

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



FACTORES DE ÉXITO PARA LA PENETRACIÓN DE EMPRESAS PERUANAS Y MEXICANAS AL MERCADO DE EE.UU. EN EL SEGMENTO DE SALSAS PICANTES

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Darleni Jessica Tamara Beltran Chavez

Código 20140149

Stephanie Monica Farfan Leon

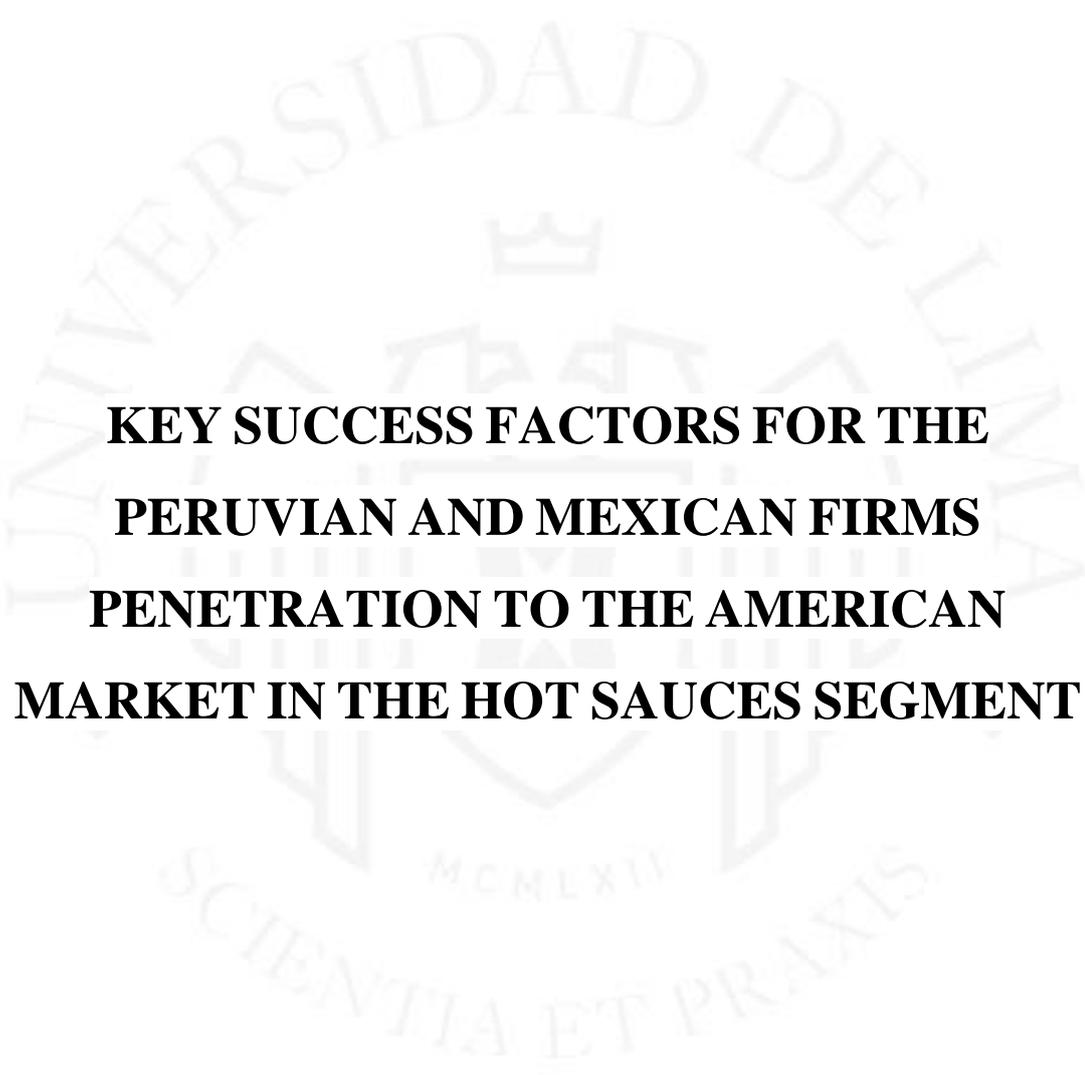
Código 20140486

Asesor

Pedro Damian Ayala Chacaltana

Lima – Perú

Julio de 2022



**KEY SUCCESS FACTORS FOR THE
PERUVIAN AND MEXICAN FIRMS
PENETRATION TO THE AMERICAN
MARKET IN THE HOT SAUCES SEGMENT**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	2
1.1 Antecedentes nacionales e internacionales	2
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Situación de las salsas picantes en el mundo	10
2.1.1 Mercado de salsas a nivel mundial	10
2.1.2 Mercado de salsas picantes a nivel mundial	12
2.1.3 Situación de las salsas picantes en Perú.....	13
2.1.4 Situación de las salsas picantes en México.....	18
2.1.5 Mercado de salsas picantes en Estados Unidos	19
2.2 Situación de las pymes en el Perú.....	22
2.3 Formulación del problema	23
2.3.1 Problema general.....	23
2.3.2 Problemas específicos	24
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN.....	25
3.1 Importancia de la investigación	25
3.1.1 Justificación teórica.....	25
3.1.2 Justificación práctica.....	26
3.1.3 Justificación metodológica.....	27
3.2 Viabilidad de la investigación.....	28
3.3 Limitaciones de la investigación.....	28
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....	29
4.1 Objetivo general.....	29
4.2 Objetivos específicos	29
CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....	30
5.1 Hipótesis general.....	30
5.2 Hipótesis específicas	30
CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	31
6.1 Marco teórico	31

6.1.1	Teorías de internacionalización	31
6.2	Marco conceptual	32
6.2.1	Salsas picantes.....	32
6.2.2	Factores de éxito	33
6.3	Matrices.....	35
6.3.1	Matriz de consistencia.....	35
6.3.2	Matriz de operacionalización de variables.....	37
	CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
7.1	Tipo de investigación	40
7.1.1	Según la orientación.....	40
7.1.2	Según el alcance de la investigación.....	40
7.1.3	Según el diseño de la investigación	41
7.1.4	Según la direccionalidad de la investigación	41
7.1.5	Según el tipo de fuente de recolección de datos	41
7.2	Población, muestra y muestreo	41
7.2.1	Población.....	41
7.2.2	Muestra.....	42
7.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
7.3.1	Técnicas	43
7.3.2	Instrumentos.....	43
7.3.3	Proceso de recolección de datos.....	44
	CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
8.1	Presentación de resultados	45
8.1.1	Resultados de los cuestionarios.....	45
8.1.2	Resultados de las entrevistas.....	66
8.2	Análisis de resultados.....	72
8.2.1	Análisis de variables	72
8.2.2	Análisis de hipótesis.....	79
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	82
	REFERENCIAS.....	83
	BIBLIOGRAFÍA	88
	ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Valor importado a nivel mundial de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020	10
Tabla 2.2 Valor exportado a nivel mundial de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020	11
Tabla 2.3 Valor exportado desde Perú de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020 ..	14
Tabla 2.4 Composición de las exportaciones peruanas de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2019, en miles de USD	15
Tabla 2.5 Valor exportado de salsas picantes peruanas por ají utilizado, en el periodo 2015–2019	16
Tabla 2.6 Valor importado por Estados Unidos de la P.A. 2103.90.9091, periodo 2015–2020	21
Tabla 6.1 Matriz de consistencia	35
Tabla 6.2 Matriz de operacionalización de variables	37
Tabla 7.1 Empresas peruanas productoras de salsas picantes exportadas a Estados Unidos, en el periodo 2015–2020	42
Tabla 8.1 Resultados de la escala de Likert.....	46
Tabla 8.2 Preguntas más relevantes del cuestionario	48
Tabla 8.3 Prueba de Shapiro-Wilk.....	49
Tabla 8.4 Análisis de correlación de Spearman.....	50
Tabla 8.5 Co-ocurrencias entre las categorías de investigación, factores de éxito y deficiencias	68
Tabla 8.6 Matriz de relaciones entre variables de análisis	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Grado de picor de los principales ajíes cultivados en el Perú	13
Figura 2.2 Principales países importadores de salsas picantes peruanas, en el periodo 2015–2019	17
Figura 2.3 Evolución del valor exportado de las salsas picantes peruanas, periodo 2015–2019	17
Figura 8.1 Respuestas de la pregunta 12 del cuestionario	52
Figura 8.2 Respuestas de la pregunta 22 del cuestionario	53
Figura 8.3 Respuestas de la pregunta 23 del cuestionario	53
Figura 8.4 Respuestas de la pregunta 2 del cuestionario	54
Figura 8.5 Respuestas de la pregunta 3 del cuestionario	55
Figura 8.6 Respuestas de la pregunta 4 del cuestionario	55
Figura 8.7 Respuestas de la pregunta 1 del cuestionario	56
Figura 8.8 Respuestas de la pregunta 9 del cuestionario	56
Figura 8.9 Respuestas de la pregunta 10 del cuestionario	57
Figura 8.10 Respuestas de la pregunta 21 del cuestionario	57
Figura 8.11 Respuestas de la pregunta 5 del cuestionario	58
Figura 8.12 Respuestas de la pregunta 6 del cuestionario	59
Figura 8.13 Respuestas de la pregunta 7 del cuestionario	59
Figura 8.14 Respuestas de la pregunta 8 del cuestionario	60
Figura 8.15 Respuestas de la pregunta 17 del cuestionario	61
Figura 8.16 Respuestas de la pregunta 18 del cuestionario	61
Figura 8.17 Respuestas de la pregunta 20 del cuestionario	62
Figura 8.18 Respuestas de la pregunta 19 del cuestionario	62
Figura 8.19 Respuestas de la pregunta 13 del cuestionario	63
Figura 8.20 Respuestas de la pregunta 14 del cuestionario	64
Figura 8.21 Respuestas de la pregunta 15 del cuestionario	64
Figura 8.22 Respuestas de la pregunta 16 del cuestionario	65
Figura 8.23 Respuestas de la pregunta 11 del cuestionario	65
Figura 8.24 Diagrama de relaciones entre las categorías codificadas en las entrevistas	67

