.84	S/12,304,114.12	S/12,673,235.63
Nota 1: * Ventas/asistentes					
Nota 2: ** Costo variable total/ Asistentes					
Nota 3: ***Precio de venta unitario-costo variable unitario					
Nota 4: **** Costos fijos de ventas + gastos fijos de administración					
Nota 5: (a) Costos fijos totales/PVU-CVU					
Nota 6: (b) Costos fijos totales/1-(CVU/PVU)					

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: En la tabla 108 se puede apreciar las cantidades en soles y número de tickets para zona de experiencias mínimos que se deben vender para no ganar ni perder.

e. Análisis de sensibilidad:

Tabla 109.

Análisis de sensibilidad del año 1

Escenarios		Pesimista	Esperado	Optimista
Costo variable	10%			
Costo fijo		4,404,000.00	4,404,000.00	4,404,000.00
Costo de capital	20%	S/1.20	S/1.20	S/1.20
Ingresos		7,560,000.00	8,400,000.00	9,240,000.00
Costos variables		2,604,600.00	2,894,000.00	3,183,400.00
Costos fijos		4,404,000.00	4,404,000.00	4,404,000.00
Depreciación		0	0	0
UAI		991,800.00	1,102,000.00	1,212,200.00
Impuestos		292,581.00	325,090.00	357,599.00
UAI		699,219.00	776,910.00	854,601.00
Depreciación		0	0	0
Flujo de caja neto		699,219.00	776,910.00	854,601.00

Fuente: Realización propia (2020).

Interpretación: El análisis de sensibilidad proyecta tres escenarios posibles, el escenario pesimista muestra un flujo negativo, lo que dirige a cuidar los costos fijos; por tanto; si se llega a ese escenario, habría que ver la posibilidad de reducirlos.

CONCLUSIONES

1. El sistema de organización estratégica de la feria gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 100%.

Se puede concluir después de la investigación realizada que el sistema de organización de la Feria Gastronómica Mistura no es tan efectivo como la que se espera; es decir, falta la mejora de algunos aspectos como una infraestructura adecuada que va de la mano con la viabilidad del evento; por otro lado, la falta de un cronograma específico y el cumplimiento de éste de manera eficaz y por último la accesibilidad de precios.

2. La efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 80,8%.

La Feria Gastronómica Mistura es importante ya que no sólo es la excusa perfecta para dar a conocer la diversidad de platos del Perú que es uno de los más fuertes y que es ícono del país; sino también, que se ha convertido en plataforma de negocios y en el pretexto perfecto para que misiones empresariales hagan prospección en el país.

3. La calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 79,2%.

Por otro lado, el mencionado evento ha causado desde sus inicios un gran impacto social ya que se fomenta una diversificación cultural y gastronómica del Perú y esto lo hace único en su rubro.

4. El sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 95,7%.

El nivel de aceptación a la Feria es baja en cuanto a expectativas en su sistema de organización es baja, debido a que no se ha podido cumplir con el objetivo que año tras año se traza el evento.

5. El sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social; Se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 93,5%.

El paraje público como evento social no contiene los elementos necesarios para la venta de productos, comidas y merchandising; haciéndose necesario una mejora de este.

6. El sistema de organización estratégica influye en el producto turístico como evento social; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 95,2%.

El producto turístico posee elementos como accesibilidad, servicios complementarios como inodoros, de los cuáles carece el evento; por tanto; se hace necesario una mejora para llegar a su objetivo de rentabilidad.

7. El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción artística; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 97,1%.

Se evidencia de acuerdo con la encuesta y la observación en los años 2016, 2017 y 2018 solamente 2 eventos de acción artística que no causaron impacto y cuya respuesta fue de 56% casi nunca.

8. El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción social; se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 97,6%.

Las familias se reúnen para consumir los platillos y pasar por una experiencia de esparcimiento; lamentablemente se refleja la insatisfacción de los

visitantes en el año 2016, 2017 y 2018 debido a que no tienen un lugar donde poder disfrutar el consumo de platillos.

9. El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura; Se pone en evidencia que la sigma bilateral que es 0,000 menor que 0,05 del alfa de significancia; obteniéndose una correlación de 97,3%.

