

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE SALSAS DE MESA EN
PERÚ**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTORA

Camila Cogorno Postigo

ASESOR:

Víctor Martín Barinotto León

Lima, Diciembre, 2020

Resumen Ejecutivo

En Perú es costumbre acompañar las comidas con salsas de todo tipo: picantes, saladas, agridulces, dulces, entre otras; y la extensa creatividad que caracteriza a los peruanos ha permitido la invención de una infinidad de salsas, las cuales aún no han sido industrializadas en su totalidad. Este hecho brinda un abanico de oportunidades pues representa la existencia de nichos de mercado aún no explorados. Debido a esto, en el presente trabajo se desarrolla un análisis estratégico del sector de salsas en el Perú, el cual tendrá como objetivo de identificar aquellos factores que influyen en este y las principales estrategias utilizadas. Como primer capítulo se desarrolló una introducción sobre las salsas peruanas: sus antecedentes, clasificación, ventajas y desventajas. El segundo capítulo, correspondiente al Estudio Estratégico, se divide en tres acápite; en primer lugar, se analizó el macroentorno en el cual se desenvolverá el proyecto. Se observó un entorno político y económico bastante inestable debido a la pandemia del COVID 19 y a las crisis políticas; sin embargo, en el lado positivo, se pudo corroborar una tendencia muy marcada hacia el consumo de productos saludables y diferentes y una gran aceptación de las salsas por parte del consumidor peruano. Asimismo, no se observaron limitantes tecnológicas, ecológicas ni legales para el sector, pues por el contrario, estos factores influyen positivamente en él. En el segundo acápite del Estudio Estratégico se analizó al microentorno, específicamente a las cinco fuerzas de Porter, con lo cual se pudo concluir que en el sector de salsas existe una alta rivalidad de competidores lo cual sugiere que las nuevas empresas se deberán enfocar en ofrecer productos a los nichos que aún no han sido explorados. Finalmente, como tercer acápite del Estudio Estratégico se tiene el análisis comparativo del planeamiento estratégico de las principales empresas inmersas en el sector. Se recopilaron sus visiones, misiones y objetivos estratégicos y, junto con el desarrollo de herramientas adicionales, se determinaron estrategias para que aquellas empresas que estén interesadas en ingresar a este sector se desarrollen de la mejor manera.

A mi abuela, porque todos mis logros siempre serán para ella, por haberme enseñado tanto, porque siempre creyó en mí, porque nunca me dejó de inspirar y porque gracias a ella puedo estar orgullosa de mí.



Agradecimientos

Quiero agradecer, en primer lugar a toda mi familia, por su apoyo incondicional durante mi etapa universitaria. En especial agradecer a mi madre, a mis hermanas, a mis abuelos y a mi tío, quiénes han estado siempre para mí y me han ayudado a crecer personalmente.

También un darle un agradecimiento muy especial a mi asesor, el Ing. Víctor Barinotto, por su constante apoyo, disposición y exigencia, lo cual me ayudó a aprender y a mejorar constantemente mi trabajo.

Por último, quiero agradecer a mis amigas, por siempre creer en mí, por su constante apoyo y por inspirarme a nunca rendirme.



Tabla de Contenidos

Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Capítulo 1: Introducción del Trabajo de Investigación.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. ¿Qué es una salsa?	2
1.3. Clasificación	3
1.4. Ventajas.....	4
1.5. Desventajas.....	4
Capítulo 2: Estudio Estratégico	5
2.1. Análisis del Macroentorno	5
2.1.1. Factor Político.....	5
2.1.2. Factor Económico.....	7
2.1.3. Factor Sociocultural.....	12
2.1.4. Factor Demográfico	13
2.1.5. Factor Tecnológico	16
2.1.6. Factor Ecológico.....	18
2.1.7. Factor Legal.....	19
2.2. Análisis del microentorno	21
2.2.1. Rivalidad entre los Competidores.....	21
2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores	26

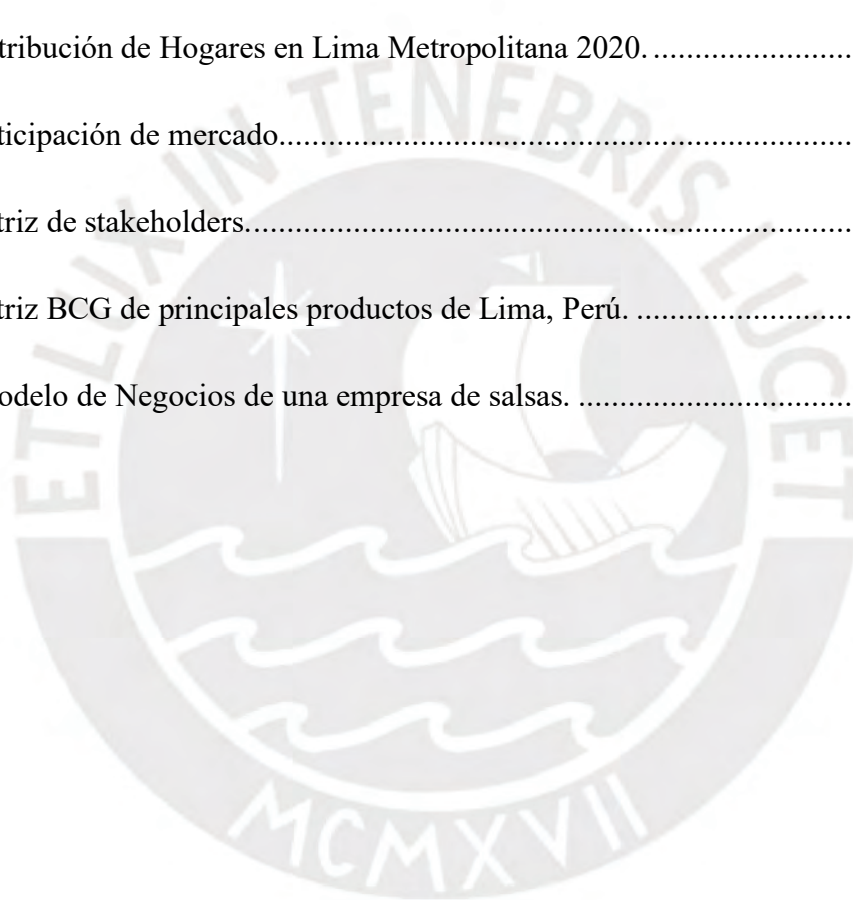
2.2.3.	Poder de Negociación de los Clientes.....	26
2.2.4.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	28
2.2.5.	Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores.....	29
2.3.	Planeamiento Estratégico	30
2.3.1.	Misión	31
2.3.2.	Visión	32
2.3.3.	Análisis de los Stakeholders.....	33
2.3.4.	Matriz EFI	35
2.3.5.	Matriz EFE	37
2.3.6.	Análisis FODA	39
2.3.7.	Matriz BCG	41
2.3.8.	Estrategia Genérica	43
2.3.9.	Objetivos estratégicos	45
2.3.10.	Canvas	47
	Conclusiones.....	48
	Recomendaciones	49
	Bibliografía.....	50

Índice de Tablas

Tabla 1 NSE Predominante en cada Zona Geográfica de Lima Metropolitana y su respectivo Ingreso Promedio Mensual.....	15
Tabla 2 Distribución de la población según su grupo de edad y su sexo.....	16
Tabla 3 Liderazgo en la categoría de la Crema a la Huancaína.....	21
Tabla 4 Liderazgo en la categoría del Ketchup.....	22
Tabla 5 Liderazgo en la categoría de la Mayonesa.....	22
Tabla 6 Liderazgo en la categoría de la Mostaza.....	23
Tabla 7 Liderazgo en la categoría de la Crema de Ají.....	23
Tabla 8: Pesos Relativo de la matriz EFI.....	35
Tabla 9: Matriz EFI.....	36
Tabla 10: Puntuación de la Matriz EFI.....	36
Tabla 11: Pesos Relativo de la matriz EFE.....	37
Tabla 12: Matriz EFE.....	38
Tabla 13: Puntuación de la Matriz EFE.....	38
Tabla 14 : Análisis FODA.....	40

Índice de Figuras

Figura 1: Clasificación de salsas.....	4
Figura 2. Producto Bruto Interno del Perú desde 1950 hasta 2019.	8
Figura 3. Producto Bruto Interno del Perú de Alimentos y Bebidas desde 2015 hasta 2020....	9
Figura 4. Variación porcentual de la inflación.	10
Figura 5. Proyección de inflación para 2021 y 2022.	11
Figura 6. Distribución de Hogares en Lima Metropolitana 2020.....	14
Figura 7. Participación de mercado.....	25
Figura 8. Matriz de stakeholders.....	35
Figura 9. Matriz BCG de principales productos de Lima, Perú.	43
Figura 10. Modelo de Negocios de una empresa de salsas.	47



Capítulo 1: Introducción del Trabajo de Investigación

Entre los principales atributos que tiene el Perú destaca la gastronomía, la cual se caracteriza por su diversidad y sus sabores exóticos. Estas características también se transmiten a las salsas peruanas, pues hay infinidad de combinaciones posibles, lo cual nos abre las puertas a una gran cantidad de oportunidades en el mercado. Las salsas podrían percibirse como el alma de muchos platillos, pueden servir para destacar magníficos sabores o para cubrir algunos defectos, pero, de cualquier modo, son el as bajo la manga de muchos chefs. La curiosidad de los consumidores por probar nuevos sabores no tiene fin, un simple trozo de carne puede ser acompañado con múltiples salsas diferentes y con cada una se obtendrá una experiencia nueva. Tal es el poder de las salsas, que se han convertido en símbolos de la gastronomía en todo el mundo, por ejemplo: México tiene al tabasco, Japón a la salsa de soja y Perú a la crema a la huancaína.

Las salsas han estado presentes en una gran cantidad de comidas desde hace mucho tiempo, sin importar la cultura o zona geográfica a la que pertenezcan. Su extensa variedad exige un profundo análisis del sector, con el fin de poder identificar todas las oportunidades que este ofrece y aprovecharlas. Existe un sinfín de sabores, combinaciones y texturas de salsas que hasta el momento no han sido exploradas a nivel de producción y comercialización industrial.

1.1. Antecedentes

Se considera que la primera salsa comercializada surgió en la Antigua Roma y recibía el nombre de *Garum* o *Garos*, era una mezcla líquida de color oscuro preparada a partir de la fermentación de intestinos de pescados a los cuales se les añadía: especias, sal, vino, miel, vinagre y aceite. El *Garum* se consideraba como un alimento con alto poder afrodisiaco y

curativo, por lo que tenía un precio exageradamente alto para la época y era consumido únicamente por las personas con un gran poder adquisitivo.

Posteriormente, en el siglo XVIII la elaboración de las salsas se comenzó a refinar y la cocina francesa empezó a especializarse en ellas. Es en ese momento que Marie-Antoine Carême, uno de los principales investigadores de salsas, realiza la clasificación de las cuatro salsas madre: espagnole, velouté, allemande y béchamel, las cuales serían la base de una extensa variedad de salsas.

Con respecto a Perú, las primeras salsas populares fueron la huancaína y la crema del ají de gallina. El origen de la crema a la huancaína data del año 1893, durante la construcción del Ferrocarril Central. La historia cuenta que mujeres huancaínas preparaban la comida de los trabajadores de la construcción, dicha comida consistía en papa servida con aceitunas y una crema a base de ají, queso y leche. Esta crema se popularizó rápidamente y recibió el nombre de huancaína. En el caso de la crema del ají de gallina, la cual es en verdad la base de todo el platillo, su origen se registra durante la época de Conquista en Perú y habría surgido como resultado de la multiculturalidad hispana e incaica. Además, según Isabel Álvarez, en su libro *La dulce historia del ají de gallina*, se considera que el ají de gallina es pariente del manjar blanco, ya que inicialmente llegó a Lima con el nombre de Manjar Blanc y consistía en manjar blanco con pollo, azúcar y espesado con harina de arroz; sin embargo, posteriormente fue fusionado con ají peruano.

1.2. ¿Qué es una salsa?

Según la Real Academia Española (RAE) la definición de salsa es: *“Composición o mezcla de varias sustancias comestibles desleídas, que se hace para aderezar o condimentar la comida.”* Esta mezcla puede ser líquida o similar a un puré y puede estar compuesta de una gran variedad de ingredientes, entre ellas: frutas, verduras e insumos (huevo, aceite o caldos).

1.3. Clasificación

Podemos empezar dividiendo a las salsas en dos grupos principales: las salsas frías y las salsas calientes. Las salsas frías son principalmente la mayonesa y la vinagreta, de las cuales pueden derivar muchas más, por ejemplo, la salsa tártara. Con respecto a las salsas calientes, estas se pueden subdividir en salsas blancas y en salsas oscuras. Las salsas blancas son básicamente la velouté y la bechamel, mientras que las salsas oscuras pueden ser la salsa de tomate, la española, la barbecue, entre otras.

Otra forma de clasificar a las salsas es por su uso. Esta forma de clasificación es la más común en el mercado peruano. En primer lugar, se tiene al grupo de salsas que se utilizan para la preparación de un plato, como es el caso de la mayoría de las salsas usadas en las pastas italianas, por ejemplo, en la pasta al pesto, en la carbonara o en la boloñesa. En este grupo ocurre que el nombre del plato principal recibe el mismo nombre de la salsa, ya que esta es la protagonista. Un caso similar ocurre en la gastronomía peruana con la papa a la huancaína y la ocopa. En segundo lugar, se tiene al grupo de salsas que son un acompañamiento del plato principal, entre ellas está: la vinagreta, la crema de ají, el chimichurri, entre otras; por ejemplo, en Perú, el ají de pollería acompaña al pollo a la brasa, la salsa criolla a los tamales y la tártara al chicharrón de pescado. En tercer lugar, se tiene a las salsas utilizadas para los piqueos; en Perú es muy común comer tequeños con guacamole o por ejemplo papitas coctel con crema a la huancaína. Finalmente, está el grupo de salsas comerciales, cuya función es principalmente acompañar a la comida rápida. Entre ellas se tiene al ketchup, a la mayonesa y a la mostaza. Cabe precisar que el uso de las salsas pertenecientes a este último grupo no se limita solo a comida rápida, pero en la actualidad es común utilizarlas en una gran variedad de platillos. Se elaboró la siguiente figura para poder visualizar de mejor manera los tipos de clasificación descritas.