Figura 8.25 Características que buscan los consumidores estadounidenses en las salsas picantes73

Figura 8.26 Estrategias de promoción de salsas picantes, por frecuencia de uso.....76



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la exportación de salsas picantes a Estados Unidos.....	90
Anexo 2: Guía de entrevista.....	92



RESUMEN

El mercado de salsas picantes ha mostrado un gran crecimiento a nivel global en los últimos seis años. Se estima que para el año 2025 alcance un valor de 5,900 millones de dólares, con un CAGR del 5%. En el mundo, Norteamérica cuenta con los principales consumidores y las compañías más importantes de salsas picantes, en Estados Unidos y México. Este último país ha crecido en sus exportaciones con un CAGR del 8% entre los años 2015 y 2020. Sus salsas son las más conocidas internacionalmente y es el principal proveedor de Estados Unidos, el mayor mercado destino de salsas picantes en el mundo. Perú, por su parte, cuenta con un gran catálogo de ajíes, más de 300, pero sus salsas envasadas no son tan conocidas como las mencionadas anteriormente. Dentro de su portafolio, se destacan las de ají amarillo, panca y rocoto. También han aumentado sus exportaciones mundiales durante este periodo, con casi 6 millones de dólares exportados en el 2019 y un CAGR del 5%. Sin embargo, los productores locales cuentan con problemas para posicionarse internacionalmente, como el abastecimiento local de ajíes y la estandarización de cultivos, junto a la pobre infraestructura logística y portuaria. En base al estudio de casos de éxito, se detectó que los factores más importantes para el ingreso de empresas pequeñas peruanas a Estados Unidos son proporcionar maquilas, las alianzas con distribuidores y un enfoque en los mercados de nostalgia, con énfasis en la población peruana migrante. Por otro lado, el mejor posicionamiento de México se debe a su proximidad, además de que cuenta con más migrantes, tuvo un mayor tiempo para establecer sus salsas con un marketing de imagen y gastronomía, y el sabor de sus chiles es más atractivo para el consumidor estadounidense general por su nivel de picante.

