

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EXPOALIMENTARIA: CLAVES PARA EL ÉXITO

TRABAJO DE GRADO

Hernando Galindo Arias
Alejandro Suárez Zambrano

Bogotá D.C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



EXPOALIMENTARIA: CLAVES PARA EL ÉXITO

TRABAJO DE GRADO

Hernando Galindo Arias
Alejandro Suárez Zambrano

Ricardo Mora

Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2017

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	5
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN	11
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	12
3. OBJETIVOS	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos específicos.....	13
4. DIAGNÓSTICO DEL PROPÓSITO DE LA MISIÓN:.....	14
4.1. Gastronomía peruana a nivel internacional: Antecedentes	14
4.2. Historia de Expoalimentaria en Perú	17
4.3. Feria Expoalimentaria: ¿Qué es?.....	19
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
5.1. Expoalimentaria: Analizada desde las teorías de la Estrategia	22
5.1.1. Origen de las teorías de la Estrategia.....	22
5.1.2. Diferentes conceptos de la estrategia.....	24
5.1.3. Diferentes perspectivas de la Estrategia	25
5.1.4. Objetivos de la Estrategia	26
5.2. Expoalimentaria: Desde las teorías de la colaboración entre el sector público y privado	27
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS	31
7.1. Expoalimentaria: la unión de tres grandes	31

7.2.	Expoalimentaria y las Teorías de la Estrategia	32
7.3.	Adex y su papel en la feria:	33
7.4.	Adex y otras ferias.....	35
7.5.	Mincetur y su papel en la Feria	36
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
8.1.	Caso Colombia: ¿Podría tener su propio Expoalimentaria?.....	38
8.2.	La Comida	38
8.3.	Iniciativa por parte de sus chefs talentosos	40
8.4.	Colombia como proveedora de alimentos del mundo:.....	41
8.5.	Colombia: Destino de inversión extranjera:.....	42
8.7.	Iniciativas propias: Alimentec.....	44
9.	BIBLIOGRAFÍA	45

GLOSARIO

Adex: Es una asociación de exportadores de Perú.

Auspiciadores: Son personas que invitan a una persona a un determinado negocio y lo registra personalmente, por tanto esa persona es un frontal de él.

Chef: Es aquella persona cuya profesión u oficio consiste en cocinar, además de ser el jefe de cocina.

Expoalimentaria: Es aquella feria internacional de alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía, realizada en Perú, reconocida como la más grande de la región, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes.

Fatalismo: Es una doctrina o manera de pensar, la cual considera que los acontecimientos no se pueden evitar, por estar sujetos a una fuerza superior que rige el mundo, y que es imposible cambiar el destino.

Feria: Es un evento social, económico y cultural establecido, temporal o ambulante, periódico o anual, que se lleva a cabo en una sede y que llega a abarcar generalmente un tema o propósito común.

Gastronomía: Conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria así como con su evolución histórica.

Mincetur: Es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

Pragmatismo: Teoría filosófica según la cual el único medio de juzgar la verdad de una doctrina moral, social, religiosa o científica consiste en considerar sus efectos prácticos.

Racionalismo: Teoría epistemológica que, frente al empirismo, considera la razón como fuente principal y única base de valor del conocimiento humano en general.

Relativismo: Doctrina epistemológica que hace depender la validez del conocimiento de determinados lugares, tiempos, épocas históricas, ciclos de cultura u otras condiciones externas en las cuales este conocimiento se efectuó.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analizaron los roles de Mincetur y Adex en la feria Expoalimentaria para así poder proponer una mejora en su participación, además de identificar de forma general las estrategias y planes de acción implementados por esta feria analizándolos de forma conjunta con los demás apoyos externos como chefs, inversionistas y gremios.

En cuanto a la metodología, se analizó el desarrollo y evolución de la feria Expoalimentaria así como revisar los aportes realizados por Adex y Mincetur. Esta metodología empleada se centró en aquella descrita por Hernández, Fernández y Baptista, en donde la investigación cumplió dos objetivos centrales: una investigación básica y una aplicada. La primera es la cual se realiza sobre conocimientos y teorías y la segunda soluciona problemas prácticos.

Para este estudio se realizó la división de la formulación de modelo, la cual consistió en tres etapas: Información de las partes y empresas involucradas (datos generales, fundación, origen, historia), mercado y contexto (Perú y plano internacional) e Interacción entre los diferentes agentes (Cómo se benefician los involucrados de su mutua ayuda).

Este tipo de investigación se enmarcó además dentro de una metodología cualitativa en donde se hizo un análisis de contenido, la cual tuvo como objetivo describir las cualidades del fenómeno de Expoalimentaria. En este sentido lo que se busca es describir sus cualidades y poder enumerar cuántas sean posibles y entender a profundidad por encima de exactitud.

En conclusión, la Expoalimentaria encuentra su éxito al utilizar una teoría de la colaboración al combinar el sector público y privado puesto que logra obtener el apoyo de la nación desde el Ministerio y el impulso del gremio exportador y comercial con el talento de los involucrados en el sector gastronómico. Para nuestro caso en específico la alianza para el desarrollo en Expoalimentaria entre ambos sectores se puede ver como un acuerdo organizacional y financiero según lo definido en la fundamentación teórica de este trabajo. Podemos encontrar las dimensiones

de la APP; organizacional y financiera puesto que Expoalimentaria recibe aportes económicos de ambas entidades.

Palabras Claves: Expoalimentaria, feria, gastronomía, Perú.

ABSTRACT

In this research the roles of Mincetur and Adex in the Expoalimentaria fair were analyzed in order to propose an improvement in their participation, as well as to identify in a general way the strategies and action plans implemented by this fair, analyzing them jointly with the other external supports such as chefs, investors and guilds.

Regarding the methodology, the development and evolution of the Expoalimentaria fair was analyzed, as well as the contributions made by Adex and Mincetur. This methodology used was centered on that described by Hernández, Fernández and Baptista, where the research fulfilled two central objectives: a basic and an applied research. The first is done on knowledge and theories and the second solves practical problems.

For this study the model formulation division was made, which consisted of three stages: Information of the parties and companies involved (general data, foundation, origin, history), market and context (Peru and international plane) and Interaction between The different agents (How they benefit those involved in their mutual help).

This type of research was also framed within a qualitative methodology where a content analysis was done, which had as objective to describe the qualities of the Expoalimentaria phenomenon. In this sense what is sought is to describe their qualities and to be able to enumerate how many are possible and to understand in depth over accuracy.

In conclusion, the Expoalimentaria finds its success by using a theory of collaboration by combining the public and private sectors, since it obtains the support of the nation from the Ministry and the promotion of the export and trade union with the talent of those involved in the Gastronomic sector. For our specific case the alliance for development in Expoalimentaria between both sectors can be seen as an organizational and financial agreement as defined in the theoretical foundation of this work. We can find the dimensions of the APP; Organizational and financial since Expoalimentaria receives economic contributions from both entities.

Keywords: Expoalimentaria, fair, gastronomy, Peru.

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las ciudades principales en el mundo tienen un restaurante peruano al alcance, solo para mencionar algunos tenemos La Mar en Miami, Picca en Los Ángeles, Lima en Londres, Toro en Dubái y Chica en Hong Kong¹. Lo anterior sucede como consecuencia del fenómeno de la internacionalización de la comida peruana, la cual ha sido impulsada por chefs reconocidos (Gastón Acurio, Adolfo Perret), instituciones de renombre (Le Cordon Bleu Perú, D’Gallia) y ferias gastronómicas (Expoalimentaria).

El reconocimiento mundial del que goza la comida peruana se debe a un esfuerzo conjunto de sus mayores expositores, expandiéndose por el globo para llevarle a todos los comensales los sabores únicos y diversos de la cocina peruana. Una en particular Expoalimentaria, ha llamado la atención como la mayor feria gastronómica de Latinoamérica así como la *“principal plataforma de negocios internacional del sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes del continente”*².

Es entonces que Expoalimentaria ha sido una de las razones por las que la comida peruana sea relevante y Perú como tal sea un destino ideal para amantes de la buena gastronomía. Es imposible hablar de Expoalimentaria sin antes tener el contexto de lo que el país que la desarrolló ha implementado y del modo contrario, no tiene sentido hablar del país sin la feria que lo ha impulsado a ser un referente gastronómico.

A través de este trabajo se analizará los roles de Mincetur y Adex en la feria para así poder proponer una mejora en su participación así como se abordará de forma general las estrategias y planes de acción implementados por esta feria analizándolos de forma conjunta con los demás apoyos externos como chefs, inversionistas y gremios.

¹ Le Cordon Bleu Perú “La gastronomía peruana es una de las más variadas y exquisitas en el mundo, tanto así que muchos chef peruanos han llegado a conquistar los paladares de muchos países alrededor del mundo” Consultado el 14 de noviembre <http://www.ilcb.edu.pe/index.php/es/component/k2/item/109-restaurantes-peruanos-en-el-extranjero.html#startOfPageId109>

² Expoalimentaria.com consultado el 11 de noviembre <http://www.expoalimentariaperu.com/el-evento.aspx>

Finalmente una vez analizado lo anterior se busca tener un entendimiento macro de esta operación para eventualmente aplicarla al caso colombiano.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

El propósito de la misión es estudiar a Adex y Mincetur para establecer cómo contribuyen a Expoalimentaria y cuáles son los mecanismos empleados por los mismos para hacer de esta feria un éxito así como buscar formas de mejora para la misma. Lo anterior, con el fin de aplicarlo y analizar cómo puede existir de forma exitosa una unión entre el sector privado y el sector público en pro de este sector del mercado. Como parte complementaria de este trabajo se compara con el caso colombiano para analizar cómo se podría aplicar también.