La cultura es un aspecto importante que en las encuestas tiene como resultado un 78% de aceptación por parte de los visitantes. Se evidenció en la guía de observación y a través de las entrevistas a expertos que los visitantes no perciben el concepto de identidad en la feria; y es importante que se rectifique.

RECOMENDACIONES

1. Debido a que la Feria gastronómica no es eficiente en su totalidad, se recomienda en primer lugar establecer objetivos y presupuesto del evento. Convocar con anticipación y controlar todas las fases de producción al detalle como proveedores, seguridad, personal externo e interno, imprevistos, entre otros.
2. En segundo lugar, tomar acciones y planes estratégicos por parte de los organizadores del evento; asimismo, es necesario contar con un manual interno de protocolo al alcance de todos los trabajadores y participantes de la feria. Dicho protocolo debe de formar parte de la estrategia de comunicación.
3. Para que este evento social tan grande que existe en el Perú siga teniendo impacto en el país y pueda seguir captando turistas, se recomienda seguir comunicándolo con el mismo énfasis con el que se viene realizando en los últimos años. Es ahí donde la participación de las distintas empresas y autoridades es fundamental para poder afianzar al Perú como principal destino gastronómico de América y convertir a Lima en la capital gastronómica de la región.
4. Otra de las recomendaciones en cuanto al gran impacto social que viene causando dicho evento, es que se siga difundiendo la esencia del Perú para seguir dando a conocer las bondades que tiene el país como un lugar de intercambio cultural y social.

5. Se debe realizar un plan operativo para la promoción de los stands; creando una serie de productos de merchandising que sean de precios accesibles para su consumo.
6. Mejorar el acceso a los estacionamientos, y colocar mayor número de inodoros a través de una empresa de servicios de outsourcing.
7. Realizar un estudio de mercado previo al lanzamiento de la feria cada año para conocer la preferencia artística del público objetivo.
8. Colocar zonas de consumo para que las familias puedan disfrutar de su estancia. Con la propuesta; se espera que la zona elegida que es un lugar de constante clima soleado los visitantes gocen de una experiencia única.
9. Promocionar eventos culturales como pasacalles, danzas folclóricas en las que participe el público. Para así integrarlos de manera tal que formen parte del concepto de la feria.

Finalmente, para que la feria gastronómica pueda cumplir con las expectativas de los visitantes, es necesario se solidifique mejor el sistema de organización con el apoyo del plan estratégico presentado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Cals, J.; Capella, J.; y Vaque, E. (1995). *El turismo en el desarrollo rural en España*.

Madrid: MAPA.

Cebrián, F. y García, J.A. (2016). Turismo rural y paisaje en zonas de montaña.

Propuesta metodológica para identificar sus relaciones en las Sierras Meridionales de la Provincia de Albacete. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 36(2), 237-257. DOI:

<http://dx.doi.org/10.5209/AGUC.53584>

Melgarejo, M.Y. (2019). *Gestión de recursos humanos por competencias en relación al e-commerce en las agencias de viajes minoristas, Lima, 2018*.

(Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Perú. Recuperado de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4774>

Microsoft y Apoyo Consultoría (2015). *Una Agenda de Desarrollo Tecnológico para el Perú del Bicentenario*. Recuperado de

http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/4f1ac-una-agenda-de-desarrollo-tecnologico-para-el-peru-del-bicentenario.pdf

Pulido, J. I. (2008). *El turismo rural*. Madrid: Síntesis.

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018”