Línea de investigación: 5306 - 3. B8

Palabras clave: salsa picante, ají peruano, factores de éxito, exportación, Estados Unidos

ABSTRACT

The hot sauce market has shown great global growth in the last six years. It is estimated that by 2025 it will reach a value of almost USD 6 billion, with a CAGR of 5%. Around the world, North America has the most consumers and the most important hot sauce companies, located in the United States and Mexico. The latter has increased its exports with a CAGR of 8% between the years 2015 and 2020. Their hot sauces are the best known internationally and it is the main supplier to the United States, the largest destination market for hot sauces in the world. On the other hand, Peru has a large catalog of chili peppers, more than 300, but its sauces are not as well known as the ones mentioned above. Within its portfolio, those made from yellow pepper, *panca* and *rocoto* stand out. They have also increased their world exports during this period, with almost 6 million dollars exported in 2019 and a CAGR of 5%. However, local manufacturers have shown some problems to position themselves internationally, such as the local supply of chili peppers and the standardization of crops, along with the poor port and logistic infrastructure. Based on the study of success cases, it was identified that the most important factors for the entry of small Peruvian companies to the United States are the alliances with dealers, providing the services of contract manufacturers, and a focus on nostalgic markets, with an emphasis on the Peruvian immigrant population. Conversely, the better positioning of Mexico is due to its proximity to the United States; in addition to having more immigrants there, a longer time to establish their sauces with marketing and gastronomy, and the fact that their chilies are more attractive to the American consumer because of their spiciness.

Line of research: 5306 - 3. B8

Keywords: hot sauce, Peruvian chili pepper, success factors, export, United States of America

INTRODUCCIÓN

Las salsas picantes son un condimento que forma parte del día a día de muchas familias en Latinoamérica. Su sabor y nivel de picor son importantes para las cocinas locales. A nivel global, estas salsas han aumentado su popularidad en los últimos años, debido a la mayor apreciación que se le da a las artes culinarias de diferentes países que las emplean como base para sus comidas, como son los casos de México, India o Tailandia.

El Perú pudo ingresar a esta tendencia mundial, considerando que la gastronomía del país está siendo cada vez más reconocida internacionalmente. Sin embargo, aún existe un mercado potencial que no se ha logrado desarrollar. Las exportaciones de salsas picantes envasadas del Perú han ido en aumento desde el año 2015, pero todavía no son tan sustanciales para la mayoría de empresas peruanas, aunque existen algunas que han incursionado en otros países con éxito.

Un caso a comparar es el de México, quienes cuentan con una gran demanda local, pero también son los más conocidos en el continente americano por sus salsas picantes. Ellos lograron hacer que estas salsas, hechas con sus propios chiles, sean parte de su identidad y lleguen a diversos lugares del mundo. Uno de los principales países al que se expandieron fue Estados Unidos, el cual posee el mercado más grande a nivel global en materia de salsas picantes, por ser el mayor importador. Este también es un gran comprador de las salsas producidas en el Perú, por lo que se considera que hay un potencial para la inserción de las empresas locales en dicho territorio.

Por lo expuesto anteriormente, se busca entender los factores que han permitido a las empresas de este rubro desarrollarse en tierras extranjeras de manera exitosa; para hacer que las salsas picantes peruanas se expandan en un área mayor y sean tan reconocidas como las mexicanas. Además, se busca ayudar a las pymes a entrar en un mercado que puede ser difícil al principio, mostrándoles el mejor método de ingreso y los requerimientos necesarios para triunfar en este sector alimenticio dentro de los Estados Unidos.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideró como punto de referencia algunos estudios previos que abarcaron el tema de la exportación de salsas picantes al mercado de Estados Unidos, sean de origen nacional o internacional. Ello permite que este trabajo cuente con una visión más amplia del asunto a tratar y complementa lo que ya han averiguado otros anteriormente.