El propósito de la misión se decidió al analizar las participaciones conjuntas de las dos empresas y la feria para observar una colaboración exitosa en tanto el sector público y privado. Después de realizado el análisis se determinó que para mejorar la feria Expoalimentaria y su colaboración con Adex y Mincetur se debe apuntar a participar en más ferias alrededor del mundo para ampliar el know how y la experticia en la misma.

Por último en este propósito de la misión también se busca analizar las estrategias propias de la feria, sus expositores y todo el esfuerzo conjunto que la misma ha implicado para poder tener la importancia que tiene hoy en día como referencia mundial.

3. OBJETIVOS

3.1.Objetivo General

Estudiar los alcances que ha tenido Feria EXPOALIMENTARIA a nivel internacional a fin de saber cómo lograron incluir esta Feria internacional dentro de las ferias más importantes de alimentos y bebidas del mundo.

3.2.Objetivos específicos

- Explicar cómo la feria logró posicionarse como una de las más importantes a nivel internacional
- Describir el desarrollo de EXPOALIMENTARIA 2016, en razón del número de participantes, países visitantes y demás información que permita visualizar la magnitud del evento.
- Analizar otras ferias del mundo y compararlas con EXPOALIMENTARIA
- Examinar la influencia del sector público y privado en el éxito de la feria a través de Mincetur y Adex
- Comparar si es posible tener una feria de igual tamaño en Colombia

4. DIAGNÓSTICO DEL PROPÓSITO DE LA MISIÓN:

El propósito general de la misión es estudiar la feria y el ¿por qué? de su éxito en tanto a su desarrollo a través de los años como colaboración entre el sector público y privado por medio de Mincetur y Adex.

4.1. Gastronomía peruana a nivel internacional: Antecedentes

Como se estableció anteriormente, la gastronomía peruana goza de una fama internacional que la ha llevado a inmiscuirse en casi todos los rincones del mundo. Su variedad y mezcla única de sabores ha dejado a los comensales deseosos por más y su constante desarrollo e innovación ha logrado que sea tan competitiva como otras cocinas igualmente reconocidas (española, francesa, italiana, oriental).

Lo anterior, ha sido el resultado de chefs pioneros que han labrado el camino para que las iniciativas como Expoalimentaria tengan éxito. Unos ejemplos de chefs peruanos que han logrado posicionarse en la esfera mundial son: Gastón Acurio- con más de 40 establecimientos a su nombre, ha sido reconocido por el congreso de Madrid Fusión³ como uno de los chefs más influyentes del planeta, su restaurante Astrid & Gastón de Lima ha sido incluido en numerosas ocasiones dentro del ranking de los 50 mejores del mundo y en general es nombrado como una de las figuras más influyentes en la gastronomía peruana⁴. El chef Gastón ha servido como un apoyo indirecto para que ferias como Expoalimentaria sean un éxito al darle relevancia internacional a la cocina peruana y generar interés en las diferentes personas involucradas en el mercado como

³ El Congreso Internacional de Gastronomía Madrid Fusión se celebra anualmente en la capital de España. Es un evento que agrupa las figuras más notorias de la esfera gastronómica. Para mayor información consultar <http://www.madridfusion.net/>

⁴ Autor Anónimo, “Gastón Acurio, la cocina peruana en todo el mundo” Recuperado de <http://www.cocineando.com/03-gastronomia/Chefs-REstaurantes/Gaston-Acurio-chef-resturantes.html>

comensales, inversionistas, entes gubernamentales, proveedores y en general todos aquellos deseosos de involucrarse con esta área.

Incluso de forma más directa este chef ha sido punto central de atención al ser nombrado en las últimas tres ediciones de Expoalimentaria como una referencia de la comida peruana. En la edición del año pasado incluso estuvo el chef Diego Muñoz como representante de Astrid& Gastón, demostrando así que ha existido una ayuda directa a la feria para mantenerla relevante e innovadora.⁵

Por otro lado tenemos al chef Adolfo Perret, dueño del restaurante Punta y Sal en Lima y especialista en comida peruana desde hace más de 26 años y quién durante su trayectoria ha efectuados más de cincuenta Festivales Gastronómicos Peruanos en diferentes países, contando con el apoyo de *“(…) Embajadas y consulados alrededor del mundo y ha sido el Chef pionero en realizar demostraciones gastronómicas peruana, promoviendo nuestros insumos, sabores y nuestra cultura culinaria. Ha llegado a países tan lejanos como China y Rusia, en épocas donde aún no había el desarrollo globalizado que conocemos”*⁶. Así mismo cabe destacar que actualmente el Chef es el director de APEGA (Sociedad Peruana Gastronómica) la cual tiene como objetivo posicionar la gastronomía peruana a nivel mundial y convertirla en una fuente de desarrollo sostenible para los peruanos.⁷

El Chef Perret se convierte entonces en una de las cartas de presentación más importantes de la gastronomía peruana, contribuyendo también a que se genere un mayor interés en esta cocina y además con todo el linaje que ha tenido en las diferentes ferias que ha organizado ha podido llevar esta experiencia a lugares donde no se conocía anteriormente.

⁵ Para mayor información sobre la edición del 2015 de la feria consulte el siguiente link <http://thegourmetjournal.com/noticias/expoalimentaria-peru-2015/>

⁶ Punta y Sal “Adolfo Perret- Chef especializado en cocina peruana”, Recuperado de

⁷ Para mayor información sobre APEGA y sus objetivos consulte el siguiente link <http://www.apega.pe/nosotros/ques-apega>

Así como estos dos chefs hay muchos más que de forma indirecta o directa contribuyen a que Expoalimentaria sea el fenómeno que es actualmente como se explicará más adelante.

Adicional a estas iniciativas por parte de los chefs también el camino ha sido abierto con el apoyo de instituciones educativas de gastronomía tales como Le Cordon Bleu Perú y D´Gallia. El primero se remonta desde la década de 1990 cuando se establece la INAT para formar jóvenes en turismo en hotelería y turismo y tras el éxito obtenido por sus estudiantes se entablan conversaciones con Le Cordon Bleu de Francia. Eventualmente esto resultó en que INAT incluyera paulatinamente carreras de chefs profesionales, pastelería hasta que se concluyó 1999 el Convenio entre las dos instituciones, naciendo de esta manera Le Cordon Bleu Perú, primera sede en Latinoamérica *“dedicada a la formación de técnicos y profesionales en gastronomía y arte culinario; cocina; pastelería; administración de hoteles, restaurantes y afines; bar y coctelería”*.⁸

Lo anterior representó un paso muy importante en la consolidación de Perú como destino gastronómico mundial y así contribuyó a que la feria Expoalimentaria tuviera razón de ser y que fuera lanzada en un ambiente que ya estaba interesado y preparado para explorar las opciones culinarias peruanas.

En este orden de ideas también se debe mencionar el Instituto D´Gallia que fue fundado en 1995 con la convicción de convertir a Perú en un Campus Gastronómico. Actualmente forma más de dos mil estudiantes provenientes de diferentes partes del continente y Perú. Además cuenta con la calificación *“Five Star Diamond Award”*⁹ del American Academy of Hospitality Services¹⁰ (Academia Americana de Servicios Hospitalarios) lo cual le suma a su actual prestigio e importancia.

⁸ Le Cordon Bleu Perú *“Reseña histórica de Le Cordon Bleu Perú”* Recuperado de <http://www.ilcb.edu.pe/index.php/es/qs/lcbperu.html>

⁹ Para mayor información sobre el Instituto D´Gallia consulte el siguiente link <http://www.dgallia.edu.pe/> ;

¹⁰ Para mayor información sobre el American Academy of Hospitality Services consulte el siguiente link <http://www.stardiamondaward.com/>

Es entonces que todos estos diferentes antecedentes han contribuido a que se pueda actualmente hablar de Expoalimentaria con tanto éxito, no es un proyecto que se consolidó en terreno virgen, se plantó sobre un bagaje anterior que ya había sido trabajado.

4.2.Historia de Expoalimentaria en Perú

Es importante anotar que Expoalimentaria es considerada una de las principales plataformas de negocios del mundo y la más grande de Latinoamérica, en el sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes. Es considerada el punto de encuentro internacional del sector gastronómico que reúne personas de los cinco continentes. De acuerdo con lo anterior, esta feria congrega más de 43,500 visitantes profesionales, y 650 empresas exhiben sus productos y lo último en tecnología (Expoalimentariaperu, s.f).

De acuerdo con esta misma fuente, Perú es considerado el proveedor estratégico para el mundo ya que gracias a los micro climas posee gran biodiversidad; además, cuenta con más de 21 acuerdos comerciales con las principales economías mundiales. Igualmente, más de 2,577 millones de nuevos compradores consumen sus productos en todo el mundo y está catalogado como el mejor país para invertir en Sudamérica, siendo el #42 en el ranking mundial de competitividad y facilidad de negocios, respaldado principalmente por el boom gastronómico.