	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
GENERAL	¿En qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social?	Determinar en qué medida el sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social	<p>HI: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, influye en el turismo gastronómico como evento social</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica de la Feria Gastronómica Mistura, no influye en el turismo gastronómico como evento social</p>	Variable 1: Sistema de organización estratégica
	1. ¿En qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social?	1. Determinar en qué medida influye la efectividad de los procesos en el turismo gastronómico como evento social.	<p>H1: La efectividad de los procesos influye en el turismo gastronómico como evento social.</p> <p>HN: La efectividad de los procesos no influye en el turismo gastronómico como evento social.</p>	
ESPECÍFICOS	2. ¿En qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social?	2. Determinar en qué medida influye la rapidez de respuesta en la estructura organizacional en el turismo gastronómico como evento social	<p>H2: La rapidez de respuesta en la estructura organizacional influye en el turismo gastronómico como evento social.</p> <p>HN: La rapidez de respuesta en la estructura no influye en el turismo gastronómico como evento social.</p>	Variable 2: Turismo gastronómico
	3. ¿En qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social?	3. Determinar en qué medida influye la calidad de los servicios en el turismo gastronómico como evento social.	<p>H3: La calidad de los servicios influye en el turismo gastronómico como evento social</p> <p>HN: La calidad de los servicios no influye en el turismo gastronómico como evento social.</p>	
	4. ¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social?	4. Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en la fiesta de ocasión como evento social	<p>H4: El sistema de organización estratégica influye en la fiesta de ocasión como evento social.</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica no influye en la fiesta de ocasión como evento social.</p>	
	5. ¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social?	5. Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en el paraje público como evento social	<p>H5: El sistema de organización estratégica influye en el paraje público como evento social.</p> <p>HN: El sistema de organización estratégica no influye en el paraje público como evento social</p>	

6. ¿En qué medida influye el sistema de organización estratégica en el producto turístico como evento social?	6. Determinar en qué medida influye el sistema de organización estratégica en el producto turístico como evento social	H6: El sistema de organización estratégica influye en el producto turístico como evento social. HN: El sistema de organización estratégica no influye en el producto turístico como evento social
7. ¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción artística?	7. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción artística.	H7: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción artística HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción artística
8. ¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción social?	8. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la acción social	H8: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la acción social HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la acción social
9. ¿En qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura?	9. Determinar en qué medida influyen el sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico en la cultura	H9: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico influyen en la cultura HN: El sistema de organización estratégica y el turismo gastronómico no influyen en la cultura

Fuente: Realización propia (2020).

ANEXO B: INSTRUMENTOS

TESIS: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018”

CUESTIONARIO DIRIGIDO A: TURISTAS NACIONALES QUE VISITARON MISTURA EN LOS AÑOS 2016, 2017 Y 2018.

OBJETIVO: RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL TURISTA NACIONAL RESPECTO AL IMPACTO GENERADO POR LA FERIA MISTURA EN LOS AÑOS 2016, 2017 Y 2018.

INDICACIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (X) la respuesta que considere correcta. No olvide que este cuestionario es para aquellos turistas nacionales que visitaron la Feria Mistura en los 3 años consecutivos.

Género: Masculino () Femenino () **Lugar de residencia:** _____

Edad: De 18 a 23 años ()	Ingresos: De S/850 a 1050 ()
De 24 a 29 años ()	De S/1051 a 1251 ()
De 30 a 35 años ()	De S/1252 a 1452 ()
De 36 a 41 años ()	De S/1453 a 1654 ()
De 42 a 47 años ()	De S/1655 a 1865 ()
De 48 a más ()	De S/1866 a más ()

1. ¿Participó usted de las ferias Mistura organizadas en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente?

Si () No ()

2. ¿Cuál fue el impacto que generó esta feria en usted?

Muy Bajo () Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()

3. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficacia de la feria en esos años?

Muy Bajo () Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()

4. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de eficiencia de la feria en esos años?

Muy Bajo () Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()

5. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2016?

Insatisfecho () Medianamente satisfecho () Satisfecho () Muy satisfecho () Altamente satisfecho ()

6. ¿Por qué motivos? _____

7. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2017?

Insatisfecho () Medianamente satisfecho () Satisfecho () Muy satisfecho () Altamente satisfecho ()

8. ¿Por qué motivos? _____

9. ¿Cuán satisfecho quedó usted después de la visita en el año 2018?

Insatisfecho () Medianamente satisfecho () Satisfecho () Muy satisfecho () Altamente satisfecho ()

10. ¿Por qué motivos? _____

11. ¿Cuál fue su percepción respecto a la diversidad de productos en la feria?

Nada diversos () Medianamente diversos () Diversos () Muy diversos () Altamente diversos ()

12. ¿Cree usted que Mistura logró ofrecer las comidas típicas del Perú?

Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

13. ¿Cree usted que la feria cubrió con las expectativas de los visitantes?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
14. ¿Cree usted que la feria cumplió con la infraestructura adecuada?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
15. ¿Cree usted que la feria cumplió con los servicios y equipamientos necesarios?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
16. ¿Cree usted que la feria tenía la ubicación adecuada?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
17. ¿Cree usted que la feria era creativa?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
18. ¿Cree usted que la feria fue original?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
19. ¿Cree usted que la feria tenía precios accesibles?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
20. ¿Cree usted que la feria tenía buen ambiente?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
21. ¿Cree usted que la feria tenía una infraestructura adecuada?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
22. ¿Cree usted que la feria tenía un cronograma de actividades adecuado?
 Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
23. ¿Pudo ver algún show o actividad cultural en la feria?
 Si () No ()
24. ¿Qué tan entretenidas fueron dichas actividades culturales?
 Muy Bajo () Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()
25. ¿Cuán alto cree usted que fue el nivel de la organización de la feria?
 Muy Bajo () Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()
26. ¿Cuál de las actividades complementarias que ofreció Mistura le gustó más? Marque solo una opción.
 Conferencias () Folklore () Conciertos () Concursos () Showroom ()

Gracias por su participación

Guía de observación

Puntos a observar	Apreciación del observador				
	No procede	Muy bajo	Bajo	Muy alto	Alto
Ventas de productos					x
Ventas de Comidas típicas				x	
Turistas Nacionales				x	
Turistas Internacionales					x
Visitantes				x	
Creatividad					x
Originalidad					x
Precios Accesibles			x		
Buen Ambiente		x			
Infraestructura adecuada			x		
Cronograma de Actividades			x		

Guía de entrevista

Categoría	Indicadores	Resultados	Conclusiones
Feria Gastronómica		¿Considera usted que la diversificación de productos ofrecidos en una feria gastronómica influye en la aceptación de los visitantes?	
		¿Cree usted que el expendio de comidas típicas del Perú es la esencia principal de la feria gastronómica Mistura?	
		¿Cómo cree usted que se podría atraer a más turistas nacionales para que puedan visitar la Feria?	
		¿Cuáles cree usted que son las principales razones por la que un turista extranjero acude a una feria gastronómica?	
		¿Considera que las expectativas generadas en los visitantes a la Feria Gastronómica Mistura son siempre mayores a las que esperan?	
Evento Social		¿La originalidad y creatividad en un evento social siempre es vital?	
		¿Cree usted que la accesibilidad de precios influye en la decisión de querer visitar la feria?	

¿La experiencia vivida en un evento social se relaciona directamente con un ambiente cómodo para una persona que acude a estos lugares?

¿Qué tan importante es una infraestructura adecuada en un evento de cualquier ámbito, ya sea artístico o social?

¿Cómo considera la infraestructura y accesibilidad a la feria gastronómica Mistura?

¿Qué características debe de tener un organizador de eventos para que éste sea exitoso al momento de su realización? ¿Es importante que cuente con un cronograma de actividades para cada evento a realizar?



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TURISMO Y PSICOLOGÍA

VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTARSE AL EXPERTO:

1. Solicitud.
2. Informe de validación del instrumento.
3. Matriz de consistencia.
4. Matriz de la operacionalización de las variables.
5. Instrumentos (cuestionario, guion de entrevista, lista de cotejo, etc.).

Autores: BIPP / AHRP



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): Víctor Benjamín Plaza Vidaurre

Yo, Bárbara Isabel Ponce Ponce Integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de posgrado de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018."

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario, guion de entrevista, lista de cotejo, etc.).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 19 de octubre de 2020

.....Bárbara Isabel Ponce Ponce.....