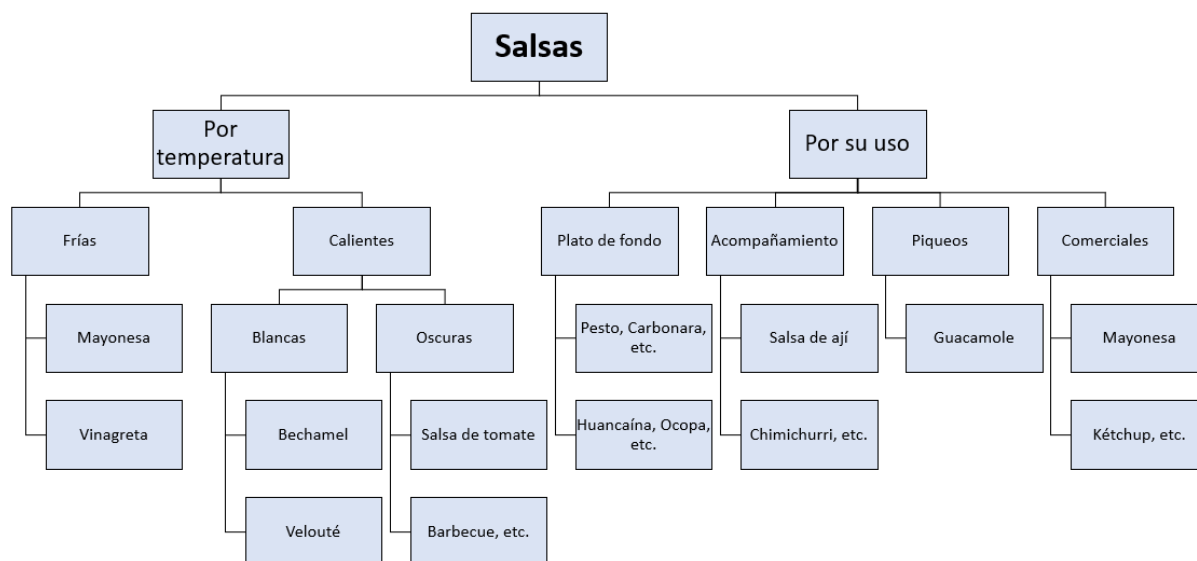


Figura 1: Clasificación de salsas.

1.4. Ventajas

Las salsas están hechas con alimentos como verduras, frutas, carnes y especias, los cuales de por sí ya tienen un alto aporte nutricional que pueden ser beneficiosas para nuestro organismo. Por otro lado, las salsas son capaces de realzar el sabor de los platos insípidos o de potenciar u ocultar el olor, la textura, el sabor y hasta el color de los platillos que lo necesiten.

1.5. Desventajas

La desventaja principal que tienen las salsas es que pueden llegar a tener un sabor excesivamente fuerte o un picor demasiado alto, por lo que no suelen funcionar por sí mismas y necesitan ser acompañamientos. Otra desventaja recae en el exagerado consumo que se podría llegar a tener de ellas, esto representa una desventaja porque si una salsa se consume en dosis muy altas, puede ocasionar daños a nuestro organismo, principalmente aquellas que usan preservantes inadecuados y que son tóxicos cuando se consumen en exceso. Sin embargo, cabe precisar que esta última desventaja con el pasar del tiempo cada vez queda más obsoleta debido a la tendencia de los consumidores a informarse sobre los productos que consumen y así medirse o evitar aquellos que tengan preservantes dañinos u optar por opciones más saludables.

Capítulo 2: Estudio Estratégico

En el presente acápite se analizará el macroentorno y microentorno del sector de salsas con el fin de reconocer los factores más relevantes que influyen en su crecimiento y desarrollo. Dicho estudio permitirá identificar las fortalezas y debilidades del sector y así plantear estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y poder controlar las amenazas, para lo cual se utilizaron herramientas que serán descritas más adelante.

2.1. Análisis del Macroentorno

En el presente análisis del macroentorno se valorarán los factores que influyen actualmente en el sector de salsas, así como también se considerarán pronósticos o estimaciones que den indicios de lo que se puede esperar. Todo factor analizado influirá directamente en cómo se desarrollará una empresa en el sector. Asimismo, brindará una idea de cómo abordar tanto las situaciones favorables como las desfavorables.

2.1.1. Factor Político

Martin Vizcarra, quien fue presidente del Perú hasta noviembre de 2020, tenía una tendencia ideológica bastante favorable para el sector privado, en especial para las mypes. Según el diario Gestión, en septiembre de 2019, el ex presidente indicó que, como el sector emprendedor es pieza clave en el desarrollo del Perú, el gobierno se comprometería con ayudar a fortalecer las distintas capacidades de las pymes a través del incentivo del uso de herramientas que las encaminen a una mayor sostenibilidad. Esta premisa sí se llevó a cabo y afortunadamente no cesó con la pandemia del COVID-19, pues como estrategia para reactivar la economía, el gobierno de Vizcarra propuso una variedad de proyectos de apoyo para las mypes, como es el caso de Reactiva Perú, un programa cuyo objetivo es otorgar préstamos de capital de trabajo a las empresas para ayudarlas a mantener sus negocios. De este programa, el 90% de empresas que participaron correspondían a la categoría de mypes, esto, transmitido a

cifras, quiere decir que 64,397 mypes recibieron apoyo crediticio para mantenerse a flote durante la época de aislamiento social.

Sin embargo, este ambiente propicio para el desarrollo de negocios se vio amenazado por el golpe de estado ocurrido en noviembre de 2020, lo cual representó una situación de incertidumbre para los emprendedores. Desde noviembre 2020 hasta abril 2021 el país se encontrará en un periodo de transición, teniendo como presidente interino a Francisco Sagasti, quien está enfocándose en la reactivación de la economía. Sin embargo, las elecciones generales que se darán en abril 2021 tienen muchos resultados posibles, los cuales podrían guiar al sector privado y a las mypes a escenarios tanto como positivos o negativos. Esta incertidumbre política afecta directamente al crecimiento económico del país y disminuye la atención que el Estado debería darle a los ciudadanos y a las empresas, ya que se deja de implementar reformas que realmente los beneficien y, por lo tanto, el riesgo para los inversores incrementa.

Las empresas necesitan ayuda técnica y poder de financiamiento que contribuyan a su implementación y desarrollo y el ruido político muchas veces afecta negativamente en esto. Al respecto, Jorge Ochoa, quien es el actual presidente del gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima, indica que, a pesar de los posibles contextos, las mypes son capaces de seguir trabajando, pues el objetivo para ellas debe ser crear negocios innovadores, con los cuales puedan superar la crisis actual y las venideras.

Julio Velarde, presidente del BCR, señaló que las empresas, a pesar de preocuparse por los futuros escenarios de la economía (la cual tiene una relación directa con la política), igual esperan que su mercado crezca. Por lo tanto, es lógico que opten por no posponer su inversión, ya que, de hacerlo, perderían aún más pues la competencia les ganaría.

En ese sentido, el decano de la Facultad de Economía en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Carlos Adrianzén, sugiere que, para que las empresas no se vean

desestabilizadas por los vaivenes de la política, lo que se debe hacer es continuar con el negocio, es decir, no paralizarse y solo operar con más cuidado. Carlos Adrianzén le da mucho énfasis a la innovación de las mypes y las incita a aprovechar todas las oportunidades que se les presente a lo largo de sus vidas, siempre y cuando aún exista estabilidad macro económica y mientras se siga invirtiendo en el Perú.

En concordancia con lo anterior, según Julio Velarde, si la población elige a un gobierno que atenta en contra del sector privado, entonces sí se debería dejar de invertir. Sin embargo, en línea con lo señalado por Ochoa y Adrianzén, mientras ese no sea el caso, las empresas deberán enfocarse en innovar y trabajar de una mejor manera para que así se vean en la capacidad de enfrentar cualquier situación.

2.1.2. Factor Económico

En Perú la economía siempre se ha caracterizado por tener una gran resiliencia ante a los problemas que ha presentado la economía internacional a lo largo de los años. Según el diario Andina (2019), esto se debe principalmente a la política monetaria y fiscal, la cual destaca por ser prudente, sólida y por haberse mantenido estable durante las dos últimas décadas. Asimismo, también se menciona el crecimiento de las exportaciones producto, el cual surge de la implementación de políticas de integración comercial con diversos mercados a nivel global.

Analizando al Producto Bruto Interno (PBI) de Perú, se puede observar que la última vez que este presentó una disminución fue en 1998; sin embargo, después de aquel año, solo se han registrado avances en la economía, manteniéndose así un crecimiento anual consecutivo por 21 años hasta el cierre del 2019. El Banco Mundial distingue dos fases principales en el desarrollo de la economía peruana. La primera fase se da entre 2002 y 2013, el Perú se distinguió por su desarrollo dinámico en América Latina, teniendo una tasa de crecimiento del PBI de aproximadamente 6.1% anual en promedio. La segunda, entre 2014 y 2019, en la cual

la economía se caracteriza por un crecimiento más desacelerado, con un promedio de 3.1% anual.

Sin embargo, en 2019 el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que en dicho año la tasa de crecimiento fue de 2.16%, es decir, que se registró la tasa más baja en los últimos 10 años, tal y como se puede observar en la Figura 2. Cabe resaltar que, en cuanto al entorno internacional, se trataba del segundo año en el que el crecimiento de la economía mundial se había desacelerado, lo cual habría afectado negativamente al volumen del comercio mundial de bienes, el cual registró el incremento más bajo en los últimos cinco años. Asimismo, en la Figura 3 se puede observar un cuadro evolutivo del PBI desde el 2015 al 2020 del sector de Manufactura No Primaria, específicamente del sector de Alimentos y Bebidas, al cual pertenecen las salsas de mesa.

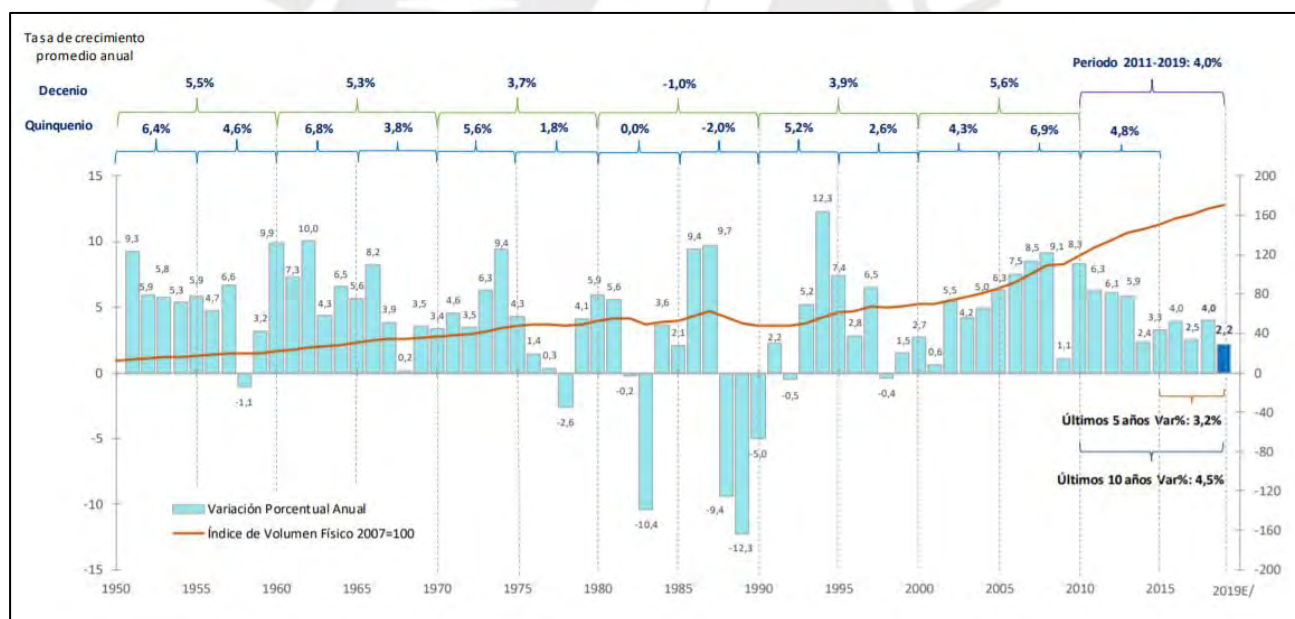


Figura 2. Producto Bruto Interno del Perú desde 1950 hasta 2019.

Tomado de INEI (2020) Panorama de la Economía Peruana 1950-2019.