Por otro lado, es reconocido internacionalmente como el primer exportador de espárragos, paprika, banano y café orgánico, segundo exportador de cacao orgánico, séptimo de mangos y octavo de alcachofas. Además, es primer productor de harina, aceite de pescado y cochinilla e igualmente el primero en calidad de cafés orgánicos. La feria se ha caracterizado cada año por ser cada vez más exitosa, pues en el primer año que se realizó (2009) tuvo 450 visitantes internacionales, y el año pasado alcanzó más de 2 mil visitantes internacionales. (Expoalimentariaperu, s.f)

En la organización de la feria participa el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo. Es organizado por Adex (Portal PQS, 2015)

Además del esfuerzo anteriormente mencionado Perú también se ha convertido en un excelente destino para la inversión extranjera. Por un lado el Fondo Monetario Internacional proyectó este año al país como la sexta economía más grande de Latinoamérica, como lo explica en palabras más detalladas el extracto del artículo “¿Cuál es la receta de Perú para atraer cada vez a más inversores extranjeros?”:

El país andino conquistó a las empresas por sus políticas al ofrecerles, entre otros beneficios, la constitución de sociedades en casi todos los sectores de su actividad económica, con permiso de la legislación nacional.

"Perú es uno de los países que ofrece mayor estabilidad para el desarrollo de las inversiones y uno de los que ofrece mayor diversidad de oportunidades de inversión", sostiene Carlos Herrera, director ejecutivo de Pro Inversión Perú.

"Eso es algo que Perú ha sabido hacer: políticas estables y además políticas de inversión que están basadas en el trato no discriminatorio", agrega".¹¹

En este orden de ideas el artículo también enfatiza en el régimen que Perú tiene para fomentar la inversión extranjera. Según cifras arrojadas en el 2012 por el Banco Central de Reserva de Perú la inversión superó los 12.000 millones de dólares, mientras que en el año 2014 estuvo más cerca de los 8.000 millones de dólares. Estas cifras se mantienen puesto que se le facilita a las empresas de los inversionistas extranjeras gozar de los mismos derechos y obligaciones que las compañías locales. Lo anterior sumado a la estabilidad de su economía crea un ambiente idóneo y atractivo para cualquier inversionista.

¹¹ Castro-Mendivil, Enrique, (2016) “¿Cuál es la receta de Perú para atraer cada vez a más inversores extranjeros?” Consultado el 12 de noviembre <https://actualidad.rt.com/economia/207548-empresas-extranjeras-peru-negocios>

4.3.Feria Expoalimentaria: ¿Qué es?

La Feria Expoalimentaria es el punto de encuentro más importante de Latinoamérica que agrupa los mayores expositores del sector de alimentos y bebidas, insumos, equipos, restaurantes del continente y las principales empresas exportadoras y compradores de los diferentes continentes. En total terminan siendo más de 43.000 los visitantes que reúnen, al igual que 650 empresas todas encaminadas en la innovación y los últimos desarrollos tecnológicos.

Su primera edición fue en el 2009 y desde entonces se lleva a cabo una vez al año en Perú, gozando con un mayor éxito en cada exhibición. La cifra actual de 43.000 en comparación con sus 17.448 visitas en su tercera edición¹² es evidencia que con cada año que pasa aumenta la popularidad de este evento y consagra a Perú como uno de los ejes centrales de la industria gastronómica del mundo.

En la edición de este año llevada a cabo entre el 28 y 230 de septiembre algunas de las empresas que participaron fueron “*Walmart (EE.UU.), Tesco PLC (Reino Unido), Geant Hypermarket (Emiratos Árabes Unidos), Spar- Freshline (Sudáfrica), Casino (Francia), Unisuper (Guatemala), Cencosud (Chile) y El Competidor (Ecuador). Kanematsu Corporation e ITO-Yokado Co de Japón; Sabores y Colores EJC S.A.S. y La Gran Colombia de Colombia; Super 99, Supermercados Rey, Supermercados Romero, Machetazo y Super Extra de Panamá; y Casa Fiesta y los supermercados Rosa, Nardelli, Manetti, Koch, Imperatriz, Hippo, Central Rede Top, Angeloni, Giacossi y Bistek de Brasil*”¹³.

A parte del trecho labrado por los chefs e institutos también existen datos adicionales responsables de que Expoalimentaria reciba tanta atención. Como lo exponen en su página al referirse a Perú como el proveedor estratégico del mundo:

¹² Autor Anónimo “Feria Expoalimentaria concluye con éxito” consultado el 2 de noviembre <http://agenciadeprensalimanorte.com/feria-expoalimentaria-concluye-con-exito/>

¹³ Autor Autónomo (2016) “Expoalimentaria 2016- Un éxito” consultado el 23 de noviembre <http://www.savinodelbeneperu.com/blog/expoalimentaria-2016-un-exito>

- *“Perú cuenta con más de 21 acuerdos comerciales con las principales economías mundiales.*
- *2,577 millones de nuevos compradores consumen nuestros productos en todo el mundo.*
- *Gran biodiversidad gracias a los micro climas*
- *Mejor país para invertir en Sudamérica y N° 42 en el ranking mundial de competitividad y facilidad de Negocios (Doing Business 2014)*
- *Boom gastronómico*

El Perú reconocido internacionalmente

- *1er exportador de espárragos y paprika*
- *1er productor de harina y aceite de pescado*
- *1er exportador de banano y café orgánico*
- *1er productor y exportador de cochinilla*
- *1ero en calidad de cafés orgánicos*
- *2do exportador de cacao orgánico*
- *7mo exportador de mangos*
- *8vo exportador de alcachofas”¹⁴*

También debe resaltarse de la feria lo versátil que es y la gran variedad de escenarios que crea. Por un lado están los expositores donde expositores seleccionados tienen la oportunidad de exhibir sus productos ante algunas de las empresas más importantes del mundo, crear nuevos vínculos comerciales, reclutar posibles compradores, obtener una gran exposición entre diferentes visitantes de los cinco continentes. Adicional dentro de los mismos espectadores hay todo tipo de posibles conexiones como gremio empresariales, asociaciones de productores, entes gubernamentales, etc.

Sumado además a estos expositores también están los auspiciadores y colaboradores que aprovechan esta plataforma para fortalecer su marca, darla a conocer a diferentes personas de diversas nacionalidades. Por todos los lados que se analice esta feria favorece a todos los

¹⁴ Exposalimentaria del Perú Recuperado de <http://www.exposalimentariaperu.com/el-evento.aspx>

involucrados pero más importante confirma la posición tan importante que goza Perú en este momento en el plano internacional.

Subsecuentemente, también es menester mencionar las diferentes actividades que se llevan a cabo en la feria, las cuales muestran ser tanto entretenidas como funcionales. Por ejemplo en la edición de este año las actividades incluyeron: seminarios y convenciones, concurso de innovación, cocina demostrativa, restaurantes y bares oficiales, pisco vino y otros espirituosos, Cacao y café peruano para el mundo, salón de catas y maridaje y por supuesto el concurso al mejor stand.

De esta forma, habiendo abarcado a grandes rasgos lo que es la feria Expoalimentaria es evidente que por los objetivos que lleva a cabo requiere de ayudas externas como lo son ADEX (Asociación de Exportadores del Perú) y Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú), las cuales serán analizadas en detenimiento en los siguientes capítulos.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Por medio de esta investigación se pretende aplicar la administración estratégica a la feria del autor Stoner J., la cual es el “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado¹⁵.

¹⁵ Autor Anónimo “Principios de la Administración: Teorías modernas o modelos modernos de la administración” Consultado el 30 de diciembre de 2016

5.1.Expoalimentaria: Analizada desde las teorías de la Estrategia

5.1.1. Origen de las teorías de la Estrategia

Dentro del campo de la Administración es menester darle cabida a las teorías de la Estrategia puestos que son estas las que permiten entender por qué se toman las decisiones dentro de las empresas como consecuencia de las relaciones de causalidad y el entorno que las rodea.

Como tal la estrategia, aplicada a la Administración, permite que se puedan analizar tanto los fenómenos que ocurren dentro de las empresas y cómo se ven afectadas por el mundo exterior. Sin embargo, aunque en este escenario será utilizado para entender las empresas, las teorías de la estrategia se valen de aportes de la filosofía, economía, derecho, ciencias políticas, entre otras. La definición de estrategia desde el arte militar *“consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos”*¹⁶.

No obstante, la estrategia encuentra raíces en la actividad económica a través de los autores Von Newman y Morgenster (Bracker, 1980), pero se acuña como tal en la Escuela de Negocios de Harvard a mitad del siglo XX a partir del estudio de diferentes empresas como GM, Honda, Toyota, etc. El principal enfoque es entender por qué algunas empresas son más exitosas que otras a pesar de estar dentro del mismo contexto.

Sobre este punto también es pertinente revisar las teorías de Andrews y Chandler quienes son considerados pioneros en el campo de la estrategia empresarial.

¹⁶ Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011
Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Para Andrews la estrategia empresarial es *el patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas*¹⁷. Este concepto ayuda para guiar a la empresa sobre qué clase de empresa quiere ser o cuáles son los negocios que debe perseguir.