Nombres y apellidos del tesista

DNI. 07508488

Autores: BIPP / AHRP

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Víctor Benjamín Plaza Vidaurre
- 1.2. Grado académico: Doctor
- 1.3. Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres
- 1.4. Especialidad del validador: Doctor en Educación
- 1.5. Título de la investigación: "SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018"
- 1.6. Autor del instrumento: Bárbara Isabel Ponce Ponce

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): (Sistema de Organización Estratégica)

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS

VARIABLE Sistema de Organización Estratégica

Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Efectividad de los procesos					
1. Análisis beneficio-costos				100%	
2. Análisis Costo-efectividad				100%	
3. Impacto Generado				100%	
Rapidez de respuesta en la estructura organizacional					
4. Nivel de eficacia				100%	
5. Nivel de eficiencia				100%	
Calidad de los servicios					
6. Satisfacción del cliente				100%	
7. Competitividad				100%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100...%

Autores: BIPP / AHRP

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

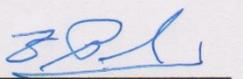
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100%

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100.....%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N°10058159

Teléfono N°.....

984247086

Autores: BIPP / AHRP

III. INSTRUMENTO 2 (Variable 2): (Turismo gastronómico)

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE Turismo gastronómico

Ítems	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Fiesta de ocasión						
1. Diversificación de productos					100%	
2. Venta de comidas típicas					100%	
Paraje público						
3. Número de turistas nacionales					100%	
4. Número de turistas internacionales					100%	
5. Visitantes					100%	
Producto turístico						
6. Infraestructura					100%	
7. Servicios y equipamiento					100%	
8. Accesibilidad					100%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100.....%

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100%

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N°10058159

Teléfono N° 564243086

Autores: BIPP / AHRP

IV. INSTRUMENTO 2 (Variable 3): (Evento social)

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS

VARIABLE Evento social

Ítems	Escala 0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Acción artística					
9. Creatividad				100%	
10. Originalidad				100%	
11. Precios accesibles				100%	
Acción social					
12. Buen ambiente				100%	
13. Infraestructura adecuada				100%	
14. Cronograma de actividades				100%	
Cultura					
15. Actividades de apoyo				100%	
16. Actividades centrales				100%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

Autores: BIPP / AHRP

4.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

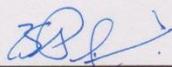
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
10. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					100%
11. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
12. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
13. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
14. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					100%
15. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
16. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
17. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100%
18. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					100%

PROMEDIO DE VALORACIÓN: ...100...%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N°10058159

Teléfono N°...867 2430 86

Autores: BIPP / AHRP



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): PHD. Johan María Laurentius Leuridan Huys

Yo, Bárbara Isabel Ponce Ponce Integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de posgrado de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "Sistema de organización estratégica de la feria gastronómica mistura y su influencia en el turismo gastronómico como evento social, lima 2016-2018."

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario, guion de entrevista, lista de cotejo, etc.).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 17 de diciembre de 2020

.....Bárbara Isabel Ponce Ponce.....

Nombres y apellidos del tesista

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Ph.D. Johan Leuridan Huys
- 1.2. Grado académico: Doctor en Teología
- 1.3. Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres
- 1.3.1. Especialidad del validador: Filosofía y teología
- 1.4. Título de la investigación: "Sistema de organización estratégica de la feria gastronómica mistura y su influencia en el turismo gastronómico como evento social, lima 2016-2018"
- 1.5. Autor del instrumento: Bárbara Isabel Ponce Ponce

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): (Sistema de Organización Estratégica)

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS

VARIABLE Sistema de Organización Estratégica

Escala Ítems	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Efectividad de los procesos				✓	
1. Análisis beneficio-costos				✓	
2. Análisis Costo-efectividad				✓	
3. Impacto Generado				✓	
Rapidez de respuesta en la estructura organizacional				✓	
4. Nivel de eficacia				✓	
5. Nivel de eficiencia				✓	
Calidad de los servicios				✓	
6. Satisfacción del cliente				✓	
7. Competitividad				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: %

90

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 17 de diciembre de 2020

Firmado digitalmente por
 JOHAN MARIA LAURENTIUS
 LEURIDAN HUY
 Fecha: 2020.12.21
 17:20:52 -05'00'

Firma del experto informante

DNI N° 000211993

Teléfono N° 990 289 108

III. INSTRUMENTO 2 (Variable 2): (Turismo gastronómico)

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS VARIABLE Turismo gastronómico