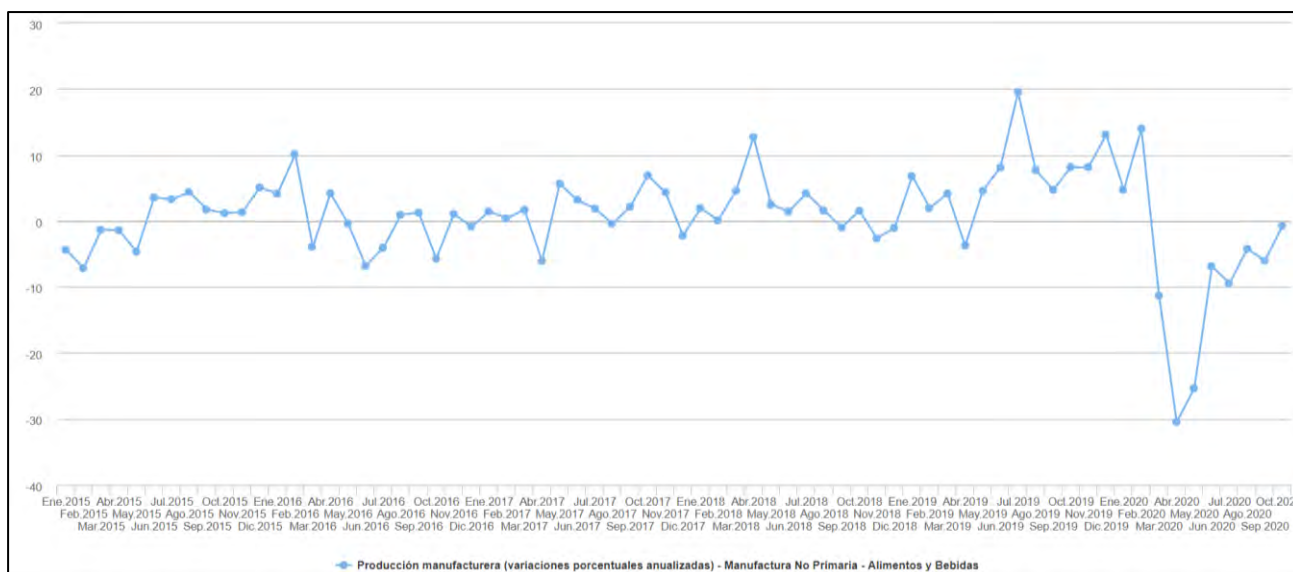


Figura 3. Producto Bruto Interno del Perú de Alimentos y Bebidas desde 2015 hasta 2020.

Tomado de BCRP Data (2020).

Las cifras hasta el cierre del 2019, a pesar de que la tasa de crecimiento había disminuido, aún se mantenían en terreno positivo. Sin embargo, el 15 de mayo de 2020, el INEI informó que, luego de haber crecido por 127 meses continuos, la economía peruana disminuyó a 16.26% en marzo de dicho año. De acuerdo con el INEI, este resultado estuvo asociado al comportamiento adverso de algunos sectores generado principalmente por la pandemia del COVID-19. Los principales sectores afectados fueron: hidrocarburos y minería, manufactura, construcción, comercio, almacenamiento, transporte, mensajería, hostelería, restaurantes y servicios prestados a empresas. Cabe precisar que el sector de bebidas y alimentos pertenece al sector de manufactura, el cual, en el 2019 representó el 12.3% de todo el PBI y tal y como se muestra en la Figura 3, este presentó una disminución significativa en el último año.

Con respecto a las predicciones para los próximos años, según Gian María Milesi-Ferretti, el subdirector del Departamento de Investigación del FMI, en la actualidad se está experimentando una extrema incertidumbre, ya que las predicciones sobre la economía de por sí son difíciles en épocas regulares, y esto se magnifica teniendo en escena tantos factores nuevos de naturaleza no económica surgiendo.

Asimismo, las proyecciones el Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que en 2020 el producto bruto interno (PBI) disminuiría en 4.5%. Sin embargo, también se espera que para el 2021 la economía peruana se recupere con fuerza, pues el FMI estimó un crecimiento de aproximadamente 5.2%.

Con respecto a la inflación, podemos observar en la Figura 4 que la tasa de crecimiento de todos los indicadores de tendencia de inflación se ubicó en el segmento inferior de la meta. Esto se debe principalmente a la inmovilización social que se ha venido dando desde mediados de marzo, ergo la disminución de la actividad productiva; estos hechos ocasionaron dos comportamientos importantes de la economía: en primer lugar que se disminuyan los ingresos, y en segundo lugar que la presión ejercida por la demanda en los precios se reduzca considerablemente.

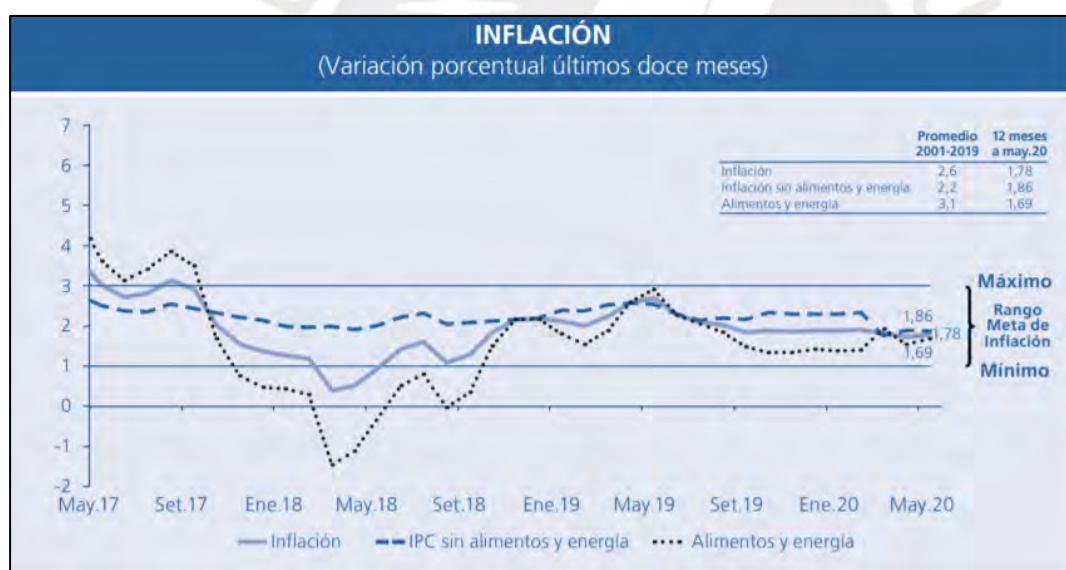


Figura 4. Variación porcentual de la inflación.

Tomado de BCRP (2020) Reporte de inflación a junio 2020.

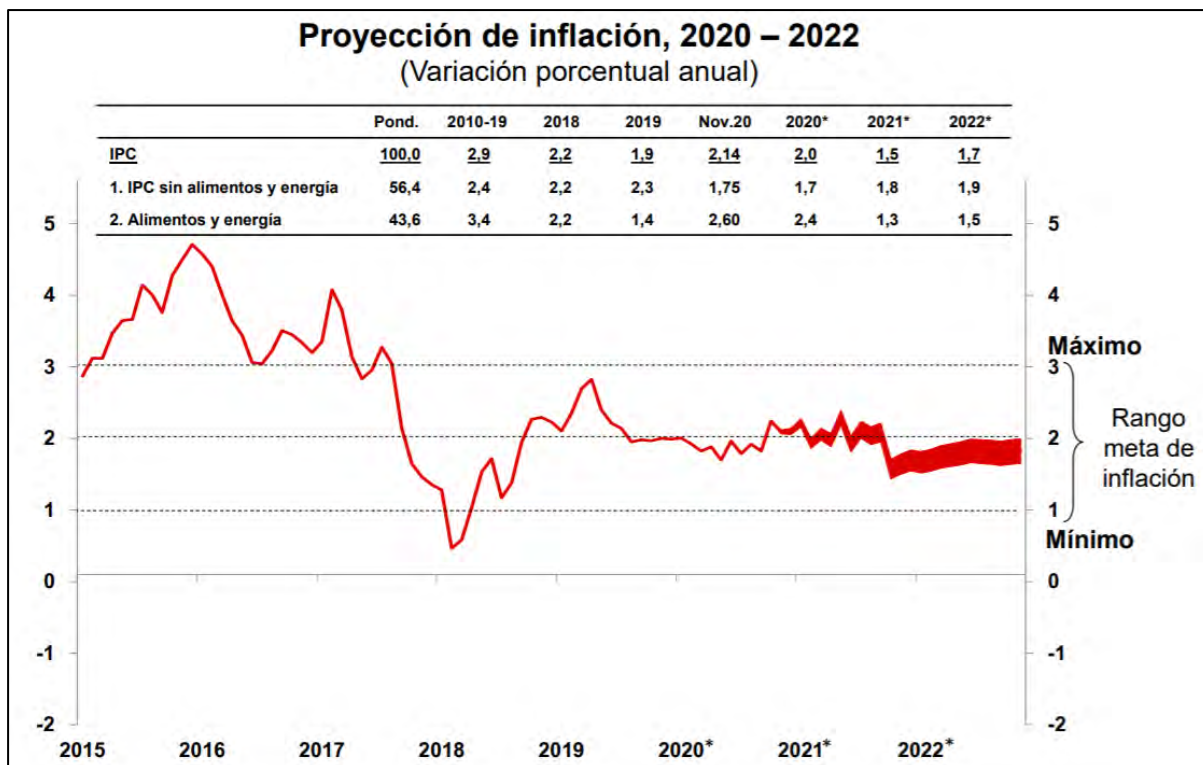


Figura 5. Proyección de inflación para 2021 y 2022.

Tomado de BCRP (2020) Reporte de inflación a diciembre 2020.

Con respecto a las proyecciones, de acuerdo con el Reporte de inflación actualizado a junio 2020 publicado por el BCRP, la expectativa indicaba que la inflación por años seguiría reduciéndose en los próximos meses debido a la disminución de demanda y que para finales de 2020 se ubicaría fuera del rango meta, debajo del límite inferior. En diciembre dicha proyección se reafirmó puesto que se volvió a proyectar que la inflación se encontraría en un escenario negativo, en 2021 y 2022 esta se ubicó en el tramo inferior del rango meta de inflación, tal y como se puede observar en la Figura 5.

Finalmente se concluye que la economía peruana está pasando por un momento de incertidumbre lo cual representa un escenario desfavorable para el sector de productos alimenticios, incluyendo al de salsas

2.1.3. Factor Sociocultural

Las salsas no solo son acompañantes de las comidas principales, sino que tienen el poder de enriquecer toda la experiencia culinaria de sus consumidores. La sociedad peruana se caracteriza por buscar un picor en sus comidas o algún sabor adicional. Es parte de nuestra identidad añadirles a las comidas una gran variedad de salsas, entre ellas: crema de ají, huancaína, ocopa, salsa tártara, entre otras. Además, las salsas tienen la ventaja de que cada persona le puede dar su toque especial para adecuarlas al platillo con el que prefieran consumirlas.

La aceptación de las salsas en la comunidad peruana es bastante alta, en el 2012 IPSOS Apoyo realizó un estudio para la empresa Alicorp en el cual se concluyó que el 89% de hogares en Perú utiliza como acompañamiento para sus comidas alguna crema o salsa picante al menos cinco días a la semana. En dicho estudio se menciona que el 75% de los hogares consume salsas picantes caseras, específicamente, a base de ají amarillo. Asimismo, las nuevas incursiones a sabores poco comunes han tenido buenos resultados, como es el caso de las salsas Walibi, las cuales han introducido salsas de sabores peculiares, como lo son el queso, aceituna y palta con mayonesa.

Por otro lado, en los últimos años los peruanos se están inclinando por dos nuevas tendencias. En primer lugar, por seguir una alimentación más saludable, tendencia que se espera siga al alza. De acuerdo con un estudio realizado por Kantar Worldpanel (2019) el 54% de hogares en Perú considera que su alimentación es saludable, e incluso, aquellas empresas que ofrecían productos grasosos o azucarados están optando por lanzar alternativas más saludables. Asimismo, algunos peruanos están dispuestos a pagar más por un producto más saludable y de mejor calidad. En segundo lugar, según un estudio realizado por Mercado Libre en 2019, los latinoamericanos al momento de elegir qué comprar tienen en cuenta factores

ecológicos y sociales. Esto se debe principalmente que los relacionan con productos de alta calidad y porque se preocupan por el futuro y el bienestar de las próximas generaciones.

Otra característica del consumidor peruano es que, como consecuencia de un estilo de vida más agitado, el consumidor opta por comprar productos preparados y fáciles de consumir. Esta característica no es ajena para los consumidores de salsas; si bien las salsas caseras tienen sus beneficios, como por ejemplo: la capacidad de personalizar a gusto cada salsa y el hecho de que pueden llegar a ser más saludables al no contener preservantes; su preparación implica tiempo, y el tiempo es un recurso que no todos los peruanos tienen o que no están dispuestos a invertir.

Se concluye entonces, de acuerdo con los indicadores mencionados y las tendencias observadas, que el sector salsas tiene actualmente una alta aceptación en el mercado peruano. Asimismo, su dinamismo permite una continua exploración de nuevos productos diferentes y que satisfagan distintos nichos de mercado. Además, se observa una tendencia a desarrollar productos saludables y eco amigables.

2.1.4. Factor Demográfico

Las cifras al 17 de enero de 2020 indican que Lima tiene 9 674 755 habitantes, lo cual representa el 29,7 % del total de la población del Perú (32 625 948 habitantes). Según el INEI, si desagregamos esta información por distritos, se observa que San Juan de Lurigancho (SJL) es el distrito más poblado de la Lima, seguido de San Martín de Porres (SMP), Comas, Villa María del Triunfo (VMT) y Villa El Salvador. De acuerdo con el estudio “Perfiles zonales Lima Metropolitana 2020” realizado por IPSOS, Lima Metropolitana se divide en 6 zonas geográficas: Lima Norte, Lima Centro, Lima Este, Lima Oeste, Lima Sur y Callao. Para describir la distribución de los hogares de Lima Metropolitana 2020 reportada en el mismo estudio, se elaboró la Figura 6, en la cual se puede apreciar que las zonas Lima Norte y Lima

Este concentran la mayor cantidad de hogares. En el mismo estudio se presentaron los niveles socioeconómicos predominantes para cada zona y sus respectivos ingresos promedio mensuales, para lo cual se elaboró la Tabla 1 mostrada a continuación.