En este orden de ideas para Andrews esta estrategia *sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes*¹⁸. Es así que Andrews también explica que la estrategia no termina cuando empieza su aplicación, de hecho una empresa siempre está en constante cambio y las estrategias se ajustan y se modifican para volverlas más eficientes, lo que hace que sean dinámicas.

Para Chandler por otro lado en cuanto a la estrategia, este autor se enfoca más en los planes de contingencia. Para el autor todas las grandes empresas pasan por un mismo proceso que involucra cuatro fases:

Acumulación de recursos

Racionalización del uso de los recursos

Continuación del crecimiento

Racionalización del Uso de los recursos en expansión¹⁹

Con base a lo anterior, son también las empresas que desarrollan planes de contingencia. Este enfoque le permite a la empresa poder desarrollarse a corto, mediano y largo plazo puesto que ofrece las herramientas necesarias para obtener resultados ante cualquier situación y adaptarse a los diferentes factores externos. Esto también evita que se use un esquema cerrado con soluciones rígidas, las cuales pueden estancar a la empresa.

¹⁷ Andrews, K. (1971). Op. cit; p. 18

¹⁸ Andrews, K. (1971). Op. cit; p. 54

¹⁹ Chandler, A; (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise, Cambridge, Mass: MIT Press p. 65

5.1.2. Diferentes conceptos de la estrategia

Para poder entender el concepto de estrategia relevante al objeto de estudio es necesario retomar concepciones de la Administración clásica como la concepción de colaboración de Barnard o las de competencia de Selznick en donde la ²⁰*“estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para lograr el futuro deseado”*.

Así mismo también se pueden tomar las ideas clásicas de Andrews y Ansoff sobre la estrategia y su relación con las empresas en donde *“sugieren que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas respondiendo a las oportunidades del entorno, también neutralizan las amenazas externas y compensan las debilidades internas”* (Sanabria 2004: 18).

Por otro lado para autores como Bain y Porter la estrategia es la noción por medio de la cual el desempeño de la empresa dependerá de las condiciones del mercado y es a través de la interacción que la misma tenga con su entorno lo que le permitirá ser o no competitiva.

A pesar de no existir un consenso exacto entre autores sobre la estrategia, si es necesario que surja una relación directa entre la estrategia y la competencia. Lo anterior en el entendido en que la estrategia buscará la competitividad por medio de relacionar los recursos para lograr el mejor desempeño y rentabilidad y así asegurar su supervivencia en el mercado (Grant, 1999)

En este orden de ideas cuál es realmente la mejor estrategia también ha sido cuestionado por los académicos puesto que se han repetido fenómenos en el entorno de las empresas pero las mismas estrategias no han sido útiles para casos similares. Para Grant por ejemplo *“la estrategia tiene lugar en sistemas más informales, de corta duración, enfocados en una meta, y concentrados en los resultados financieros como reflejo de la creación de valor, en los que se destaca la*

²⁰ Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011
Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

*participación de los mandos medios. Pero asegura que aún es poco lo que sabemos empíricamente del proceso estratégico real en las organizaciones, de la incidencia de los tiempos de turbulencia y de cómo opera el conocimiento como recurso esencial para crear y sostener una ventaja competitiva*²¹.

5.1.3. Diferentes perspectivas de la Estrategia

La estrategia también encuentra cuatro grandes perspectivas dependiendo de la corriente filosófica a la que se acojan

- *El racionalismo: Doctrina filosófica cuya base es la omnipotencia e independencia de la razón humana.*
- *El fatalismo: Creencia según la cual todo sucede por ineludible predeterminación o destino.*
- *El relativismo: Doctrina según la cual la realidad carece de sustrato permanente y consiste en la relación de los fenómenos.*
- *El pragmatismo: Movimiento filosófico iniciado en los Estados Unidos por C. S. Peirce y W. James a fines del siglo XIX, que busca las consecuencias prácticas del pensamiento y pone el criterio de verdad en su eficacia y valor para la vida*²²

El racionalismo se identifica con una concepción filosófica clásica, el fatalismo tiende a ser más evolutivo, el relativismo se relaciona con la filosofía sistemática mientras que el pragmatismo es procedimental.

²¹ Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011

Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

²² Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011

Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

De manera breve la primera corriente relacionada con una filosofía clásica busca una relación con la racionalidad en donde los resultados se buscarán por medio de pautas, reglas y normas. En cuanto a la segunda corriente, la procedimental se buscan tanto resultados económicos y no económicos desde una perspectiva más flexible. Esta es más acorde para aquellos que analizan otros factores más complejos como el caos del mercado y su complejidad, es una teoría que parte más del ensayo y error. En una tercera perspectiva, la teoría fatalista busca también resultados económicos pero como la segunda es más flexible. El énfasis es como adaptarse y cambiar con el movimiento general. Por último aparece una última perspectiva que se enfoca más en el bienestar de las personas sobre los resultados económicos pues se cree que estos últimos están intrínsecamente relacionados con los integrantes de la organización.

Sin embargo sea cual sea la corriente, la estrategia tendrá unos objetivos comunes que se explicarán a continuación.

5.1.4. Objetivos de la Estrategia

Según la definición de Rumelt la estrategia buscará responder las siguientes preguntas: *1) ¿Cómo funcionan las organizaciones? 2) ¿Por qué las organizaciones son diferentes? 3) ¿Qué limita el campo de acción de una organización? 4) ¿Qué determina el éxito o el fracaso a nivel internacional?*²³

En cada una de estas preguntas surgen múltiples sub preguntas las cuales dependiendo de la teoría o corriente que se aplique tendrá una forma de responderse distinta. Lo que no se puede desconocer sin importar cuál sea la perspectiva empleada, es que la estrategia no es un estudio autónomo. De hecho no solo se apoya en teorías clásicas de la Administración sino que también requiere de campos como la economía, la sociología, el derecho, la sicología, y en general las

²³ Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011
Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

ciencias políticas. Todas las anteriores han sido necesarias para que se pueda desarrollar de forma más precisa y realista la estrategia y así ser aplicada de forma útil a la existencia de las empresas.

5.2.Expoalimentaria: Desde las teorías de la colaboración entre el sector público y privado

Desde comienzos del siglo XX la colaboración entre el sector público y privado en la mayoría de los Estados modernos se ha venido presentando como una combinación ideal para llegar a un crecimiento económico en ambos sectores. Inicialmente con la imposición del capitalismo como herramienta principal impulsadora de la economía se velaba porque el mercado se auto-regulara, sin embargo a partir de la concepción del Estado Social de Derecho, el sector público empieza tener una mayor incidencia para volverse también motor de la economía, resguardando ciertos sectores de mayor vulnerabilidad. Un ejemplo de lo anterior se visualizó *“en países como los EE.UU, en las subvenciones públicas que se otorgaban a áreas estratégicas, o los ejemplos de los países del sudeste asiático, como China y Singapur, los cuales tiene un mayor grado de planificación estatal, y el exitoso caso de Japón. (Lindert, 2011)”*.

En este orden de ideas, existe entonces dos grandes ejes entonces las acciones entre el sector público y el sector público pueden mirarse. Por un lado se tiene el enfoque neo-estructuralista el cual afirma que esta colaboración puede ser exitosa siempre y cuando el sector público mantenga su autonomía y su principal función no sea lucrarse sino resguardar el bienestar social. Por otro lado, el enfoque neoliberal, adopta una posición en la que cree que este tipo de intervenciones pueden ser perjudiciales al darle una prevalencia a los intereses del sector privado en particular ciertos grupos más privilegiados y descuidando los beneficios colectivos²⁴.

Un ejemplo de cómo el sector público se ha valido del privado es la implementación de la Nueva Gestión Pública, al hacer outsourcing y encargarle al sector privado funciones de la

²⁴ Evans & Bowman, 2005

Administración como es el caso de permitir que los servicios públicos sean prestados por particulares.

Otro caso en particular son las Alianzas Público Privado (APP) o Gobernanza Colectiva, no obstante se debe tener cuidado con esta terminología pues no toda instancia en donde están ambos sectores existe realmente una alianza pues se deben estar cumpliendo y beneficiando ambas partes para poder hablar de que se ha logrado un propósito conjunto. Lo anterior quiere decir según la teoría de Van Ham y Koppenjan en donde definen esta alianza como la [...] *cooperación con algún tipo de durabilidad entre actores públicos y privados en los cuales conjuntamente desarrollan sus productos y servicios, comparten riesgos, costos y recursos los cuales están conectados con esos productos*” (p. 598)²⁵

La razón entonces de por qué se puede analizar esta colaboración desde este punto de vista se relaciona con el hecho de que existe es porque existe un riesgo compartido pero además lo que logra a través de esta feria beneficia a ambas partes. En este sentido las APP entonces tienen dos dimensiones, una financiera y otra es organizacional. Por un lado la financiera quiere decir que existen esfuerzos financieros involucrados de ambos sectores. Por otro lado, el organizacional implica que la estructura como tal de lo que se pretende llevar a cabo parte de una colaboración directa.

En este sentido “*el concepto de APP parece englobar cinco familias de acuerdos (Hodge & Greeve, 2007, pág. 547): i) Cooperación Institucional para la producción en conjunto y el compartir los riesgos; ii) Contratos de largo plazo en infraestructura, que enfatiza especificaciones detalladas de productos en los contratos. Iii) Redes de política pública en las cuales las relaciones distendidas entre los stakeholders son enfatizadas; iv) La sociedad civil y la comunidad desarrolla símbolos en las alianzas los cuales son adoptados para el cambio cultural; y, v) La renovación urbana y el desarrollo de centros económicos*”²⁶.