1.1 Antecedentes nacionales e internacionales

Cuando se revisan investigaciones previas, se puede determinar la manera de abordar una investigación. Comenzando por el lado internacional, este permite evaluar cómo los países cercanos o lejanos al Perú identificaron un problema de investigación similar y cuál fue la solución que encontraron. Si la situación de dichos países es comparable a la nacional, se puede tomar sus casos como guías e implementarlos localmente, para buscar obtener los mismos resultados y mejorar el desempeño. Por otro lado, los antecedentes nacionales ayudan a comprender las acciones que se llevaron a cabo dentro del país con respecto a la misma situación, lo que permite analizarlas para reconocer lo bueno y malo de las estrategias aplicadas con anterioridad.

En primer lugar, se encuentra la tesis de Ávalos Martinot et al. (2010), en la cual se desarrolló de manera descriptiva un proyecto de agro-exportación de ají amarillo en polvo a Estados Unidos, con la finalidad de ofrecer un producto de alta calidad y pungencia que consiga la total satisfacción de sus clientes y colaboradores. A través de detalladas estrategias, se concluyó que el producto resultaría potencialmente atractivo para la población latinoamericana, debido a que suelen presentar un gran apego por la cocina típica de sus países de origen, ya que los hace sentir más cercanos a su cultura, y el ají amarillo en polvo sería un complemento perfecto dentro de ellos. Asimismo, se calculó que sería un buen negocio, puesto que dicho grupo social ha presentado un gran crecimiento y una mejora en su poder adquisitivo.

La siguiente investigación a revisar es la de Redín (2012), en donde se buscó identificar la factibilidad de establecer una empresa de producción y comercialización de salsas picantes a base de ajíes orgánicos ecuatorianos. El estudio emplea una

metodología de investigación descriptiva mixta. En la parte cualitativa, se realizaron dos entrevistas a profundidad con expertos en el área y un focus group de 12 personas; mientras que por el lado cuantitativo se usaron encuestas. Se concluyó que el proyecto de comercialización sería muy interesante para el mercado de Quito, especialmente porque desea trabajar con productos nacionales, en lugar de ajíes importados como las empresas más grandes. Ello generaría un cambio de consumo en el país y aprovecharía sus ventajas competitivas.

Por otro lado, Vázquez Medina (2015) analiza una problemática de añoranza en la cual debe investigar al sujeto en su propio ambiente de trabajo: las cocinas. Bajo su tesis titulada “De la nostalgia culinaria a la identidad alimentaria transmigratoria: la preparación de alimentos en restaurantes mexicanos en Estados Unidos”, el autor realiza una investigación mixta al sumergirse en las cocinas de restaurantes mexicanos (o taquerías) en California, Illinois y Texas, un total de 6 restaurantes que fueron las unidades de análisis en los Estados Unidos; y en el caso de México, al entrevistar a migrantes retornados que trabajaron como cocineros en los Estados Unidos. Para ello, se aplicó 20 entrevistas semiestructuradas a sujetos relacionados con la preparación de alimentos en ambos países. Esta investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar cómo la nostalgia culinaria impacta en las colectividades de las personas que laboran en las cocinas de los restaurantes mexicanos en los Estados Unidos; en una primera instancia, y tomando las palabras del autor, es importante comprender que “esta cocina se acomoda a los estándares americanos, y que al haberse mezclado los principios de operación y condimentación de las cocinas regionales, ya se estaría alterando la gramática culinaria de su contraparte México”, además se concluye así que la experiencia migratoria y las situaciones del contexto influyen notoriamente en los significados conferidos al insumo, ingredientes, registros sensoriales, y prácticas donde la memoria se antepone como un eje rector que determina la manera en que el preparador se asume como un agente que es capaz de traer el pasado al presente. Este trabajo exhibe a la preparación de alimentos como un hecho social complejo al haberse insertado en un contexto migratorio, en el cual se puede observar el impacto a través de la configuración personal y colectiva de los sujetos migratorios.