Ítems \ Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Fiesta de ocasión				✓	
1. Diversificación de productos				✓	
2. Venta de comidas típicas				✓	
Paraje público				✓	
3. Número de turistas nacionales					
4. Número de turistas internacionales				✓	
5. Visitantes				✓	
Producto turístico				✓	
6. Infraestructura					
7. Servicios y equipamiento				✓	
8. Accesibilidad				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: %

90

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: % 90

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 17 de diciembre de 2020

JOHAN MARIA
LAURENTIUS
LEURIDAN
HILYS

Firmado digitalmente
por JOHAN MARIA
LAURENTIUS
LEURIDAN HILYS
Fecha: 2020.12.21
14:42:42 -0500

Firma del experto informante

DNI N° 000211993

Teléfono N° 990 289 108

IV. INSTRUMENTO 2 (Variable 3): (Evento social)

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS

VARIABLE Evento social

Items	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Acción artística						
9. Creatividad					✓	
10. Originalidad					✓	
11. Precios accesibles					✓	
Acción social						
12. Buen ambiente					✓	
13. Infraestructura adecuada					✓	
14. Cronograma de actividades					✓	
Cultura						
15. Actividades de apoyo					✓	
16. Actividades centrales					✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: %

90

4.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
10. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
11. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
12. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
13. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
14. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
15. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
16. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
17. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
18. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: % 90

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

-) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 17 de diciembre de 2020

JOHAN MARIA LAURENTIUS LEURIDAN
Firmado digitalmente por JOHAN MARIA LAURENTIUS LEURIDAN LEURIDAN LEURIDAN Fecha: 2020.12.21 17:29:42 -0500

Firma del experto informante

DNI N° 000211993

Teléfono N° 990 289 108

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Dr. Leonardo Velarde Dávila
- 1.2. Grado académico: Doctor
- 1.3. Institución donde labora: Universidad de San Martín de Porres
- 1.4. Especialidad del validador: Doctor en Administración y Doctor en Educación
- 1.5. Título de la investigación: "SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018"
- 1.6. Autor de instrumento: Bárbara Isabel Ponce Ponce

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): (Sistema de Organización Estratégica)

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS

VARIABLE Sistema de Organización Estratégica

Escala	0- 25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Efectividad de los procesos					
1. Análisis beneficio-costo				✓	
2. Análisis Costo-efectividad				✓	
3. Impacto Generado				✓	
Rapidez de respuesta en la estructura organizacional					
4. Nivel de eficacia				✓	
5. Nivel de eficiencia				✓	
Calidad de los servicios					
6. Satisfacción del cliente				✓	
7. Competitividad				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

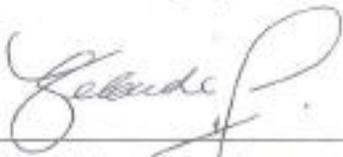
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 19 de octubre de 2020


 Firma del experto informante
 DNI N° 10803304
 Teléfono N° 999624059

III. INSTRUMENTO 2 (Variable 2): (Turismo gastronómico)

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE Turismo gastronómico

Ítems \ Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Fiesta de ocasión					
1. Diversificación de productos				✓	
2. Venta de comidas típicas				✓	
Paraje público					
3. Número de turistas nacionales				✓	
4. Número de turistas internacionales				✓	
5. Visitantes				✓	
Producto turístico					
6. Infraestructura				✓	
7. Servicios y equipamiento				✓	
8. Accesibilidad				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *79* %

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020



Firma del experto/informante

DNI N° 10803304

Teléfono N° 992624059

IV. INSTRUMENTO 2 (Variable 3): (Evento social)

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS

VARIABLE Evento social

Items	Esca la	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente sí pertenece	76-100 Sí pertenece	Observaciones
Acción artística						
9. Creatividad					✓	
10. Originalidad					✓	
11. Precios accesibles					✓	
Acción social						
12. Buen ambiente					✓	
13. Infraestructura adecuada					✓	
14. Cronograma de actividades					✓	
Cultura						
15. Actividades de apoyo					✓	
16. Actividades centrales					✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 79.2%

4.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

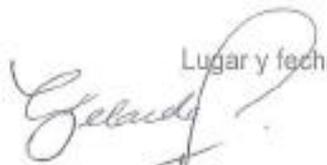
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lento 81-100%
10. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					✓
11. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
12. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
13. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
14. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					✓
15. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					✓
16. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
17. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
18. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 10803304

Teléfono N° 999624059



SOLICITO: Validación de instrumento de investigación

Doctor(a): Jannet Aspiros Bermúdez

Yo, Bárbara Isabel Ponce Ponce Integrante del Doctorado en Turismo de la Sección de posgrado de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: "SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018."