²⁵ Saavedra, Paulina Vergara, Araya Juan Pablo Orellana, Zamorano Sebastián Denoso (2015) Reflexiones críticas sobre las Alianzas Público Privadas (APP) como instrumentos de respuesta frente a catástrofes socio-naturales (Santiago de Chile) Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/viewFile/13105/13263>

²⁶ Araya, Juan Pablo Orellana (2012) Alianzas público-privadas y participación: un análisis desde la teoría (Cartagena) Recuperado de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/arayajua.pdf>

Es entonces que a manera de conclusión las teorías de la colaboración se apoyarán sobre los siguientes principios generales: interacción en donde se tendrá un intercambio de información un mismo propósito; compartir o sharing economy al ceder algo de forma temporal o permanente a la otra entidad; cooperación cuando se realiza una actividad bajo reglas preestablecidas y colaboración, la cual no debe confundirse con el principio anterior pues establece la interacción con otra entidad para el fin y es aquí donde se preestablecen las reglas²⁷.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para darle cumplimiento a los objetivos de este trabajo se enfocó principalmente en analizar el desarrollo y evolución de la feria Expoalimentaria así como revisar los aportes realizados por Adex y Mincetur. Esta metodología empleada se centró en aquella descrita por Hernández, Fernández y Baptista, en donde la investigación cumplió dos objetivos centrales: una investigación básica y una aplicada. La primera es la cual se realiza sobre conocimientos y teorías y la segunda soluciona problemas prácticos. En el caso en concreto, la primera investigación se centró en identificar las teorías necesarias para aplicar al caso de Expoalimentaria como las teorías de estrategia y colaboración, estas son analizadas a mayor profundidad en las conclusiones. La segunda investigación se relaciona con los datos puntuales recolectados de la experiencia en la feria como escritos de entrevistas de chefs que han participado en la feria, artículos académicos sobre la feria e información general de la página web de la feria.

En cuanto a las fuentes para este trabajo se usaron más que todo, fuentes primordiales y secundarias en donde las primeras fueron libros, entrevistas y datos de las páginas oficiales de la

²⁷ Briones, A., Laborda, F. y López, C. (2007). Visión estratégica y praxis de la cooperación empresarial. *FISEC-Estrategias*

Feria, Mincetur y Adex. Las secundarias fueron las compilaciones de revistas y referencias publicadas en donde se resumían las publicaciones de la lista primaria²⁸.

De acuerdo con la metodología de Hernández, Fernández y Baptiste la investigación se centró en ser no experimental, pues no se buscaba un resultado nuevo sino entender el por qué de un fenómeno existente.

Para nuestro estudio dividimos nuestra formulación de modelo consistió en tres etapas: Información de las partes y empresas involucradas (datos generales, fundación, origen, historia), mercado y contexto (Perú y plano internacional) e Interacción entre los diferentes agentes (Cómo se benefician los involucrados de su mutua ayuda).

En este orden de ideas, con la información suministrada se realizó un análisis sobre datos reales de la Feria, Mincetur, y Adex en relación con teorías de la Administración preexistentes para poder determinar el por qué de su éxito y cómo aplicarlo a manera de conclusión al caso colombiano.

Este tipo de investigación se enmarcó además dentro de una metodología cualitativa en donde se hizo un análisis de contenido, la cual tuvo como objetivo describir las cualidades del fenómeno de Expoalimentaria. En este sentido lo que se busca es describir sus cualidades y poder enumerar cuántas sean posibles y entender a profundidad por encima de exactitud. Como explica Francisco Alvira Martín en su libro “Perspectiva cualitativa/perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica” dicha metodología es inductiva, es un estudio pequeño que se enfoca en sí mismo, es un método que busca generar más que probar hipótesis y necesita de la interacción del investigador con el sujeto o los sujetos estudiados. Para nuestro caso de hecho esta interacción con sus participantes fue necesaria para entender y estudiar el fenómeno de Expoalimentaria. Los pasos a seguir entonces se dividieron en 1) realizar la visita física a la Feria para estudiar los diferentes agentes involucrados 2) Revisión de entrevistas de los participantes 3) Documentación de los sectores involucrados y su función 4) Análisis de datos 5) Estudio de todo lo encontrado.

²⁸ Hernández, Sampieri, Roberto, Fernández, Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2014) “Metodología de la Investigación” Recuperado de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>

De igual manera en esta metodología de investigación es necesario abarcar el fenómeno en su todo y precisamente Expoalimentaria se analizó desde distintos ángulos, no sus elementos individuales. Fue necesario valerse tanto de los integrantes del sector público y privado, los chefs, los comerciantes y el público que visita la feria para poder analizar el panorama completo.

Al ser nuestra metodología elegida esta también se debe resaltar que la estrategia empleada para nuestros objetivos estaba abierta al cambio constante y no era completamente operacional. Es decir se entró a esta investigación con muchas posibilidades abiertas y con el propósito de entender y conocer la feria, sus factores, sus consecuencias y su evolución.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

7.1.Expoalimentaria: la unión de tres grandes

Es así que se puede llegar a la conclusión que Expoalimentaria encuentra su éxito al utilizar una **teoría de la colaboración** al combinar el sector público y privado puesto que logra obtener el apoyo de la nación desde el Ministerio y el impulso del gremio exportador y comercial con el talento de los involucrados en el sector gastronómico. Para nuestro caso en específico la alianza para el desarrollo en Expoalimentaria entre ambos sectores se puede ver como un acuerdo organizacional y financiero según lo definido en la fundamentación teórica de este trabajo. Podemos encontrar las dimensiones de la APP; organizacional y financiera puesto que Expoalimentaria recibe aportes económicos de ambas entidades.

Esto es un verdadero ejemplo de éxito y de una excelente colaboración y el resultado como se ha demostrado a lo largo de este trabajo es que cada vez Expoalimentaria tiene más y más visitantes, mayores compras, genera más interés y ha pasado de ser un evento local a formar parte

de la agenda internacional. Es por lo anterior entonces que Expoalimentaria surge como una colaboración ideal entre ambos sectores que beneficia a ambas partes. Por un lado el sector privado se beneficia al mover el mercado, traer a diferentes actores de la industria, contactar diferentes áreas de la industria interesados en hacer negocios y por el otro a Perú le beneficia al volverlo destino de inversión extranjera, lugar atractivo para el turismo y a posicionarlo como un país que puede organizar una feria de reconocimiento mundial.

7.2.Expoalimentaria y las Teorías de la Estrategia

Al estudiar esta feria desde las Teorías de la Estrategia podemos relacionarla con una perspectiva pragmática puesto que su principal enfoque no es solo lograr un objetivo económico sino que tiene una real preocupación por el bienestar de las personas que lo integran. De hecho algo que ha sido notorio a través de esta investigación es que la columna vertebral de la feria ha sido el empuje de tanto chefs como empresarios y comerciantes le han dado a la organización. Tanto así que los factores económicos que pueden resultar de la feria pasan a un segundo plano cuando lo que se desea resaltar es tanto el talento individual como la cultura general de un país en su gastronomía. No se puede acomodar esta feria a una teoría clásica pues tiene un elemento bastante humano que resulta primordial puesto que su éxito no podría encasillarse únicamente a reglas y parámetros generales de la economía.

En este orden de ideas, su éxito, cada vez más evidente se encuentra dentro un contexto que avanza inclusive más rápido que los entornos normales al ser de alimentos.

7.3. Adex y su papel en la feria:

Como parte de nuestra visita empresarial al Perú tuvimos la oportunidad de conocer las instalaciones de Adex e incluso poder conversar de forma informal con su directora Magaly Frías Tapia, quién lastimosamente no contaba con el tiempo suficiente para dar una entrevista formal. No obstante, más adelante se darán a conocer los detalles de esa conversación.

En líneas generales el ADEX es una institución empresarial creada para prestar sus servicios a exportadores, importadores y prestadores de servicio al comercio. Es un gremio que se compone de empresas de diferentes tamaños y que tienen como objetivo crecer y expandir sus alcances tanto en Perú como en el resto del mundo. En las palabras propias de la institución *“Nuestros servicios han sido diseñados para cubrir los aspectos de la gestión de comercio exterior de una compañía, lo que aunado a nuestra vocación de servicio, profesionalismo y dedicación asegura la mejor orientación para el éxito de sus negocios”*²⁹.

En otras palabras, ADEX busca crecer las empresas por medio del comercio exterior, ofreciéndoles a sus asociados herramientas de competitividad para sobresalir en el mercado. Esto lo logra por medio de la innovación, la competitividad y el desarrollo de las capacidades profesionales. Adicional como objetivos estratégicos tiene los siguientes:

- *“Contribuir con la competitividad de las empresas.*
- *Promover las exportaciones, comercio internacional e Inversiones.*
- *Desarrollar la Oferta Exportable.*
- *Contribuir al desarrollo nacional, la generación de bienestar y empleo”*³⁰.