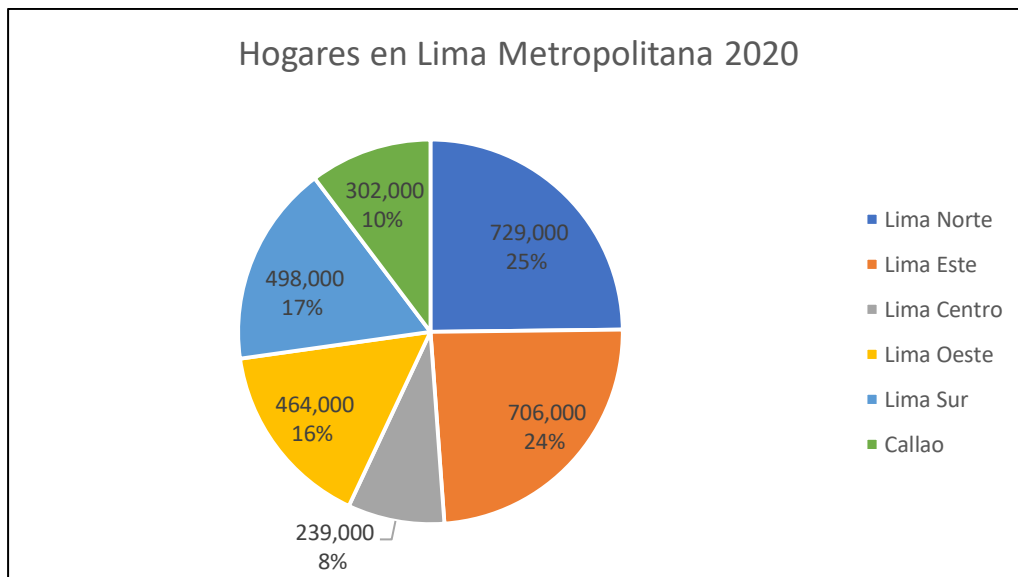


Figura 6. Distribución de Hogares en Lima Metropolitana 2020.

Fuente: IPSOS (2020) Perfiles zonales Lima Metropolitana 2020.

Tabla 1 NSE Predominante en cada Zona Geográfica de Lima Metropolitana y su respectivo Ingreso Promedio Mensual.

Zona	NSE Predominante		Ingreso Promedio Mensual (S/)
Lima Norte	C	40.4%	4 220
	D	37.3%	
Lima Este	C	36.6%	3 997
	D	43.1%	
Lima Centro	C	54.8%	4 412
	B	25.6%	
Lima Oeste	A	33.4%	8 225
	B	52.6%	
Lima Sur	C	33.3%	4 283
	D	34.6%	
Callao	C	31.1%	3 824
	D	43.8%	

Fuente: IPSOS (2020) Perfiles zonales Lima Metropolitana 2020.

También es importante que se considere el grupo de edades en los que está distribuido la población y el porcentaje de hombres y mujeres. De acuerdo con la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), la distribución de Lima metropolitana en 2019 según sexo y segmentos de edad fue la siguiente:

Tabla 2 Distribución de la población según su grupo de edad y su sexo.

Grupo de Edad	Total		Hombres		Mujeres	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941,70	8.9%	481,30	9.2%	460,40	8.6%
06 - 12 años	1 102,10	10.4%	561,90	10.7%	540,20	10.1%
13 - 17 años	828,50	7.8%	420,40	8.0%	408,10	7.7%
18 - 24 años	1 357,40	12.8%	692,20	13.2%	665,20	12.5%
25 - 39 años	2 683,40	25.4%	1 348,80	25.7%	1 334,60	25.0%
40 - 55 años	2 086,50	19.7%	1 020,10	19.4%	1 066,40	20.0%
56 - + años	1 581,30	14.9%	722,70	13.8%	858,60	16.1%
Total	10 580,90	100.0%	5 247,40	100.0%	5 333,50	100.0%

Fuente: CPI (2019) Perú: Población 2019.

De acuerdo con las cifras mostradas, podemos concluir que las zonas geográficas con más ingresos promedio mensuales, en orden de mayor a menor, son: Lima Oeste, Lima Centro, Lima Sur, Lima Norte, Lima Este y Callao. Además, la mayor parte de la población se encuentra en un rango de 25 a 39 años. En dicho rango, la cantidad de hombres y mujeres no es significativamente distinta.

2.1.5. Factor Tecnológico

La tecnología es muy importante para cualquier empresa ya que contribuye a mejorar la productividad, calidad y rentabilidad. Asimismo, es importante tener en cuenta que esta debe cambiar a medida que la sociedad también cambie su estilo de vida y sus necesidades, hasta el punto de verse en la capacidad de ofrecerle al consumidor soluciones a la demanda de productos frescos, saludables y eco amigables. En los últimos años se han dado grandes avances en las tecnologías de producción, en el desarrollo de alimentos ready-to-eat, en la

conservación, procesamiento y almacenamiento de alimentos y en la creación de envases más modernos y eco amigables.

En ese sentido, es importante mencionar el surgimiento y la expansión de lo que se conoce como tecnología de los alimentos, la cual estudia a nivel microbiológico, físico y químico la composición de algunos alimentos y apunta a que se desarrollen nuevas formas de producirlos, almacenarlos y empaquetarlos. Según el Foro Económico mundial (2019) el trabajo que realizan los agricultores, la forma de alimentarse de los consumidores y el cambio climático son algunos de los factores que podrían verse afectados de manera positiva debido al desarrollo de las tecnologías de vanguardia, las cuales ya se están aplicando.

Con respecto a la producción de salsas, la forma artesanal de realizarlas es moliendo, picando o pelando los ingredientes para luego freírlos y licuarlos. Actualmente, existen equipos industriales de agitación, mezcla y emulsión. Que permiten conseguir el grado de homogeneización y dispersión y la textura similar a la del método casero.

Por otro lado, en la actualidad se están implementando nuevas tecnologías en los campos de cultivo y en las plantas de envasado de frutas y verduras. Por ejemplo, en febrero de 2019, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), incursionó en la transferencia tecnológica a productores con el fin de que se mejore la calidad y la productividad del mango. Por otro lado, también existen diferentes técnicas y tecnologías de cavitación, extracción y conservación a baja temperatura, que permiten preservar la fruta y su pulpa y así no depender de las limitaciones generadas por la temporalidad de los cultivos.

Un ejemplo de uno de los avances más resaltantes que concierne a la producción de salsas son las computadoras de alimentos, las cuales se esperan sean el futuro de la agricultura, ergo, de la producción de la materia prima. Estas computadoras “cultivan” alimentos con ayuda de la inteligencia artificial. Son capaces de crear plataformas de agricultura personalizadas y de esta forma hacer crecer plantas sin necesidad de suelo.

De acuerdo con lo señalado, se puede concluir que afortunadamente no existen limitaciones técnicas ni tecnológicas para la producción, distribución y comercialización de ningún tipo de salsa y que, por el contrario, el desarrollo tecnológico de la industria representa una oportunidad para obtener productos de mejor calidad con alta rentabilidad.

2.1.6. Factor Ecológico

Este factor es importante pues se debe tomar conciencia de los daños que la actividad industrial causa al medio ambiente. En primer lugar, los recursos del mundo están siendo explotados más rápido de lo que estos pueden regenerarse y, en segundo lugar, se están liberando más contaminantes de los que la Tierra puede absorber.

Un ejemplo de esto es que, desde la Revolución Industrial, la temperatura terrestre ha aumentado en 1,1 °C y se espera que siga con una tendencia al alza. Sin embargo, a pesar de los alarmantes indicadores, no se han tomado las medidas necesarias para parar o desacelerar dicho aumento. Se continúa emitiendo más dióxido de carbono que el que la atmósfera admite. Según BBC, en 2018 el dióxido de carbono alcanzó su máxima concentración en el ambiente de la historia: 407,8 partes por millón.

Es importante considerar que los proveedores de materias primas para las salsas suelen ser agricultores y que la agricultura es una de las mayores fuentes de contaminación para el agua (debido a plaguicidas, fosfatos, nitratos, entre otros). La agricultura también es una de las principales fuentes de gases de efecto invernadero, como lo son el metano y el óxido nítrico, y tiene un impacto significativo en la pérdida de biodiversidad. Por lo tanto, el sector debe enfocarse en que se desarrollen e implementen tecnologías que contribuyan a reducir el impacto negativo de las actividades agrícolas de sus proveedores, así como también a hacer uso responsable de las materias primas.

Las industrias de productos alimenticios juegan un importante papel en cuanto cuidado del medio ambiente. Fernando Ballesteró señaló en un artículo publicado en El País en 1900, que las empresas pueden ser percibidas desde dos enfoques distintos: como agentes contaminantes o como agentes de cambio que luchan en contra de la contaminación. Por lo tanto, en el mercado de salsas se deben evaluar constantemente alternativas más eco amigables, por ejemplo, dejar de usar doypacks o botellas de plástico y empezar a usar frascos de vidrio.

En adición a esto, los últimos años hemos sido testigos de múltiples protestas, discursos, investigaciones e incluso catástrofes que nos dejan en claro la importancia de que las empresas, sin distinguir el rubro al que pertenecen, busquen adoptar hábitos amigables con el ambiente y empiecen a ofrecer productos que permitan la sostenibilidad.

Por lo tanto, toda empresa, por un tema de responsabilidad, debe pensar a largo plazo y desarrollar hábitos que reduzcan y mantengan una huella ecológica aceptable, es decir deben tener un enfoque de sostenibilidad y en la ecoeficiencia de sus operaciones.

2.1.7. Factor Legal

El órgano competente que otorga y reconoce derechos y certificaciones a las entidades productoras de alimentos es la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA). Dicho organismo, puede emitir lo siguiente: opiniones técnicas, autorizaciones, permisos y registros que garanticen la inocuidad alimentaria de los productos que se comercializan, así como también una adecuada salud ambiental. Adicionalmente, está la Dirección de Inocuidad Alimentaria (DIA), la cual es un órgano de línea de DIGESA, que se encarga de hacer cumplir los objetivos indicados en el “Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud”. En ese sentido, la producción, distribución y comercialización de las salsa estarían regidas por las normas que establezcan estas entidades.

Toda norma, política, ley o restricción dictada por la DIGESA, estará encaminada a asegurar la inocuidad alimentaria – la cual hace referencia a la garantía de que los alimentos comercializados no causarán algún daño a quienes los consumen – por ello, según Mónica Saavedra Chumbe, la Directora General de Salud Ambiental en el Ministerio de Salud, estas deben abarcar toda la cadena alimenticia: desde la que los alimentos se producen hasta que se consumen.

En adición a esto, se debe tomar en cuenta a la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley N° 30021), la cual, establece que todos aquellos alimentos o bebidas no alcohólicas que hayan sido procesados y que tengan alto contenido de los siguientes componentes: sodio, azúcar y grasas trans o saturadas, por encima de los parámetros establecidos por el MINSA (Ministerio de Salud), deberán contar con advertencias publicitarias en forma de octógonos.

Las empresas que produzcan salsas deberán llevar un control de todas las políticas, normas, leyes y restricciones aplicables para asegurar su debido cumplimiento. Asimismo, es necesario periódicamente analizar si se debiese tomar en cuenta alguna nueva.

2.2. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno será muy importante comprender, en primer lugar, cuáles son las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes. Esto permitirá que se identifiquen las fuentes de la rentabilidad actual del sector así como también anticipar y determinar cómo equiparar o superar a la competencia a lo largo del tiempo. Por lo tanto, con el fin de conocer dichos agentes competitivos de la industria de Salsas se realizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

2.2.1. Rivalidad entre los Competidores

Según Porter (1990), una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. En ese sentido, se ha procedido a analizar el grado de intensidad con el que las empresas productoras de salsas compiten para así determinar el potencial beneficio en el mercado de salsas.

Según el estudio “Liderazgo en productos comestibles 2015”, disgregando los tipos de salsa, se observan los siguientes resultados:

Tabla 3 Liderazgo en la categoría de la Crema a la Huancaína.

Marca	Total 2015 %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Alacena	65%	85%	82%	60%	65%	51%
Hecha en casa - Casera	22%	10%	11%	32%	14%	12%
Tarí	3%	2%	2%	5%	2%	3%
Provenzal	1%	0%	0%	1%	0%	0%
Hellman's	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Wong	0%	0%	2%	0%	0%	0%
Otros	1%	0%	1%	1%	1%	0%
Granel	8%	3%	2%	0%	18%	34%
Base:	341	55	58	96	74	58

Fuente: Ipsos (2015) Liderazgo en Productos Comestibles 2015.

La marca líder en esta categoría es la Crema de Huancaína Alacena de Alicorp. Se puede observar que el 65% de personas habitualmente la consume, el 22 % la prepara en casa y una menor cantidad opta por adquirir otras marcas o comprarla a granel. Cabe resaltar que Alicorp lanzó otro tipo de crema de huancaína de la marca Nicolini en febrero de 2020.

Tabla 4 Liderazgo en la categoría del Ketchup.

Marca	Total 2015 %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Alacena	44%	37%	51%	42%	50%	14%
Libby's	11%	16%	12%	12%	5%	0%
Maggi	10%	1%	10%	13%	8%	10%
Heinz	3%	3%	7%	2%	0%	0%
Hellman's	2%	8%	2%	2%	2%	0%
Alpesa	2%	0%	2%	2%	3%	0%
Tari	2%	0%	0%	3%	0%	0%
Otros	4%	11%	6%	7%	0%	0%
Granel	2%	0%	2%	2%	0%	10%
No precisa	20%	24%	8%	15%	32%	66%
Base:	173	45	45	40	28	15

Fuente: Ipsos (2015) Liderazgo en Productos Comestibles 2015.