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Matriz de la operacionalización de las variables.
4. Instrumentos (cuestionario, guion de entrevista, lista de cotejo, etc.).

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima, 19 de octubre de 2020

.....Bárbara Isabel Ponce Ponce.....

Nombres y apellidos del tesista

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del validador: Dra. Jannet Aspiros Bermúdez
- 1.2. Grado académico: Doctora en educación
- 1.3. Institución donde labora: Universidad Norbert Wiener
- 1.4. Especialidad del validador: Educación y metodología
- 1.5. Título de la investigación: "SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FERIA GASTRONÓMICA MISTURA Y SU INFLUENCIA EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO EVENTO SOCIAL, LIMA 2016-2018"
- 1.6. Autor del instrumento: Bárbara Isabel Ponce Ponce

II. INSTRUMENTO 1 (Variable 1): (Sistema de Organización Estratégica)

2.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS

VARIABLE Sistema de Organización Estratégica

Ítems	Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Efectividad de los procesos						
1. Análisis beneficio-costos					95	
2. Análisis Costo-efectividad					95	
3. Impacto Generado					95	
Rapidez de respuesta en la estructura organizacional						
4. Nivel de eficacia					95	
5. Nivel de eficiencia					95	
Calidad de los servicios						
6. Satisfacción del cliente					95	
7. Competitividad					95	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

2.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					95
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: Lima 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N° 06060982

Teléfono N° 990358402

III. INSTRUMENTO 2 (Variable 2): (Turismo gastronómico)

3.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS
VARIABLE Turismo gastronómico

Items	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Fiesta de ocasión					
1. Diversificación de productos				95	
2. Venta de comidas típicas					
Paraje público					
3. Número de turistas nacionales				95	
4. Número de turistas internacionales				95	
5. Visitantes					
Producto turístico					
6. Infraestructura				95	
7. Servicios y equipamiento				95	
8. Accesibilidad				95	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

3.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					95
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					95
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020


 Firma del experto informante

DNI N° 06060982

Teléfono N°990356402

IV. INSTRUMENTO 2 (Variable 3): (Evento social)

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PERTINENCIA DE LOS ITEMS

VARIABLE Evento social

Ítems \ Escala	0-25 No pertenece	26-50 Probablemente no pertenece	51-75 Probablemente si pertenece	76-100 Si pertenece	Observaciones
Acción artística					
9. Creatividad				95	
10. Originalidad				95	
11. Precios accesibles				95	
Acción social					
12. Buen ambiente					
13. Infraestructura adecuada				95	
14. Cronograma de actividades				95	
Cultura					
15. Actividades de apoyo				95	
16. Actividades centrales				95	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

4.2. ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente lente 81-100%
10. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					95
11. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
12. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
13. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
14. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					95
15. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					95
16. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
17. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
18. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95 %

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha 19 de octubre de 2020



Firma del experto informante

DNI N°06060982

Teléfono N°990356402



CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Bernardo Roca Rey Miroquesada; identificado con DNI 07998897; con domicilio fiscal en Jr. María Parado de Bellido #126, Magdalena del Mar en calidad de Presidente de la Sociedad Peruana de Gastronomía; autorizo a la Srta. Bárbara Isabel Ponce Ponce con DNI 07508488 estudiante del doctorado en turismo por la Universidad de San Martín de Porres, para el uso de información referente a documentación, presupuestos y demás en el ejercicio de su tesis doctoral.

Y para que así conste ante los medios académicos firmo la autorización en señal de coordinación y aceptación previa; en Lima 19 de febrero de 2020.

Bernardo Roca Rey Miroquesada
DNI 07998897

Jr. María Parado de Bellido #126, Magdalena del Mar