Adicional a lo anterior ADEX es el principal organizador de la feria y los encargados de coordinar toda la logística del evento. Esta combinación es clave para llevar a cabo los objetivos

²⁹ ADEX “Identidad, Visión y Misión” consultado el 11 de noviembre <http://www.adexperu.org.pe/adex-inicio/identidad>

³⁰ ADEX “Identidad, Visión y Misión” consultado el 11 de noviembre <http://www.adexperu.org.pe/adex-inicio/identidad>

de Expoalimentaria como lo indicó Magaly Frías. A la directora de ADEX se le preguntó si podía resumir cuáles creía ella que eran las principales razones por las que dicha combinación entre éste y la feria resultaba tan fructífera su respuesta fue muy acertada puesto que para ella la visión que tiene ADEX combinada con el talento que atrae la feria logra que se mezclen tanto los el elemento empresarial como con el desarrollo de la cocina. Es decir que lo que diferencia esta feria de otras es que no solo se tiene el aporte de algunas de las personas más talentosas de la industria, sino que además el ambiente que se crea en Expoalimentaria busca fortalecer relaciones comerciales entre ellos y concretar dichas relaciones en comercio exterior³¹.

Adicional ADEX cuenta con mucha experiencia pues también visita muchas más ferias y misiones en otras industrias como automotriz, tecnología, textil y en diferentes países como Ecuador, China, Alemania, etc.³² Es decir que tiene la oportunidad de ver como se organizan las otras grandes ferias en el mundo y brindarle un componente adicional de competitividad a la realizada en Perú.

Además ADEX cuenta en su página web con muchísima información detallada acerca del estado del mercado, los acuerdos de comercio exterior firmados por Perú y todos los boletines relacionados con las exportaciones del país, brindando y a su vez obteniendo todos los datos necesarios para ejercer mejor su labor.

Es entonces como se entiende con este aporte un poco más el éxito que tiene la feria. El talento y los grandes cocineros y expositores siempre han existido en un país de dicha tradición culinaria tan extensa pero le hacía falta el elemento comercial para saltar al siguiente nivel. Sin embargo no se puede perder de vista que el elemento comercial a nivel internacional fue incorporado después de una trayectoria anterior de talentosos cocineros e instituciones y una cocina que ha logrado reunir los sabores de cuatro continentes.

³¹ En el mes de abril durante dicha visita se tuvo la oportunidad de realizar un par de preguntas a la directora Frías, sin embargo no se contó con el espacio para realizar una entrevista formal.

³² Para una lista detallada de las ferias y misiones de ADEX http://www.adexperu.org.pe/descargas/ferias_misiones_2016.pdf

7.4. Adex y otras ferias

En lo que respectan otras ferias para los siguientes años Adex ya tiene previsto participar en el resto del mundo como se indica a continuación *“La Asociación de Exportadores (Adex) informó hoy que tiene previsto para este año organizar y promover la participación de agroexportadores en un total de 10 ferias y misiones comerciales, principalmente en Asia y Latinoamérica. El gremio señaló que el objetivo de estas ferias y misiones comerciales es identificar potenciales compradores y posicionarse en los actuales. La primera misión que promoverá Adex, solo para agroexportadores, es la que viajará a Brasil para participar en la feria APAS de Sao Paulo, que se realizará entre el 9 y 12 de mayo próximo. En ese certamen se prevé la participación de 550 expositores y 72 mil visitantes. “Estamos trabajando con el Ministerio de Agricultura para llevar empresas del sector alimentos, pues Brasil es un importante destino, más aún ahora que se han abierto a productos como la quinua y kiwicha”, dijo la gerente de Agro de Adex, Beatriz Tubino. Una segunda misión que será liderada por la gerencia de agro es la que participará entre el 16 y 18 de noviembre próximo en la feria FHC Shanghai – China (Food & Hotel China). En esta XV edición se espera a mil 200 expositores internacionales de más de 80 países y 25 mil visitantes profesionales en 35 mil metros cuadrados de superficie. Otras misiones que serán impulsadas por Adex, con el liderazgo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), son las que participarán en la Summer Fancy Food que se realizará en Washington entre el 10 y 12 de julio y la Anuga, que se realizará en Colonia, Alemania entre el 8 y 12 de octubre. De la misma manera, y siempre en alianza con el organismo promotor de las exportaciones peruanas, Adex promoverá la participación de sus asociados en las misiones comerciales que tendrán como destino Expo alimentos Brasil y Expo alimentos Hong Kong (en mayo y setiembre, respectivamente).³³*

Con lo anterior es la parte más clara de cómo se puede mejorar la feria actual al visitar otras ferias en el mundo y lograr adquirir más experiencia para implementarla en Expoalimentaria.

³³ Autor Anónimo “Adex tiene previsto organizar y promover 10 ferias y misiones comerciales este año” Consultado el 31 de diciembre <http://www.franquiciasenperu.com/950-adex-tiene-previsto-organizar-y-promover-10-ferias-y-misiones-comerciales-este-ano>

7.5. Mincetur y su papel en la Feria

Como lo han descrito varios artículos la combinación entre Mincetur y Expoalimentaria demostró ser un perfecto ejemplo de una alianza exitosa entre el sector público y privado. De hecho el ministro Eduardo Ferreyros fue el encargado de realizar la inauguración de la misma en su octava edición este año. En palabras propias del ministro que recuerda cuando era viceministro en su primera edición *“Han pasado los años y Expoalimentaria a seguido creciendo. Tengo que felicitar a la Asociación de Exportadores (Adex) y al Estado Peruano porque este es un ejemplo de alianza público-privado totalmente exitoso, y que ha convertido a esta feria en la más importante de alimentos en Latinoamérica”*³⁴

De la misma forma, el ministro afirmó que el objetivo de la feria es incrementar cada vez más las exportaciones hasta duplicarlas para el 2021 así como seguir superando los 800 millones de dólares en ventas. Así mismo también recordó que el principal objetivo de esta feria es posicionar a Perú como uno de los principales proveedores de alimentos para el mundo *“(…) a través del impulso de las distintas industrias y sectores económicos conexos; además de las actividades económicas como turismo y comercio exterior”*³⁵.

Es entonces que con la ayuda del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Expoalimentaria ha continuado creciendo puesto que cuenta con el respaldo no solo de una institución del Estado sino con una que tiene las herramientas y el know how para presentar a Perú como la mejor opción

³⁴ Autor anónimo 28 de septiembre de 2016 mincetur.gob Mincetur: Expoalimentaria 2016 es un ejemplo exitoso de alianza público – privado consultado el 22 de noviembre <http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-expoalimentaria-2016-es-un-ejemplo-exitoso-de-alianza-publico-privado/>

³⁵ Autor anónimo 28 de septiembre de 2016 mincetur.gob Mincetur: Expoalimentaria 2016 es un ejemplo exitoso de alianza público – privado consultado el 22 de noviembre <http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-expoalimentaria-2016-es-un-ejemplo-exitoso-de-alianza-publico-privado/>

de inversión ante el mundo. Esto es evidente en sus políticas oficiales como podemos ver a continuación:

“Garantizar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, y el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de gestión en la ejecución de la Política de Comercio Exterior y Turismo, de acuerdo con los estándares internacionales de calidad.

*Para este propósito, MINCETUR se compromete, como organización, a lograr entre sus miembros actitudes y acciones que contribuyan con el desarrollo sectorial, regional y nacional”.*³⁶

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar es Expoalimentaria el ejemplo por excelencia de una APP entre ambos sectores que resulta beneficiosa para ambas partes pues dentro de su desarrollo beneficia a varios sectores de la industria y además cumple con los propósitos generales y colectivos por los que debe velar el Estado. En particular Expoalimentaria no se centra en unos intereses particulares puesto que se mismo enfoque es tan amplio que le ayuda al desarrollo tanto del chef profesional egresado de Le Cordon Bleu como el productor local que desea darse a conocer.

Es entonces que la colaboración de Mincetur y Adex solo puede mejorarse a través de la adquisición de más experiencia con otras ferias internacionales y de esta forma mejorar Expoalimentaria.

En este orden de ideas creemos que la Feria si bien puede crecer más y más puede exportar sus conocimientos a través de sus organizadores y colaboradores a otras ferias que desean tener el mismo éxito pero que recién están empezando. Lo anterior, dado que también le ofrecería a

³⁶ Mincetur.gob “Acerca del Ministerio” consultado el22 de noviembre <http://ww2.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/>

Expoalimentaria nuevos terrenos en donde podría incursionarse la comida peruana e incluso estar en escenarios de posibles fusiones o colaboraciones ya con entes privados y públicos de nuevos gobiernos. Por lo anterior, es que cobra relevancia el siguiente capítulo de nuestro trabajo para analizar la posibilidad de una Expoalimentaria en Colombia.

8.1.Caso Colombia: ¿Podría tener su propio Expoalimentaria?

Colombia y Perú comparten algunos puntos en común cuando se trata de su cocina, de hecho la comida colombiana al igual que la peruana es el resultado de la mezcla de varias culturas como la española, indígena, africana y árabe, esta última debido a su gran inmigración a principios del siglo XX. Es por lo anterior que también resulta ser tan variada en sus sabores e ingredientes. Adicional en Colombia por su variedad de clima y geografía tiene una gran diversidad de alimentos que hacen de la cocina colombiana una llena de contrastes.