Simultáneamente, Yun-Hon Sacoto (2015) realiza una evaluación de los pimientos picantes piri piri, tabasco y de árbol, a fin de determinar su factibilidad para la elaboración de una salsa picante agridulce, de esta forma contribuir al incremento de

la producción de las salsas picantes de origen ecuatoriano. Esta investigación utiliza un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) al aplicar, en un primer lugar, una evaluación a las variedades de ajíes estudiados, mediante las cuales se tomaron pruebas químicas en el laboratorio y se registraron los datos observados; la segunda fue una evaluación sensorial aplicada a un grupo de 20 panelistas, entre estudiantes y docentes de un establecimiento educativo, los cuales calificaron cada una de las muestras de acuerdo a los atributos de color, olor, picor y consistencia, detallando cada una de las sensaciones que producían y determinando su aceptación o rechazo según la puntuación designada en la ficha de cata; finalmente la tercera evaluación consistió en una estadística, usando el diseño experimental de bloques y un análisis de varianza. Esta investigación concluye en que variables como el tipo de variedad del ají sí influyeron en cuanto a las características físico-químicas de una salsa picante agridulce, siendo el ají piri piri, el que presenta los valores más altos; mientras que las otras variables como el estado de madurez o porcentaje de picor del ají no influyen en dichas características y se encuentran a la par con los valores legales establecidos para la salsa picante envasada. Bajo el análisis sensorial, se determinó que las variedades de ají, los estados de madurez del ají y el porcentaje de éste sí influyeron en las características sensoriales y los niveles de aceptabilidad en la elaboración de la salsa picante agridulce. Finalmente, se concluye que al usar las variedades de ají (piri piri, tabasco y de árbol), los estados de madurez (verde y maduro) y los porcentajes de ají (2%, 3% y 4%) en la elaboración de la salsa picante agridulce, se puede obtener un producto inocuo y estable apto para el consumo humano. Además, el presente estudio recomienda usar una combinación de ají Pir Piri en estado de madurez verde y 2% de ají para obtener una salsa picante agridulce con un pH neutro y que posee un olor y consistencia preferido por los panelistas en la cara de la evaluación sensorial; si lo que se busca es resaltar el picor, se deberá optar por la combinación de ají tabasco en estado maduro con 3% de contenido de ají.

También se encontró el aporte de Rodríguez Gomez Jurado (2016), quien basó su estudio en la exportación y comercialización de la mermelada de ají hacia los Estados Unidos en el periodo comprendido entre 2016 y 2020, por el cual buscaba la promoción de una transformación en la matriz productiva del Ecuador, contribuyendo así al crecimiento del país de ser un país agroexportador y pasar a uno que exporta conocimiento y valor agregado. En dicho trabajo, el autor utiliza una metodología descriptiva exploratoria, además de un enfoque cuantitativo al aplicarse una encuesta a

384 personas. En ella, el valor agregado que se encontró fue que la exportación y comercialización de la mermelada de ají con toques de maracuyá y mango contribuiría al cambio de la matriz productiva ecuatoriana, potenciando la industria nacional y ofreciendo productos diferentes y competitivos en el mercado internacional; por lo tanto, se concluye en que el proyecto es viable, siendo uno bastante rentable al inversionista y que generará un aporte positivo al mercado ecuatoriano y su participación a nivel internacional.

En cambio, García Gálvez (2016) expuso en su estudio una investigación descriptiva con el objetivo de determinar la viabilidad económica de la exportación y comercialización de salsa de pimiento morrón rojo al mercado de Laredo, Texas en los Estados Unidos. En este trabajo, mediante un enfoque descriptivo, el autor desarrolla el plan de marketing internacional, logística internacional, comercio exterior y económico financiero estructurado para una empresa comercializadora y exportadora de salsas llamada Andean Sauce Export S.A.C.; concluyendo así que los Estados Unidos es el mejor destino para la salsa de pimiento morrón por su carácter importador, su aumento en la demanda de productos nutritivos, saludables y por sus variables macro económicas que sustentan la elección de mercado de destino. De la misma manera, se recomienda que la producción sea tercerizada con empresas especializadas, debido al elevado costo de producción por la inversión de maquinaria e infraestructura, además de pasar por un largo proceso para obtener las certificaciones y permisos necesarios para poder operar dentro de la planta.