En el caso de la salsa Ketchup, el producto líder es también el de Alacena de Alicorp, con un 44% de participación. Los siguientes competidores en línea son los productos de la marca Libby's y Maggi.

Tabla 5 Liderazgo en la categoría de la Mayonesa.

Marca	Total 2015 %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Alacena	85%	84%	87%	90%	85%	69%
Hellmann's	4%	7%	6%	4%	3%	0%
Hecha en casa - Casera	2%	0%	1%	4%	0%	0%
Maggi	1%	1%	2%	1%	0%	1%
Otros	1%	3%	3%	1%	0%	0%
Granel	1%	0%	0%	0%	2%	4%
No precisa	6%	5%	1%	0%	10%	26%
Base:	321	65	63	75	63	55

Fuente: Ipsos (2015) Liderazgo en Productos Comestibles 2015.

En esta categoría vuelve a ganar Alacena de Alicorp, con un 85% de encuestados que opta por consumir habitualmente la mayonesa de Alacena, seguida por la marca Hellmann's con apenas un 4% de participación.

Tabla 6 Liderazgo en la categoría de la Mostaza.

Marca	Total 2015 %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Libby's	29%	46%	32%	37%	4%	0%
Alacena	13%	9%	3%	19%	20%	0%
Maggi	12%	12%	15%	13%	8%	0%
Hellmann's	10%	6%	22%	6%	7%	17%
Dijon	3%	0%	5%	5%	0%	0%
Heinz	2%	1%	11%	0%	0%	0%
Fanny	1%	0%	0%	3%	0%	0%
Kellogg's	1%	0%	5%	0%	0%	0%
Granel	8%	0%	5%	5%	24%	22%
No precisa	18%	23%	2%	13%	37%	61%
<i>Base:</i>	143	49	31	31	18	14

Fuente: Ipsos (2015) Liderazgo en Productos Comestibles 2015.

A diferencia de los otros tipos de salsas, la mostaza no tiene un líder definido. Las marcas más consumidas son Libby's (29%), Alacena (13%) y Maggi (12%).

Tabla 7 Liderazgo en la categoría de la Crema de Ají

Marca	Total 2015 %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Alacena (Uchucuta)	50%	51%	51%	52%	50%	40%
Tarí	25%	31%	27%	17%	31%	38%
Hecha en casa - Casera	15%	8%	10%	23%	9%	5%
Metro	2%	4%	7%	1%	0%	0%
Wong	1%	3%	2%	0%	0%	0%
Otros	2%	1%	0%	5%	1%	2%
Granel	4%	2%	3%	1%	8%	15%
No precisa	1%	0%	0%	1%	1%	0%
<i>Base:</i>	312	64	66	74	68	40

Fuente: Ipsos (2015) Liderazgo en Productos Comestibles 2015.

Se observa que en 2015 aproximadamente el 75% de cremas de ají consumidas son las salsas Uchucuta y Tarí, ambas pertenecientes a Alicorp.

De acuerdo con las cifras obtenidas en la encuesta realizada por Ipsos, podemos concluir que el principal competidor en el mercado de salsas es Alicorp, pues es líder de la mayoría de las categorías. Estas cifras en el año 2020 no han variado en gran medida pues Alicorp sigue siendo el líder del mercado de salsas. En el Reporte Anual de Alicorp de 2018 se señaló que

las ventas de salsas crecieron en un 20.5% en comparación a las de 2017, lo cual indican se traduce como el EBITDA más alto de la historia de la categoría.

Actualmente, todas las salsas que ofrece Alicorp pertenecen a la familia de productos Alacena, a excepción de la crema de huancaína de Nicolini. La lista completa de productos de la marca Alacena es la siguiente:

- Crema Huancaína
- Mayonesa
- Mayonesa Light
- Mostaza
- Salsa Golf
- Kétchup
- Kétchup Especial
- Salsa Tártara
- Jaya Rocoto Especial
- Uchucuta
- Mayonesa Sabor Ahumado
- Mayonesa Light
- Kétchup Especial
- Salsa de Rocoto Power
- Crema de Ají Tarí
- Salsa Barbecue

Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevos competidores fuertes en el mercado de salsas, como es en el caso de Walibi. Esta marca ha sacado al mercado salsas con sabores que no habían sido explorados a nivel masivo en el Perú, entre estos destacan los siguientes: sabor mayoqueso, mayopalta y aceitunesa.

Se procedió a realizar un análisis Pareto para identificar los principales competidores del mercado de salsas en base a la participación de mercado reportada en la encuesta de IPSOS, el cual se puede observar en la Figura 7.

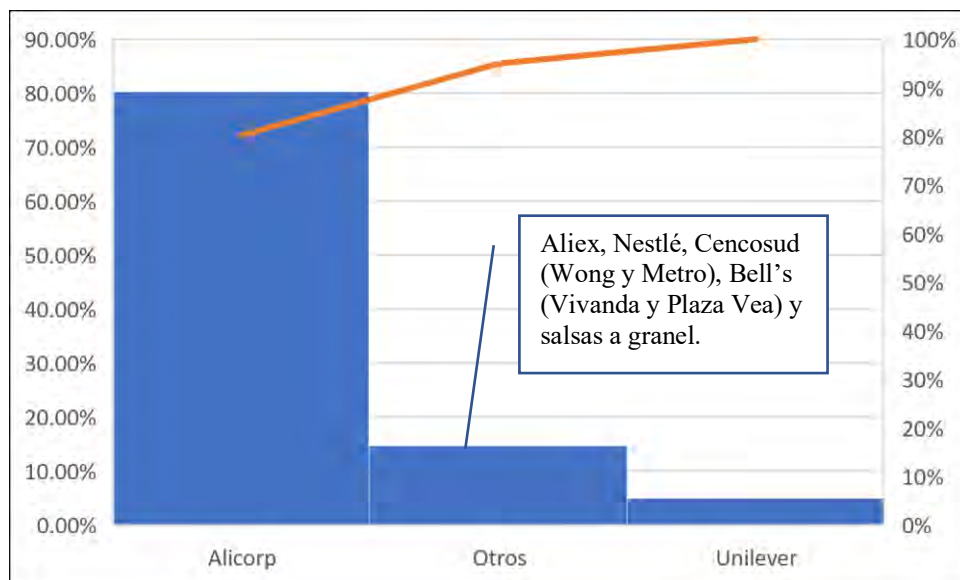


Figura 7. Participación de mercado.

Fuente: Memoria Anual de Alicorp y Unilever (2019).

Como se puede observar Alicorp es el gigante de la industria de salsas, exactamente con un 80.3% de participación de mercado en Perú (dato obtenido de su memoria anual en 2019). Luego, se observa que Unilever tiene un porcentaje mucho menor de participación de mercado en el 2019 de 5%. El resto de los competidores, lo cual representa el 14.7%, está conformado por empresas como: Aliex, Nestlé, Cencosud (marcas de Wong y Metro), Bell's (marca de Vivanda y Plaza Veja) y las salsas a granel.

De acuerdo con lo expuesto, se considera una alta rivalidad entre los competidores pues el mercado de salsas se encuentra bastante diversificado por la presencia de una gran variedad de marcas innovadoras y con sabores exóticos ya diferenciadas y por sobre todo, se tiene la presencia de Alicorp como un importantísimo rival quién cubre la mayoría del mercado peruano.

2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los ingredientes esenciales para la producción de cualquier salsa, es decir, la materia prima, suele variar dependiendo de la naturaleza de esta. En muchos casos se necesita de alguna verdura o fruta que será licuada, por lo cual se necesitarán proveedores agrícolas. Las frutas y verduras suelen ser cruciales para el proceso productivo de algunas salsas, como lo son las salsas picantes, que se basan en el ají, o el ketchup, que se basa en el tomate. Afortunadamente, en el Perú la agricultura está bastante promovida y diversificada, por lo que se espera que para el mercado de salsas, los proveedores de frutas o verduras tengan un poder de negociación bajo.

Para el caso de las salsas emulsionadas, como la mayonesa o la bechamel, se necesita huevo pues este es el principal agente emulsionante. Este ingrediente también tiene una amplia oferta de proveedores por lo cual habrá una alta competencia y no tendrán un alto poder de negociación.

Por otro lado, algunos ingredientes que todas las salsas tienen son la sal y el aceite, los cuales son insumos fáciles de conseguir pues hay una extensa variedad de proveedores, lo cual representa una alta disposición. Por lo tanto, en ambos casos el poder de negociación de la empresa con los proveedores será bastante alto.

En conclusión, de acuerdo con lo previamente expuesto, los proveedores de materias primas tendrían un bajo poder de negociación, pues la oferta en todos los casos es bastante amplia y no existen limitaciones de transporte o conservación.

2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

El análisis de esta fuerza se realizará, en primer lugar, para los clientes directos: supermercados, tiendas por conveniencia, tiendas mayoristas, restaurantes y hoteles. En segundo lugar, se analizará a los clientes indirectos, es decir, los consumidores finales.

Para el caso de los clientes directos, al tratarse de un producto nuevo que necesita posicionarse en el mercado, se tendrá que cumplir con los requisitos que estos exijan ya que son canales indispensables para llegar a los consumidores finales. Al ser los principales distribuidores del producto, tendrán un papel importante para alcanzar el volumen de ventas deseado y para aumentar la cobertura del producto, además, a las empresas les convendrá tener un contrato de proveedor con un supermercado grande o un restaurante de renombre pues le dará mayor poder de financiamiento. Por estas razones, los clientes directos tendrán, al principio, un alto poder de negociación.

Por otro lado, en cuanto a los consumidores finales, estos suelen adquirir salsas al menos una vez a la semana, ya sea mayonesa, pomarola, ají, entre otras. La forma en la que ellos podrán adquirir el producto será por medio de los clientes directos, por lo que no tendrán mucha injerencia en la negociación de precios. Adicionalmente, se trata de un gran número de compradores y una gran oferta de salsas, por lo que, en ese sentido, el poder de negociación de los clientes será alto, la cual habría que adicionarle el hecho de que existe un producto sustituto en el cual es las salsas caseras.

Adicionalmente, cabe mencionar que Perú también es un importante exportador de salsas. Esto se debe a que las salsas peruanas están compuestas por ingredientes únicos, por ejemplo: la salsa de rocoto, de huacatay, la crema a la huancaína, la salsa anticuchera o salsas a base de frutas típicas como camu camu. En el 2019 Perú exportó 36.535 miles de dólares americanos a todo el mundo, siendo el país con la cantidad de exportaciones más importante Estados Unidos, para el cual dichas exportaciones se valorizaron en 13.648 miles de dólares americanos.

Dicho esto, se concluye que el poder de negociación de los clientes será alto a nivel nacional pero bajo a nivel internacional. La popularidad de Perú en el mercado internacional tiende al alza, partiendo del hecho que en el 2017 Perú estuvo rankeado como el décimo sexto

proveedor de Estados Unidos y que se continúa explorando nuevos sabores típicos y diferenciados.

2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Como ya se mencionó, una de las principales amenazas de productos sustitutos para el mercado de salsas son las salsas caseras. Los consumidores tienen la capacidad de preparar la mayoría de las salsas en su casa e incluso probar con diferentes ingredientes para adecuarlas a sus gustos. Sin embargo, esto implicaría que utilicen su tiempo en pelar y picar los ingredientes, en cocerlos, freírlos o licuarlos y en lavar los utensilios. Por ejemplo, en el caso específico de las salsas picantes, puede resultar muy tedioso sacarle las venas al ají e incluso, manipular este ingrediente puede generar alergias o molestias. Por lo que una de las características principales del sector salsas es que están se ofrezcan como productos ready-to-eat. Otro sustituto de las salsas es el zumo de frutas, en especial el de limón, el cual se utiliza para marinar distintos platillos como ensaladas, carnes, etc. Por último se tiene también la opción de consumir frutas licuadas como una alternativa más saludable a las salsas, por ejemplo, en lugar de consumir ketchup, consumir tomates licuados.

El cliente está altamente propenso a consumir salsas caseras ya que son percibidas como de mejor calidad, además, se pueden adaptar el sabor que ellos prefieran y tienen un costo menor que muchas de las opciones que se ofrecen. Sin embargo, el procesos de realizarlas no ha tenido avances y sigue siendo complicado y tedioso realizarlas.

Dicho esto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta, pero se espera que, al ofrecer productos innovadores, esto no sea un impedimento para el crecimiento del sector.

2.2.5. Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

En primer lugar, se tiene que tomar en cuenta la inversión inicial para entrar al mercado de estudio. Las salsas tienen un proceso productivo relativamente simple y la inversión no será mucho mayor que la que se tendría con cualquier otro tipo de producto, además, como ya se explicó en el análisis del factor tecnológico, no existen limitaciones para la adquisición de equipos.

En adición a esto, es importante evaluar las economías de escala. La producción de salsas permite que a medida que los productos se vayan posicionando, se puedan ahorrar algunos costos. Por ejemplo, al comprar las materias primas en grandes cantidades, se pueden negociar mejores precios con los proveedores. Además, se puede ir mejorando el proceso productivo, haciendo que sea más eficiente. Si se tiene un buen capital de trabajo, las empresas que produzcan salsas pueden invertir en que sus procesos sean de alta calidad y estén estandarizados y automatizados, lo cual disminuirá considerablemente los costos. Por último, si la producción se realiza a gran escala, los trabajadores se pueden especializar en una operación y así aumentar su productividad.

Por otro lado, se debe considerar la diferenciación del producto. Las salsas que se ofrecen en el mercado peruano son bastante diferenciadas. Algunas se destacan por su sabor, pues están hechas a base de distintos ingredientes tales como: palta, aceituna, cocona, piña, entre otros. Asimismo, hay una gran variedad de calidades, colores, tamaños y presentaciones; están las salsas de alacena, que se diferencian por su sabor casero y de receta única, también hay una amplia variedad de salsas picantes, salsas internacionales, entre otras.