8.2.La Comida

La pregunta que surge entonces es ¿Por qué Colombia no ha tenido el mismo éxito que Perú en el campo de la gastronomía? Responder a esta inquietud requiere analizar diferentes variables. La comida: *“La cocina colombiana no ha sido irrelevante para el mercado internacional, de hecho el reconocido chef y crítico Anthony Bourdain visitó diferentes ciudades en el país y quedó fascinado con algunos de los platos locales probados. En el 2008 después de un viaje por algunas de las ciudades más importantes (Medellín, Cartagena), excepto Bogotá el diario “El Tiempo” realizó una entrevista al mencionado para preguntarle acerca de su experiencia. En resumidas palabras, su experiencia fue única y deliciosa, probó una gran variedad de platos como el cebiche, la sopa de tortuga y el sancocho y concluyó que la cocina colombiana puede brillar como la*

peruana o la mexicana si se concentra en preservar y respetar las preparaciones tradicionales y sus ingredientes”³⁷.

Entonces el problema no es que no se pueda competir con sabores, sino que el ingrediente que hace falta puede ser el sentido de pertenencia por nuestra comida. En una entrevista realizada al chef colombiano Carlos Pabón este afirmó exactamente esto notando que los colombianos prefieren comer comida del extranjero en vez de la local. Por lo anterior el Chef Pabón ha tomado la iniciativa de rescatar esta comida colombiana por medio de la fundación de la academia Verde Oliva en Villa de Leyva, en una entrevista en el 2011 realizada por la revista Diners el chef afirmó lo siguiente: *“La cocina colombiana es mucho más rica que la peruana –afirma- y esto lo han dicho personas como Anthony Bourdain, quien ve en Colombia uno de los destinos gastronómicos del futuro, incluyendo todos los ingredientes que tenemos, especialmente en la Amazonía*”³⁸.

Esto comparado con las estadísticas realizadas por el diario peruano La República en donde se determinó que el 90% de los peruanos sienten orgullo por su comida³⁹ demuestra que al colombiano le falta compromiso con sus propias raíces. Entonces en cuanto a la comida, se tiene la fuerza y el sabor para lograr ser un destino gastronómico como Perú.

Tomado de nuestro trabajo propio “La comida fusión peruana-colombiana: ¿Un acierto en la cocina?”³⁷ Martínez, Liliana Polo (10 de marzo de 2008) “El famoso chef viajero Anthony Bourdain grabó su programa en varios sitios de Colombia” El Tiempo. Consultado el 3 de noviembre <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3995846> .

Léase también la noticia del autor anónimo (4 de mayo de 2013) “Los mejores lugares para comer según Anthony Bourdain” de CNN en Español consultado el 5 de noviembre <http://cnnespanol.cnn.com/2013/05/04/los-mejores-lugares-del-mundo-para-comer-segun-anthony-bourdain/#0>

³⁸ Santa Cruz Juan (Diciembre 2 de 2011) “Comida Peruana vs. Comida Colombiana: Duelo de Titanes” Revistadiners.com. Consultado el 4 de noviembre http://revistadiners.com.co/articulo/21_201_cocina-colombiana-mas-rica-que-la-peruana

³⁹ Autor Anónimo (25 de septiembre de 2012) “El 90% de los peruanos siente orgullo por su comida, y el cebiche es su plato bandera” La Republica. Pe. Consultado el 6 de noviembre <http://larepublica.pe/25-09-2012/el-90-de-peruanos-siente-orgullo-por-su-comida-y-el-cebiche-es-el-plato-bandera>

8.3. Iniciativa por parte de sus chefs talentosos

Anteriormente estuvimos analizando que parte del éxito de la feria se debía a que el camino había sido despejado por varios chefs talentosos que se encargaron de volver la comida peruana relevante y conocida en el mundo. En Colombia también tenemos este privilegio al tener chefs como Leonor Espinosa (Leo, Cocina y Cava), Harry Sasson (Harry Sasson), los hermanos Rausch (Criterión) y Juan Manuel Barrientos (El Cielo) todos dueños de restaurantes que han sido clasificados en los mejores cinco de Latinoamérica⁴⁰. Además también hay otras mentes brillantes como la del empresario Andrés Jaramillo quien es dueño de los exitosos restaurantes Andrés D.C. y Andrés Chía, el segundo en la lista de los mejores restaurantes del continente.

Incluso estos talentos van más allá de Colombia, como por ejemplo cuando el año pasado la chef Leonor Espinosa se presentó en el congreso español de gastronomía Madrid Fusión. En ella dio una presentación sobre Colombia donde su charla estuvo “(...) *llena de contenido investigativo y conciencia, donde se muestra el trabajo hecho con las comunidades tradicionales y se reconoce el aporte de cada una de las portadoras de tradición que le han enseñado a la famosa chef, como Maura de Caldas, entre otras*”⁴¹. Parece ser que dicha presentación de Espinosa fue tan exitosa que el director de Madrid Fusión subió a la tarima después de finalizada para felicitar la investigación y trabajo hecho por la colombiana.

En este mismo evento también se hizo presente la chef Luz Beatriz Vélez del restaurante en Bogotá “Abasto”, al ser entrevista sobre la comida colombiana y sus chefs su respuesta fue “*Trabajamos entre nosotros para lograr mostrar al mundo nuestras influencias*”, *igual que hace años hicieron “los peruanos: primero valorar y luego mostrar lo que tenían*”⁴².

⁴⁰ Sánchez, María Camila (septiembre 25 de 2015) “Cinco Restaurantes Colombianos entre los mejores de Latinoamérica” consultado el 23 de noviembre <http://www.radionacional.co/noticia/cinco-restaurantes-colombianos-entre-los-mejores-de-america-latina>

⁴¹ El País y AFP (Febrero 6 de 2015) “Exaltan comida colombiana como referente gastronómico del mundo” Consultado el 21 de noviembre <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/exaltan-cocina-colombiana-como-destino-gastronomico-mundo>

⁴² El País y AFP (Febrero 6 de 2015) “Exaltan comida colombiana como referente gastronómico del mundo” Consultado el 21 de noviembre <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/exaltan-cocina-colombiana-como-destino-gastronomico-mundo>

Es entonces de esta forma que también se concluye que el talento existe en Colombia y que hay un grupo de chefs colombianos dándose a conocer en el mundo e interesados en hacer que la comida colombiana se vuelva un referente en el mundo.

8.4.Colombia como proveedora de alimentos del mundo:

Se ha referenciado en varias ocasiones a Perú como proveedora de alimentos del mundo pero Colombia también cuenta con esta característica. De hecho Proexport Colombia⁴³ en su página web detalla en una cartilla de más de 30 páginas la importancia de Colombia para la UE como proveedora de alimentos y como consecuencia de los acuerdos comerciales gozará del privilegio de poder comercializar sus productos sin aranceles y en general sus alimentos tendrán una preferencia permanente dentro del bloque económico.

Adicional a sus exportaciones a la Unión Europea, Colombia es además el principal proveedor de alimentos de Perú según lo reveló el artículo del diario El Comercio de este año. En el mismo se relata que Colombia es proveedor del 19% de los alimentos importados por Perú según lo indicó el Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima, siendo el azúcar su principal producto.

En este orden de ideas Colombia tiene una demanda de productos, tiene clientela de países dispuestos a importar sus alimentos y tiene lo más importante: una lista de alimentos frescos y disponibles para su distribución pero además tiene inversión extranjera como se contemplará en el siguiente capítulo.

⁴³ Entidad encargada de promover las exportaciones colombianas mediante el apoyo de los empresarios nacionales, tarea parecida a la que hace ADEX en Perú, para mayor información consulte el siguiente link <http://www.procolombia.co/>

8.5.Colombia: Destino de inversión extranjera:

Colombia se ha vuelto cada vez un país de más interés para la inversión extranjera, esto se debe tanto a su economía y política estable y su deseo por alcanzar la paz. Según la revista Fortune el año pasado Colombia se ubicó dentro de los siete destinos más atractivos para la inversión junto con la India, Indonesia, Malasia, México, Polonia y Kenya. Según este artículo Colombia se muestra atractiva para la revista Fortune *“gracias a los esfuerzos del Gobierno del presidente Juan Manuel Santos por la construcción de la paz y el aumento de la frontera de control estatal que se logrará con el fin del conflicto, lo que permitirá profundizar el desarrollo rural y atraer a los inversionistas preocupados principalmente por la seguridad”*.

Según este artículo los esfuerzos del Presidente por alcanzar la paz el año pasado mejoraron a Colombia como destino para la inversión, actualmente con la firma de la paz como una realidad casi segura, seguramente incrementaran la posición del país en el plano internacional. Además a esto se presentó una reforma tributaria estructural que de ser aprobada sumaría a la imagen positiva de Colombia. Según la opinión del director del Centro Internacional de Economía y Finanzas de la Universidad Icesi, Julio Cesar Alonso esta era necesario para mandar un mensaje de estabilidad en el tema impositivo pues que actualmente como está estructurado el sistema fiscal hay mucha confusión para sus contribuyentes⁴⁴.

Ya habiendo analizado en su mayoría los factores que tiene Colombia a su favor, sigue entonces persistiendo la pregunta “¿Por qué Perú si puede y Colombia no?” La razón principal es que falta apoyo del gobierno y de los mismos colombianos.