A pesar de que hasta el momento las barreras de entrada no parecen ser altas para el mercado de salsa en el Perú, es importante tener presente que existe cierta dificultad para ingresar a ciertos canales de distribución, en especial a los supermercados y a las tiendas de conveniencia. Dichos canales cobran comisiones de entrada bastante altas y, algo que resulta

más complicado aún, cobra comisiones de ventas también altas. Muchas veces mantenerse en estos canales es lo que resulta difícil y poco rentable. Sin embargo, existen otros canales bastante efectivos, como lo son las bodegas, las tiendas saludables, las ferias y el e-commerce, el cual está creciendo considerablemente a raíz de la crisis sanitaria que se vivió a nivel mundial por la pandemia del COVID-19. Respecto a esto, es lógico que el país estipule regulaciones más estrictas para la distribución de productos alimenticios; sin embargo, se asume que las empresa tendrán todos los permisos necesarios

Se concluye que la amenaza de la entrada de nuevos competidores para el sector de salsas es media por las razones ya expuestas.

2.3.Planeamiento Estratégico

Una buena estrategia puede ser un factor determinante para el éxito. Los líderes de las pequeñas, medianas y grandes empresas tienden buscar una estrategia ganadora y si bien puede haber muchas opiniones y conceptos distintos sobre ella, siempre será importante que un negocio establezca una estrategia genérica, con el fin de alinear todas las actividades de las áreas a ella.

A continuación, se realizará un análisis comparativo de algunos elementos del planeamiento estratégico sobre las principales empresas de salsas en el Perú, con el fin de llegar a una conclusión o recomendación del rumbo que podría tomar el sector. Dichas empresas fueron seleccionadas a partir del Pareto previamente presentado en el acápite de Análisis del Microentorno.

2.3.1. Misión

- Misión de Alicorp

“Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.” – Alicorp (2019)

- Misión de Aliex

“Somos una empresa dedicada a la producción, desarrollo y mejora continua de salsas de mesa tradicionales e innovadoras para complementar los sabores de la comida peruana y latina. Lo hacemos mediante el uso eficiente de recursos naturales, humanos y con el impulso constante de nuestros canales de distribución.” – Aliex (2019)

- Misión de Unilever

“Tener los más altos estándares de comportamiento corporativo con todas las personas con quienes trabajamos, las comunidades con las que tenemos contacto y el entorno en el cual tenemos un impacto”. – Unilever (2020)

Análisis Comparativo de las Misiones:

Podemos observar que en la misión de las tres empresas analizadas se ha mencionado el deseo de contribuir positivamente con la sociedad en la que se desarrollan, se busca generar un impacto positivo en todos los ámbitos posibles y el menor impacto negativo en aquello que no se pueda evitar. Enfocarse en el valor compartido entre la empresa y la sociedad, permite no solo que la empresa aumente sus beneficios económicos, sino que forje una sólida reputación y gane el cariño de sus clientes.

2.3.2. Visión

- Visión de Alicorp

“Ser líderes en los mercados en los que competimos.” – Alicorp (2019)

- Visión de Aliex

“Queremos ser el principal referente en la industria de salsas de América Latina y ocupar el 2do lugar en participación de mercado de salsas en Perú. Lo lograremos mediante la motivación de nuestro personal, constante innovación en nuestros procesos y múltiples lanzamientos de productos.” – Aliex (2019)

- Visión de Unilever

“En Unilever queremos hacer crecer nuestro negocio, a la vez que reducimos el impacto ambiental y aumentamos nuestro impacto social positivo.” – Unilever (2020)

Análisis Comparativo de las Visiones:

Analizando las visiones recopiladas, se puede observar que Alicorp tiene como una visión altamente competitiva pues su objetivo mantenerse como líder; asimismo, se evidencia que ni Aliex ni Unilever desea competir contra este puesto, por ejemplo, Aliex solo aspira a ser el segundo en la participación de mercado de salsas en Perú y crecer a nivel de Latinoamérica, enfocándose en hacer uso eficiente de sus recursos, mientras que Unilever se concentra en que su negocio crezca y en tener un impacto positivo.

2.3.3. Análisis de los Stakeholders

Los stakeholders son todos aquellos interesados en el sector, ya sea a nivel interno o externo, estos pueden ser: personas, empresas, entidades u otros sectores. Los stakeholders internos hacen referencia a todo aquel interesado esté directamente involucrado con el sector. Por otro lado, los stakeholders externos serán aquellas entidades que no tengan injerencia directa en el sector, pero que podrían influir o que se podrían ver afectadas por el crecimiento de este.

Stakeholders internos

- **Empresas:** Como ya se ha mencionado anteriormente, dentro del sector de salsas existe una alta competitividad debido al indiscutible liderazgo de Alicorp y el alto crecimiento de marcas emergentes. Por lo tanto, todas las empresas pertenecientes al sector tendrán como interés común el surgimiento de nuevos competidores, pues podría significar la reevaluación de sus estrategias actuales.
- **Proveedores:** Toda empresa perteneciente al sector de salsas va a necesitar de proveedores que les suministren materia prima básica para la elaboración de sus productos. Inclusive, aquellas empresas que utilicen frutas tendrán que tomar en cuenta que la disponibilidad de estas podría llegar a ser estacional. Por esta razón, para los proveedores será importante cómo se desarrolla el sector de salsas, pues las empresas pertenecientes a él son sus clientes y les proveerán input para determinar su stock y ventas.
- **Consumidores:** El sector se basa en los consumidores, pues serán ellos quienes generarán las ventas, ergo la rentabilidad y los beneficios. Es por eso siempre tomar en cuenta la naturaleza cambiante del consumo y estar preparados para adaptarse a ella.
- **Distribuidores:** Si se tiene como objetivo que el sector de salsas crezca en el Perú, un factor importante será la distribución del producto. La manera en la que el producto

llegará al consumidor dependerá altamente de los distribuidores, para quienes será importante el desarrollo del sector puesto que determinará la demanda que tendrá su servicio.

Stakeholders externos

- **Gobierno y Organismos Reguladores:** Toda empresa perteneciente a la industria de salsas tendrá que registrarse bajo normas y leyes impuestas por el gobierno. Asimismo, al comercializar productos alimenticios es importante que se asegure su inocuidad. Por otro lado, al gobierno le interesa el desarrollo de nuevas empresas pues potencia la economía del país.
- **Organizaciones no gubernamentales (ONG):** Se espera que las empresas del sector de salsas sean socialmente responsables con su entorno, por lo que se tendrá que recurrir a las ONG. Dichas organizaciones podrán asesorar y apoyar a las empresas en el desarrollo de sus planes de responsabilidad social y brindarles mayor visibilidad.
- **Comunidad:** Toda actividad industrial tendrá un impacto social y ambiental en la comunidad cercana en la que se desarrolle. En ese sentido, es importante que las empresas asuman la responsabilidad y procuren minimizar al máximo su impacto negativo.

A continuación, en la Figura 8 se puede observar la matriz de acciones a tomar con los stakeholders de acuerdo con el poder e interés de cada una de las entidades. Entre dichas opciones se tiene: mantener satisfechos, administrar de cerca, monitorear y mantener informados.

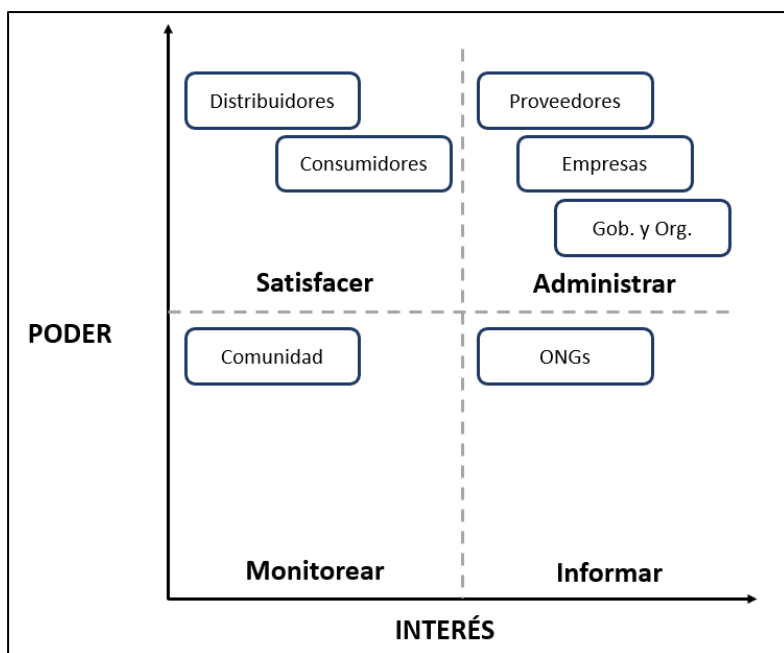


Figura 8. Matriz de stakeholders.

2.3.4. Matriz EFI

Se elaboró la matriz EFI para poder evaluar la situación interna del sector de salsas tomando en cuenta las fortalezas y debilidades. En primer lugar, se le asignó un peso relativo a cada fortaleza y debilidad identificada, ver tabla 8.

Tabla 8: Pesos Relativo de la matriz EFI

Factor	N° Factor	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	Total	Peso Relativo
Productos de alta calidad	F1	2	1	1	1	3	3	3	2	16	11%	
No se necesita maquinaria compleja	F2	2	1	1	2	2	3	2	2	15	10%	
Insumos peruanos de buena calidad que no presentan complicaciones para ser adquiridos y posibilita fuertes alianzas con los proveedores	F3	3	3	3	2	3	3	2	2	21	15%	
Proceso productivo simple y flexible	F4	3	3	1	2	3	3	2	2	19	13%	
Posibles mejoras en las economías de escala	F5	3	2	2	2	3	3	2	2	19	13%	
Alta rivalidad entre los competidores	D1	1	2	1	1	1	3	1	1	11	8%	
Se tendrán que acatar normas rigurosas al tratarse de productos alimenticios	D2	1	1	1	1	1	3	1	1	8	6%	
Alta inversión en publicidad	D3	1	2	2	2	2	3	3	2	17	12%	
Dependencia del abastecimiento de la materia prima	D4	2	2	2	2	2	3	3	2	18	13%	
										144	100%	

Tabla 9: Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F1	Productos de alta calidad	11%	4	0.44
F2	No se necesita maquinaria compleja	10%	4	0.42
F3	Insumos peruanos de buena calidad que no presentan complicaciones para ser adquiridos y posibilita fuertes alianzas con los proveedores	15%	4	0.58
F4	Proceso productivo simple y flexible	13%	3	0.40
F5	Posibles mejoras en las economías de escala	13%	3	0.40
			Subtotal:	2.24
Debilidades		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
D1	Alta rivalidad entre los competidores	8%	1	0.08
D2	Se tendrán que acatar normas rigurosas al tratarse de productos alimenticios	6%	2	0.11
D3	Alta inversión en publicidad	12%	2	0.24
D4	Dependencia del abastecimiento de la materia prima	13%	1	0.13
			Subtotal:	0.55
Total (Fortalezas + Debilidades)				2.78

Tabla 10: Puntuación de la Matriz EFI

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

El resultado de la calificación ponderada total fue de 2.7, lo cual está por encima de 2.5, que es el valor aceptable. Además, se observa que el puntaje de las fortalezas es de 2.24 y el de las debilidades es 0.55. Esto nos indica que el mercado de salsas es fuerte internamente.

2.3.5. Matriz EFE

Se elaboró la siguiente matriz EFE que evaluará los factores externos al sector, es decir, las oportunidades y amenazas, con sus respectivos pesos relativos:

Tabla 11: Pesos Relativo de la matriz EFE

Factor	N° Factor	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	Total	Peso Relativo
La frecuencia del consumo de salsas en Perú es bastante alta, así como su aceptación	O1	3	2	2	3	3	3	1		17	15%
Apoyo por parte del gobierno a la agricultura, lo cual facilita la obtención de la materia prima	O2	1	1	1	2	2	3	1		11	10%
Mercado de productos saludables en crecimiento	O3	2	3	2	3	3	3	1		17	15%
Mercado de salsas en crecimiento	O4	2	3	2	3	3	3	1		17	15%
La participación de mercado de Alicorp es muy alta	A1	1	2	1	1	2	3	1		11	10%
Los clientes directos (principalmente los supermercados) tienen un alto poder de negociación	A2	1	2	1	1	2	3	1		11	10%
Normas más estrictas para la producción y distribución de productos alimenticios por el contexto de la crisis sanitaria	A3	1	1	1	1	1	1	1		7	6%
Economía del país prevista a caer a fines del año 2020	A4	3	3	3	3	3	3	3		21	19%
										112	100%

Tabla 12: Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
O1	La frecuencia del consumo de salsas en Perú es bastante alta, así como su aceptación	15%	3	0.46
O2	Apoyo por parte del gobierno a la agricultura, lo cual facilita la obtención de la materia prima	10%	4	0.39
O3	Mercado de productos saludables en crecimiento	15%	3	0.46
O4	Mercado de salsas en crecimiento	15%	3	0.46
			Subtotal:	1.76
Amenazas		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
A1	La participación de mercado de Alicorp es muy alta	10%	3	0.29
A2	Los clientes directos (principalmente los supermercados) tienen un alto poder de negociación	10%	2	0.20
A3	Normas más estrictas para la producción y distribución de productos alimenticios por el contexto de la crisis sanitaria	6%	3	0.19
A4	Economía del país prevista a caer a fines del año 2020	19%	1	0.19
			Subtotal:	0.87
Total (Oportunidades + Amenazas)				2.63

Tabla 13: Puntuación de la Matriz EFE

Respuesta Mala	1
Respuesta Media	2
Respuesta Superior a la Media	3
Respuesta Superior	4

Para el caso de esta matriz, el resultado fue de 2.63, lo cual también está por encima de 2.5. El puntaje de las oportunidades fue de 1.76 y el de las amenazas de 0.87. Por lo tanto, se concluye que el medio externo es favorable para el sector.

2.3.6. Análisis FODA

Con el fin de analizar los factores que determinarán si el sector podrá cumplir de manera exitosa sus objetivos, se elaboró el presente análisis FODA. En dicho análisis se realizara una evaluación interna, es decir, las fortalezas y debilidades del sector y, a su vez, se realizará la evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Todos estos factores ya fueron establecidos previamente en la matriz EFI y EFE. Tomando estos factores como input, se establecerán estrategias de crecimiento, aprovechamiento, defensa y contingencia. En la Tabla 14 se puede observar dicho análisis.

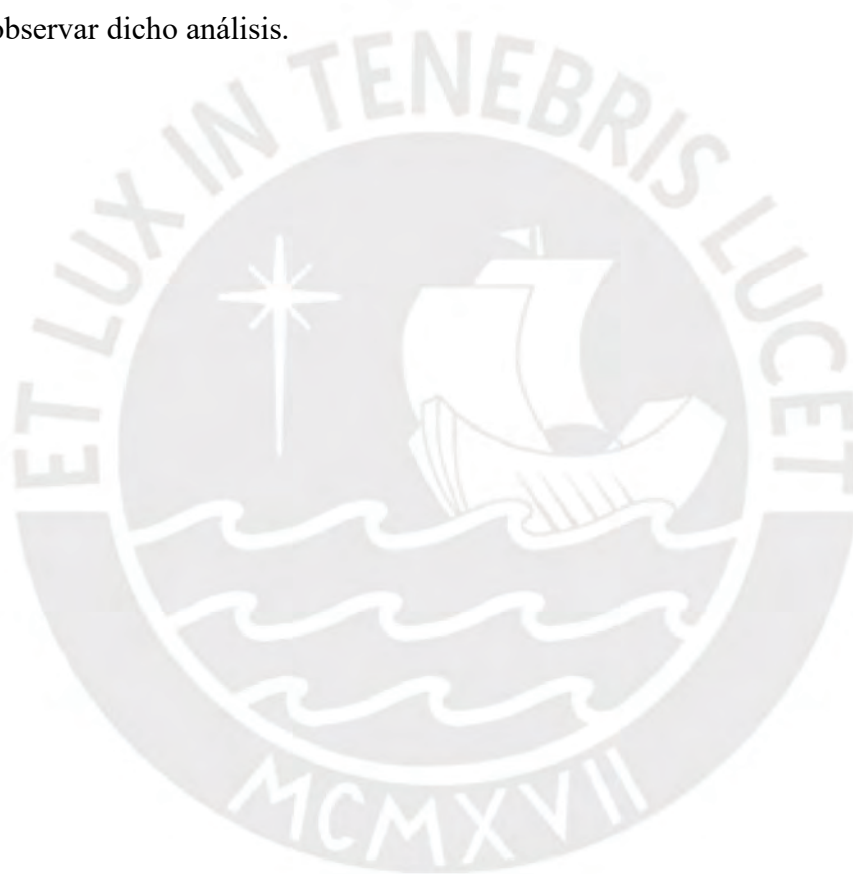


Tabla 14 : Análisis FODA.

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Producto saludable, de alta calidad e innovador		D1	Al principio se tendrá una baja participación de mercado
	F2	No se necesita maquinaria compleja (proceso productivo simple)		D2	Se tendrán que acatar normas rigurosas al tratarse de productos alimenticios
	F3	Insumos peruanos de buena calidad que no presentan complicaciones para ser adquiridos y posibilita fuertes alianzas con los proveedores		D3	Alta inversión en publicidad
	F4	Proceso productivo simple y flexible		D4	Dependencia del abastecimiento de la materia prima
	F5	Posibles mejoras en las economías de escala			
Oportunidades		Estrategia de Crecimiento		Estrategias de Aprovechamiento	
O1	La frecuencia del consumo de salsas en Perú es bastante alta, así como su aceptación	E1	Entablar relaciones fuertes y duraderas con proveedores de insumos de alta calidad.	E3	Invertir en publicidad que resalte el valor nutricional del producto y sus características innovadoras.
O2	Apoyo por parte del gobierno a la agricultura, lo cual facilita la obtención de la materia prima			E4	Establecer relaciones solo con proveedores que hagan uso de tecnología que les permita abastecer a la empresa durante todas las temporadas del año.
O3	Mercado de productos saludables en crecimiento	E2	A través de un proceso productivo simple y utilizando maquinaria que no sea compleja, desarrollar productos innovadores, de alta calidad y que sean lo menos dañinos posibles, asimismo, en dicho proceso será importante ir mejorando las economías de escala.	E5	Enfocarse en implementar sistemas de control de calidad y de salubridad para cumplir con todas las normas que garanticen la inocuidad alimentaria.
O4	Mercado de salsas en crecimiento				
Amenazas		Estrategias de Defensa		Estrategias de Contingencia	
A1	La participación de mercado de Alicorp es muy alta	E6	Enfocarse en el nicho de mercado de salsas saludables, asimismo, se deberá resaltar en el empaque del producto dicha característica.	E9	Diversificar la distribución del producto en distintos canales en caso se aumente el volumen de ventas en los supermercados.
A2	Los clientes directos (principalmente los supermercados) tienen un alto poder de negociación	E7	Mantener una negociación activa con los clientes directos la cual se vaya equilibrando a medida que el producto se vaya posicionando en el mercado.		
A3	Normas más estrictas para la producción y distribución de productos alimenticios por el contexto de la crisis sanitaria	E8	Obtener desde el inicio del proyecto todas las certificaciones que exijan los entes reguladores y llevar un control de su respectivo cumplimiento y actualización.	E10	Implementar un área de la empresa que se dedique a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y requisitos para que pueda operar en condiciones óptimas.
A4	Economía del país prevista a caer a fines del año 2020				

2.3.7. Matriz BCG

Es de suma importancia analizar el ciclo de vida de los productos del mercado de salsas ya que nos dará un indicio de qué podemos esperar de ellos y de cómo irán evolucionando. Para esto, se hará uso de la matriz de Boston Consulting Group (matriz BCG). La matriz BCG toma en cuenta dos factores, el primero es la tasa de crecimiento del mercado y el segundo es la participación relativa de la empresa en dicho mercado. A partir de ellos se definen 4 tipos de producto de acuerdo con su etapa en el ciclo de vida.

En primer lugar, están los productos interrogantes, que se dan en la fase introductoria. En esta etapa el producto recién se lanza al mercado y el segmento escogido empezará a conocerlo. En este punto del ciclo de vida, el producto tiene una participación débil de mercado, pero un alto potencial de crecimiento, por lo mismo que se requerirán altas inversiones en publicidad. En el caso de las salsas, esta etapa será particularmente difícil pues ya existen líderes en este sector, como es el caso de Alicorp. En esta fase, el producto puede seguir dos caminos: uno es hacia la fase de crecimiento y el otro es hacia el declive. Un ejemplo de salsas de tipo interrogante es la mayonesa Hellmann's Vegana, de Unilever.

Como se mencionó, si se aplica una estrategia adecuada en la fase introductoria, el producto puede pasar a ser de tipo "estrella". En este caso, tanto la participación de mercado como el crecimiento del sector son bastante altos, por lo que se genera una alta rentabilidad. A esta etapa se le puede denominar como "crecimiento" y requerirá de especial atención pues se debe buscar consolidar al producto en el mercado, por lo que será indispensable innovar y mantener una actitud competitiva. Para el caso del sector salsas, lo que se buscará es que el producto se consolide como un alimento tradicional en los hogares del Perú. En esta etapa también hay dos opciones, los productos "estrellas" pueden pasar a consolidarse (productos "vaca") o a ser obsoletos (productos "perro"). Un claro ejemplo de producto estrella son las

nuevas salsas de Walibi como la aceitunosa y mayopalta, los cuales son productos innovadores que tuvieron una alta aceptación en el mercado peruano y están encaminados a consolidarse

Si los productos estrella se logran consolidar, pasarían a la siguiente etapa: la de madurez. Los productos que pertenecen a ella se denominan productos “vaca” y se caracterizan por ya ser reconocidos en el mercado (alta participación) pero con una tasa de crecimiento baja. Es decir, el producto ya es reconocido en el mercado y tiene clientes fieles; sin embargo, no se espera un crecimiento significativo en el sector. La ventaja de esta etapa es que es en la que se genera la mayor cantidad de ingresos. En el Perú, tenemos como ejemplo a Tarí o Uchucuta, las salsas picantes de Alicorp que fueron muy bien recibidas por los clientes y que ya están consolidadas, pero no se espera que su participación crezca significativamente en los próximos años.

Por último, se tiene a la etapa de declive, en donde se encuentran los productos “perro”, los cuales tienen una mínima participación de mercado y un tasa de crecimiento también bastante baja. Esta etapa puede llegar debido a que los consumidores empiezan a optar por los productos sustitutos, por el aumento de la competencia informal o una reducción importante de la demanda. Si el producto llega a esta etapa, la estrategia sería no seguir con su producción pues no aportaría lo suficiente a la empresa, razón por la cual se optaría por ofrecer otras alternativas. Se tiene, por ejemplo, al ketchup de Maggi, el cual ha sido reemplazado por la extensa variedad de sustitutos que han surgido en los últimos años en el Perú.

En la Figura 9 se muestran algunos productos de salsas en la industria peruana ubicadas en el cuadrante correspondiente a su situación actual.

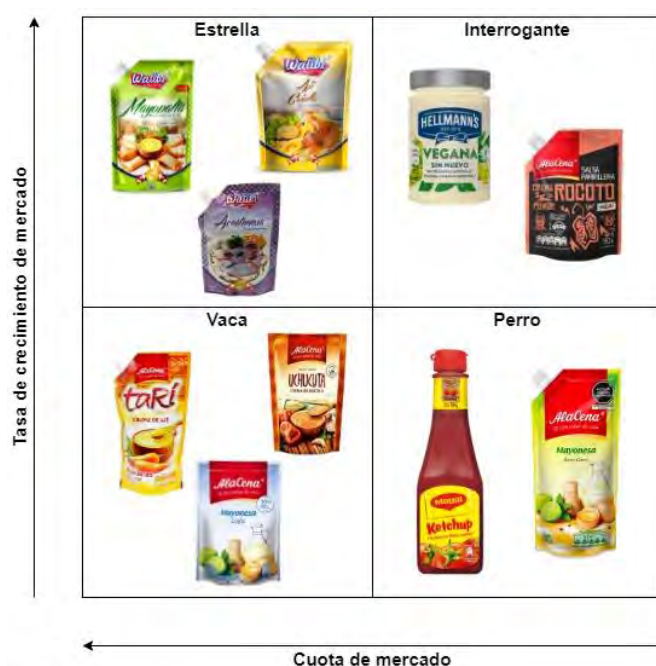


Figura 9. Matriz BCG de principales productos de Lima, Perú.

2.3.8. Estrategia Genérica

Analizando las diversas estrategias que tienen los principales competidores del mercado, se identificó que, de las tres estrategias genéricas señaladas por Michael Porter, se suele optar por seguir la estrategia de la diferenciación. El foco principal de dicha estrategia es crear un producto que la industria perciba como único. Entre los competidores mencionados se tiene a Aliex con la marca Walibi, la cual ofrece sabores particulares como mayoqueso (mayonesa y queso), aceitunesa (mayonesa y aceituna) y mayopalta (mayonesa y palta), los cuales han tenido una buena acogida por el público. Por otro lado se tiene a Alicorp con Alacena, la cual ofrece productos con sabores diferentes y únicos, enfocados en el mercado peruano y en las características de su gastronomía. Alacena vende sus salsas destacando la característica que son comparables con las hechas en casa y sus respectivas fórmulas son exclusivas.

La estrategia de diferenciación brinda muchas ventajas a las empresas del sector salsas. En primer lugar, sirve de escudo para la intensidad de rivalidad de los competidores, ya que los

clientes son leales a la marca y son menos sensible a la variación de precios. Asimismo, una vez se logra la lealtad de los consumidores, también se crean barreras para los potenciales rivales futuros. Otra ventaja de la diferenciación es que permitirá que se exploren nuevas combinaciones de salsas lo cual se fortalece con el hecho de que las salsas son un producto versátil y no ha sido 100% explorado. Si la empresa logra desarrollar su estrategia genérica de diferenciación, esta se convertiría luego en su ventaja competitiva; tal y como hemos observado en el caso de Alicorp, el sabor casero de Alacena ya es su característica principal y el mayor porcentaje de peruanos, cuando piensa en productos similares a los hechos en casa, va a pensar en Alacena.



2.3.9. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos presentados a continuación representan los resultados que las principales empresas del sector de salsas esperan alcanzar luego de implementar las estrategias genéricas. Se han recopilado los siguientes objetivos estratégicos de los principales competidores del sector:

Alicorp

- Crecimiento: *“Buscamos ser líderes en los negocios en los que estamos presentes. Nos hemos trazado metas desafiantes pero alcanzables, con crecimientos por encima de los niveles de los mercados en los que competimos. Nuestro compromiso es seguir creciendo de manera sostenida y eficiente.”* – Alicorp (2019)
- Eficiencia: *“Estamos construyendo una cultura de eficiencia con una disciplina de simplicidad y agilidad, y con el compromiso de actuar como dueños, siendo eficientes en todo lo que hacemos.”* – Alicorp (2019)
- Gente: *“Confiamos y desarrollamos el talento de nuestra gente para fortalecer nuestra cultura, lo que nos impulsará hacia los objetivos de crecimiento. Buscamos compartir conocimiento y experiencias, y llevar la “Cultura Alicorp” a donde vayamos. Estamos trabajando en fortalecer nuestro modelo de Gobierno y nuestros roles.”* – Alicorp (2019)

Aliex

- *“ALIEX SAC, está orientada a producir alimentos de calidad, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, basándose en la innovación y mejora continua de los procesos, así como en la motivación y capacitación permanente del recurso humano.”* – Aliex (2019)

Unilever

- Unilever tiene como objetivo hacer que llevar una vida sostenible sea más común en la sociedad peruana, lo cual, a su vez, crea un mejor ambiente para que el negocio prospere.