⁴⁴ El País (enero 27 de 2015) “¿Por qué Colombia se ha convertido en un país atractivo para invertir?” elpais.com consultado el 26 de noviembre <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/por-colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-invertir>

8.6.Colombia: Un destino ideal al que le falta apoyo

Colombia puede tener o incluso más características atractivas que Perú, sin embargo cuando se comparan las dos en el ámbito de la gastronomía, Perú le lleva la delantera al primero. La razón principal puede resumirse en que falta apoyo tanto de los colombianos como del gobierno. Aunque el colombiano le gusta mucha su comida para el día a día, poco la tiene en cuenta cuando se trata de algo gourmet, ya que un plato gourmet va más allá del alimento básico y necesario y se convierte en algo más parecido al arte. Cuando se trata de comer afuera el 37% de los colombianos prefieren una comida distinta a la colombiana ya que cuando salen de su casa es para comer algo diferente⁴⁵. Es por esto que se necesita que la comida colombiana se impulse más por el lado gourmet y que más chefs como Leonardo Espinosa fijen su mirada hacia adentro para empezar a hacer un cambio de cultura y darle la misma relevancia y orgullo que los peruanos tienen de su cocina.

Adicional también hemos mencionado que hace falta una mayor intervención del gobierno puesto que por ejemplo en la edición de Madrid Fusión mencionada los comentarios generales fueron que la embajada colombiana no tuvo un gran apoyo en la gestión como se evidencia en la cita a continuación *“Colombia fue uno de los países invitados pero no contó con mucha colaboración por parte de la embajada. Los productos los tuvieron que traer los chefs en las maletas de sus amigos, por ejemplo. En realidad no se hizo mucha difusión de nuestra participación por parte de Colombia, sin embargo creo que fue el tema más concurrido y aplaudido por los presentes”*⁴⁶.

Tiene que existir un verdadero impulso que se origine desde las políticas estatales para que sea vea y se sienta el cambio y así existan cada vez más iniciativas de chefs y empresarios jóvenes que quieren apostarle a Colombia.

⁴⁵ Autor Anónimo “Los colombianos, la comida, y el bolsillo” finanzaspersonales.com Consultado el 27 de noviembre <http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350>

⁴⁶ El País y AFP (Febrero 6 de 2015) “Exaltan comida colombiana como referente gastronómico del mundo” Consultado el 21 de noviembre <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/exaltan-cocina-colombiana-como-destino-gastronomico-mundo>

Adicional Colombia solo participó en Expoalimentaria por primera vez en el 2011 y con cuatro empresas, deben ser cada vez más las que asistan y aprovechen este espacio para atraer inversionistas y concretar negocios para algún día poder tener nuestra propia feria con el nivel de la de Perú.

8.7. Iniciativas propias: Alimentec

Debe reconocerse que Colombia también ha tenido iniciativa propia con Alimentec, su propia versión de Expoalimentaria llevada a cabo este año en Corferias, Bogotá. Sin embargo esta feria se lleva a cabo cada dos años, según cifras oficiales en el 2014 hubo más de 26.000⁴⁷ profesionales que atendieron el evento, y aunque este es un excelente número falta todavía para alcanzar a la de Perú.

Como conclusiones generales se puede observar con claridad cuáles han sido las estrategias empleadas por Perú para poder hacer de Expoalimentaria un éxito, es un excelente ejemplo para Colombia quien tiene los mismos ingredientes para poder triunfar. Debemos aprender de la colaboración conjunta y sistemática de ADEX y Mincetur, así como la iniciativa de los chefs locales para impulsar cada vez más este sector que tiene tanto potencial.

En lo personal hubiéramos deseado poder visitar Expoalimentaria para verla en funcionamiento pero está dentro de nuestros planes próximos ya que creemos que nos daría una visión mucho más completa y un entendimiento mayor de su magnitud y funcionamiento.

⁴⁷ Para mayor información consulte la página oficial de la feria <http://feriaalimentec.com/?d=digital>

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acuario, Gastón (2003), Cocineando: Gastón Acurio, la cocina peruana en todo el mundo
Recuperado de <http://www.cocineando.com/03-gastronomia/Chefs-REstaurantes/Gaston-Acurio-chef-resturantes.html>
- Adex Perú (2017). ADEX Identidad, Visión y Misión Recuperado de
<http://www.adexperu.org.pe/adex-inicio/identidad>
- Alvira Martín, Francisco. (2002). Perspectiva cualitativa / perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica. Mc Graw Hill.Mexico DF. Pg 59.
- Andrews, K. (1971). Op. cit; p. 18
- Autor anónimo (2016 Mincetur: Expoalimentaria 2016 es un ejemplo exitoso de alianza público – privado Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/mincetur-expoalimentaria-2016-es-un-ejemplo-exitoso-de-alianza-publico-privado/>
- Autor Anónimo (2016). Expoalimentaria 2016- Un éxito Recuperado de
<http://www.savinodelbeneperu.com/blog/expoalimentaria-2016-un-exito>
- Autor Anónimo (2017), ¿Qué es APEGA? Recuperado de <http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>
- Autor Anónimo Feria Expoalimentaria concluye con éxito consultado el 2 de noviembre
<http://agenciadeprensaimanorte.com/feria-expoalimentaria-concluye-con-exito/>
- Balancino, Mario Recuperado de <http://thegourmetjournal.com/noticias/expoalimentaria-peru-2015/>
- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Castro-Mendivil, Enrique, (2016) “¿Cuál es la receta de Perú para atraer cada vez a más inversores extranjeros?” Recuperado de <https://actualidad.rt.com/economia/207548-empresas-extranjeras-peru-negocios>
- CNN en Español (2013) Los mejores lugares para comer según Anthony Bourdain Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2013/05/04/los-mejores-lugares-del-mundo-para-comer-segun-anthony-bourdain/#0>

Chandler, A; (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*, Cambridge, Mass: MIT Press p. 65

D'Gallia (2017) D'Gallia Recuperado de <http://www.dgallia.edu.pe/>

El País (2015) ¿Por qué Colombia se ha convertido en un país atractivo para invertir? Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/por-colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-invertir>

El País y AFP (2015) “Exaltan comida colombiana como referente gastronómico del mundo” Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/exaltan-cocina-colombiana-como-destino-gastronomico-mundo>

Expoalimentaria (2017) Expoalimentaria: El evento recuperado de <http://www.expoalimentariaperu.com/el-evento.aspx>

Finanzas Personales Los colombianos, la comida, y el bolsillo” [finanzaspersonales.com](http://www.finanzaspersonales.com) Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350>

Fulmer, R.M., Gibbs, P. y Keys, J.B. (2000). *New Tools for Sustaining Competitive Advantage*. En *Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Cortada y Woods (eds.). Woburn: Butterworth-Heineman

Galindo, Hernando, Suarez Alejandro “La comida fusión peruana-colombiana: ¿Un acierto en la cocina? (2017)

Grant, R.M. (2003). *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*. *Strategic Management Journal*, 24, Pgs.491-51

Hernández, Sampieri, Roberto, Fernández, Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2014) “Metodología de la Investigación” Recuperado de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>

La Republica (2012) “El 90% de los peruanos siente orgullo por su comida, y el cebiche es su plato bandera” Recuperado de <http://larepublica.pe/25-09-2012/el-90-de-peruanos-siente-orgullo-por-su-comida-y-el-cebiche-es-el-plato-bandera>

- Le Cordon Bleu Perú (2017) Index Gastronomía Peruana, Lima Perú recuperado de <http://www.ilcb.edu.pe/index.php/es/component/k2/item/109-restaurantes-peruanos-en-el-extranjero.html#startOfPageId109>
- Le Cordon Bleu Perú (2017) Reseña histórica Perú, Lima Perú recuperado de <http://www.ilcb.edu.pe/index.php/es/qs/lcbperu.html>
- Martínez, Liliana Polo (2008) “El famoso chef viajero Anthony Bourdain grabó su programa en varios sitios de Colombia” El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3995846> .
- Perret, Adolfo (2017) Punta y Sal Adolfo Perret- Chef especializado en cocina peruana, Recuperado de <http://www.puntasal.com/nosotros/nuestro-chef/>
- Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 4(8), Págs. 609-620.
- Rivera, Rodríguez Hugo Alberto (2011) “¿Qué estudia la Administración?” (Bogotá) Universidad del Rosario Facultad de Administración Editorial Universidad del Rosario Bogotá D.C. 2011 Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf Mintzberg, 1990; Sanabria 2005.
- Saavedra, Paulina Vergara, Araya Juan Pablo Orellana, Zamorano Sebastián Denoso (2015) Reflexiones críticas sobre las Alianzas Público Privadas (APP) como instrumentos de respuesta frente a catástrofes socio-naturales (Santiago de Chile) Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/viewFile/13105/13263>
- Sánchez, María Camila (2015) “Cinco Restaurantes Colombianos entre los mejores de Latinoamérica” Recuperado de <http://www.radionacional.co/noticia/cinco-restaurantes-colombianos-entre-los-mejores-de-america-latina>
- Santa Cruz, Juan (2011) “Comida Peruana vs. Comida Colombiana: Duelo de Titanes” Recuperado de http://revistadiners.com.co/articulo/21_201_cocina-colombiana-mas-rica-que-la-peruana
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row, Pgs. 43
- Stoner, James a.f (2017), “Administration”, editorial Pearson (1996), Pg. 66