Análisis Comparativo de los Objetivos Estratégicos:

Se concluye que los objetivos estratégicos de las principales empresas son distintos entre sí y que no todas apuntan a lo mismo. Alicorp tiene tres pilares con los cuales alinea sus objetivos: Crecimiento, Eficiencia y Gente. Entre dichos pilares, el de Crecimiento es el principal ya que construir una cultura de eficiencia y a la vez promulgar la “Cultura Alicorp” son factores que les permitirá mantenerse posicionados como empresa en los mercados en los que está actualmente y, a la vez, seguir creciendo. Por otro lado, el objetivo estratégico de Aliex está más enfocado a cumplir con los estándares de calidad que tienen sus clientes. Si bien también mencionan al recurso humano y la mejora continua de sus procesos, en vez de crecer, su objetivo principal se entiende que es mantenerse con los consumidores que ya le son fieles y cumplir siempre con sus expectativas. Finalmente, el objetivo estratégico de Unilever está enfocado a la sociedad en la que se desarrolla y cómo esta afecta en el negocio, se sigue la lógica de: “si la sociedad es sostenible, mi negocio también lo será”.

2.3.10. Canvas

En el presente acápite se realizó un canvas del modelo de negocio de una empresa perteneciente al rubro de salsas en Perú. Este canvas sirve como un lenguaje común, el cual describe y permite visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio actual de dicho mercado.

Figura 10. Modelo de Negocios de una empresa de salsas.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentación de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Canales de distribución: supermercados, tiendas de conveniencia, bodegas, etc. - Proveedores de materia prima de alta calidad (frutas, pulpa, verduras, huevo, aceite, etc.) - Proveedores de empaques eco amigables y de buena calidad - ONG para brindar ayuda social 	<ul style="list-style-type: none"> - Controles de calidad - Realizar estudios de mercado periódicamente - Mejora de procesos de producción - Respuesta rápida a reclamos - Flexibilidad hacia las nuevas tendencias del mercado - Campañas publicitarias estratégicas - Creación de alianzas con proveedores y distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Las salsas son un bien de conveniencia que mejora la experiencia culinaria del consumidor - Las salsas son fáciles de consumir y bastante prácticas para los consumidores - El proceso productivo de las salsas es simple - Quedan muchos nichos en el mercado de salsas aún no explorados 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente para reclamos o sugerencias - Plataformas web para que los clientes se informen - Redes sociales y publicidad a través de ellas (Instagram, Facebook, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que realicen compras para su hogar
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de ingeniería - Expertos en recetas y alimentación - Personal capacitado en todas las áreas de la empresa - Planta de producción - Insumos y materia prima de calidad 		Canales de distribución <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Tiendas de conveniencias - Bodegas - Ferias - Tiendas naturistas u orgánicas - Delivery - E-Commerce 	
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Salarios del personal, licencias, seguro, costos de mantenimiento - Costos variables: Materia prima, gasto en publicidad, costos operativos, marketing, impuestos, costos logísticos y costos administrativos - Servicios: Agua, luz y medios de comunicación 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa a los consumidores - Venta a los canales de distribución 	

Conclusiones

- El mercado de salsas se proyecta de forma positiva a futuro y con muchas oportunidades, como es el caso de poder explorar el nicho de salsas saludables y en empaques eco amigables.
- Para el caso del factor económico, a pesar de que el panorama no es el mejor, debido a la pandemia del COVID-19, el sector alimentario no se ha visto fuertemente afectado en comparación con los demás, ergo tampoco el sector de salsas.
- Las salsas representan a la gastronomía peruana, desde hace mucho tiempo nuestra sociedad ha desarrollado la costumbre de consumirlas como acompañamiento de platillos o piqueos o como protagonistas de platos de fondo. De cualquier manera, es común observar en los hogares un frecuente consumo de ellas.
- No existen limitantes significativas para la implementación de una planta productora, distribuidora y comercializadora de salsas, a excepción del factor político, del cual todavía no se podría prever con certeza un resultado.
- En el Perú existe actualmente un fuerte competidor, el cual es Alicorp. Sin embargo, se ha observado la entrada de nuevas marcas y un aumento en la diversificación de productos. Se han explorado nuevos sabores, ha entrado la marca Walibi, así como avances tecnológicos para los proveedores de materia prima.
- En línea con la diversificación de productos, sería recomendable lanzar al mercado salsas con sabores innovadores y poco explorados, por ejemplo, salsas agridulces o ácidas.
- Las principales empresas pertenecientes al sector de salsas están avocadas a impactar positivamente en la sociedad en la que se desarrollan y crear valor compartido.

Recomendaciones

- El mercado de salsas debería tomar enfocar su oferta hacia dirección más saludable para que no frene su crecimiento, por lo que se sugiere incursionar en productos de alta calidad y mayor valor nutricional.
- Asimismo, para alinearse con la tendencia eco amigable y el aumento de consciencia ambiental de los consumidores, se sugiere incursionar en la comercialización de salsas en empaques ecológicos y aplicar logística inversa o economía circular en algunos de los procesos.
- Debido a la presencia del gigante de Alicorp, se recomienda expandir el portafolio de productos a salsas y diversificar los sabores, con la finalidad de apuntar a pequeños nichos de mercado con miras a que estos crezcan con el tiempo.
- Con el fin de aprovechar la oportunidad de que Perú tiene salsas con sabores e ingredientes únicos, se deberían dirigir los esfuerzos a producir salsas que solo se puedan comprar en este país.

Bibliografía

PORTER, Michael (1990) Las 5 fuerzas de Porter. Lima: Planeta de Libros. Recuperado de:
[https://www. Planeta de libros. com.ar/libros _ contenido _ extra/35 /34984 _ Ser _ competitivo.pdf](https://www.Planeta de libros. com.ar/libros _ contenido _ extra/35 /34984 _ Ser _ competitivo.pdf)

IPSOS APOYO (2015) Liderazgo en productos comestibles 2015. Lima. Recuperado de:
https://www.ipsos .com /es-pe/liderazgo- en- _ productos -comestibles-2015

BANCO MUNDIAL (2020) Perú Panorama general. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:
<https://www.banco mundial. org/es/country/ peru/overview#1>

ANDINA (2020) Economía peruana logra 21 años de crecimiento continuo al cierre del 2019. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:
<https://andina.pe/agencia/noticia- economia-peruana- logra- 21-anos-crecimiento -continuo-al-cierre- del-2019-780027.aspx>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2020) Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2019. Lima: INEI. Recuperado de:
https://www.inei. gob.pe /media/Menu Recursivo/publicaciones _ digitales/Est/Lib 1726/Libro.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2020) Producción Nacional se redujo en 16.26%. Lima. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:
<https://www.inei. gob.pe/prensa/ noticias/produccion -nacional-se-redujo-en-1626 -en-marzo-del- 2020-12186/>

GESTIÓN (2020) Economía peruana cayó 16.26% en marzo paralizada por el coronavirus en segunda quincena. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cayo-1626-en-marzo-paralizada-por-el-coronavirus-en-segunda-quincena-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN (2020) FMI estima que economía peruana caería 4.5 % en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2 % en 2021. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/>

INIA (2020) INIA capacita a productores de Piura en el manejo integrado de cultivo de mango. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://www.inia.gob.pe/2019-nota-014/>

INOXMIM (2020) ¿Cuál es el mejor equipo para la producción industrial de salsa o zumo? Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://www.inoxmim.com/blog-c/produccion-industrial-salsa-inoxmim>

DIGESA (2020) La inocuidad de los alimentos, una prioridad de salud pública. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Abril2015/nota17.asp>

DIA (2020) Dirección de Inocuidad Alimentaria. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DIA/DIA.asp>

INDECOPI (2020) Indecopi orienta a los consumidores sobre la lectura de octógonos. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/-/indecopi-orienta-a-los-consumidores-sobre-lectura-de-octogonos>

MEYER, Stephanie (2020) MYPES deben ser resilientes e innovar para afrontar el bajo crecimiento.

Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

[https://www.camara.lima.org.pe/Repositorio AP S/0/0/par/R_1809_3/INFORMEESPECIAL.pdf](https://www.camara.lima.org.pe/Repositorio/AP/S/0/0/par/R_1809_3/INFORMEESPECIAL.pdf)

ALICORP (2020) Salsas Alacena. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

https://www.alicorp.com.pe/es/productos_1/salsas/alacena/

GESTIÓN (2020) Perú posee más de 350 variedades de ajíes, rocotos y pimientos registradas, según

Minargi. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/peru-posee-mas-de-350-variedades-1-de-ajies-rocotos-y-pimientos-registradas-segun-minargi-noticia/>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL (2020) 3 maneras en que la tecnología de los alimentos está transformando lo que comemos. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://es.Weforum.Org/agenda/2018/04/3--maneras-en-que-la-tecnologia-de-los-alimentos-esta-transformando-lo-que-comemos/>

EL PAÍS (2020) Las empresas y su responsabilidad ante el medio ambiente. Consulta: 20 de mayo de

2020. Recuperado de: https://el.pais.com/diario/1990/11/20/economia/659055625_850215.html

GESTIÓN (2020) ¿La crisis política tiene impacto en la inversión privada? Esta es la opinión del

BCR. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/la-crisis-politica-tiene-impacto-en-la-inversion-privada-esta-es-la-opinion-el-bcr-noticia/ref=gesr>

ALICORP (2018) Reporte 2018. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp_Reporte_2018_compressed_1_CJmPNIV.pdf

ESPINOZA, Roberto (2020) Matriz BCG. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://robertoespinoza.es/2020/03/22/matriz-bcg>

CNEIP (2020) La matriz FODA: Alternativa para el diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

GESTIÓN (2020) APEM: Perú es el tercer mayor exportador de mangos en el mundo. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/apem-peru-tercer-mayor-exportador-mangos-mundo-241593-noticia/>

KANTAR WORLDPANEL (2020) Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/-Noticias/Hogares-peruanos-se-orientan-hacia-consumo-saludable>

RPP (2020) El 89% de hogares peruanos lleva el alma y sabor del ají, según encuesta. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://rpp.pe/lima/actualidad/el-89-de-hogares-peruanos-lleva-el-alma-y-sabor-del-aji-segun-encuesta-noticia-461382>

APEGA (2020) Ajíes Peruanos, sazón para el mundo. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/web-docs/ajies_del_Peru.pdf

GESTIÓN (2020) Alicorp: Mercado de salsas envasadas crecerá 12% este año. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1345238/alicorp-mercado-salsas-ensadas-crecera-12-este-ano>

PERÚ RETAIL

Alicorp ampliará su portafolio de salsas listas para servir. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://www.Perú-retail.com/alicornp-ampliara-su-portafolio-de-salsas-listas-para-servir/>

CPI

Perú: Población 2019. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

https://www.Cpi.pe/images/upload/paginaweb/_archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

GESTIÓN

Martín Vizcarra: ‘apenas 4 de cada 10 pymes acceden a financiamiento. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/martin-vizcarra-apenas-4-de-cada-10-pymes-acceden-a-financiamiento-noticia/>

ANDINA

Micro y pequeñas empresas accedieron al 90 % de créditos de Reactiva Perú. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-micro-y-pequenas-empresas-accedieron-al-90-creditos-reactiva-peru-802310.aspx>

PERU RETAIL

Libby's: “Esperamos aumentar nuestras ventas internacionales en 20%”. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/libbys-ventas-internacionales/>

POLINOMICS (2020) Economías de escala. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

[https:// policonomics. com/_es/economias-escala/](https://policonomics.com/_es/economias-escala/)

AMERICA RETAIL (2020) Perú: el país con mayor frecuencia en la compra de productos eco amigables. Consulta: 20 de mayo de 2020. Recuperado de:

[https://www. América - retail .com/ Perú/ Peru -el-pais_ con-mayor-frecuencia- en-la-compra-de-productos-eco-amigables/](https://www.América-retail.com/Perú/Peru-el-pais-con-mayor-frecuencia-en-la-compra-de-productos-eco-amigables/)

BCR (2020) Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-202. Consulta: 16 de agosto de 2020. Recuperado de:

[https:// www. bcrp.gob. pe /docs /Publicaciones /Reporte - Inflación/ 2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflación-2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf)

ALICORP (2019) Memoria Anual 2019. Consulta: 18 de agosto de 2020. Recuperado de: [https:// www.alicorp. com.pe/media/PDF/ Memoria _Anual _Consolidado _2019.pdf](https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Memoria_Anual_Consolidado_2019.pdf)

UNILEVER (2020) Unilever Annual Report and Accounts 2019. Consulta: 20 de agosto de 2020. Recuperado de: [https:// www.unilever. com/ Imagenes /55unilever- annual-report-and-accounts-2019_tcm244-547893_en.pdf](https://www.unilever.com/Imagenes/55unilever-annual-report-and-accounts-2019_tcm244-547893_en.pdf)

ABRECHT (2020) Historia de la papa a la huancaína. Consulta: 26 de septiembre de 2020. Recuperado de: [https:// abrect -group. com/2019 /06 /26 /historia- de- la- papa-la-huancaina/](https://abrect-group.com/2019/06/26/historia-de-la-papa-la-huancaina/)