Hace un par de años, la investigadora polaca Martynuska (2017), publicó un artículo en el cual abarcaba el tema de la hibridez cultural en los Estados Unidos, ejemplificada bajo el término Tex-Mex, que viene a ser la combinación de las culturas mexicanas y americanas en la comida. El objetivo de este estudio descriptivo, el cual fue llevado a cabo al exponer investigaciones anteriores de diversos autores, fue analizar cómo la formación híbrida que combina selectivamente los elementos de la cultura mexicana y americana sufre constantemente transformaciones transculturales, crea un “tercer espacio” en los Estados Unidos. Este artículo concluye en que la inclusión de los alimentos en la migración de los mexicanos transforma el papel de los alimentos de una simple función de consumo a un marcador de identidad étnica; otorgando así otro rol a la comida, al poder ser analizada como un espacio de transformación cultural donde se construye la identidad étnica. Además, se exhibió que

los consumidores estadounidenses prefieren los platos influenciados por la cocina mexicana, sea en la presentación como en el uso de ingredientes nativos de México.

A su vez, se puede destacar la importancia de los migrantes latinos relacionada al consumo de salsas picantes en una investigación realizada por Santiago Pita (2017), cuyo objetivo fue desarrollar un plan de negocios para la exportación de salsas de rocoto en Nueva Jersey. Se utilizó un enfoque descriptivo para analizar los distintos pilares del plan: operaciones, marketing, logística, administrativo, calidad y finanzas. Este trabajo concluye en que al ser Nueva York, Nueva Jersey y Connecticut los estados con una concentración significativa de la población latina, se debería entrar a abastecer este mercado de inmigrantes con una propuesta de valor enfocada en el envase y la calidad de elaboración de la salsa.

En un estudio de Coe et al. (2018), se investiga sobre la relación entre los rituales familiares y la conducta alimenticia inculcada por las madres en la cultura hispana. Este estudio tiene como objetivo determinar cómo los cambios y pérdidas en los rituales alimenticios relacionados a la obtención, preparación y presentación de los alimentos influenciaron la causa-efecto de la obesidad en este grupo poblacional migratorio. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa, realizándose 5 focus groups y 3 entrevistas presenciales a 13 mujeres hispanas de bajos recursos, cuyas edades se encuentran comprendidas entre los 27 y 40 años, con sobrepeso/obesidad, y que residen en una gran área metropolitana en el suroeste de los Estados Unidos. El estudio concluye en que los rituales alimenticios también presentan un rol en la alimentación saludable, puesto que muchas veces las costumbres hispanas usan productos frescos o pocos carbohidratos en su día a día; mientras que en otras culturas, por ejemplo, la estadounidense, el ritmo de vida al ser mucho más acelerado, presiona a las amas de casa a utilizar productos listos para comer o empaquetados con altos niveles de azúcares y grasas. Por ello, se pueden decir que estos rituales promueven comportamientos alimenticios saludables dentro de una familia. Así mismo, esta investigación resalta la importancia de la enseñanza de la nutrición a las personas influenciadas por la migración a los Estados Unidos, construyendo así, lazos sociales con los demás integrantes de su familia al aprender sobre la cocina mexicana baja en grasas y azúcares; siendo el chile un elemento representativo y con propiedades saludables de esta.

Por otro lado, la internacionalización del producto se analiza bajo una investigación de Pinto Bayona y Tito Clavijo (2018), donde se desarrolló formular un plan de internacionalización para la comercialización de salsas Gourmet Naturales de la empresa Sabores Ayni, especialmente el dip de quinua picante y casero. Esto se llevó a cabo mediante el uso de un enfoque mixto al desarrollarse una encuesta que fue respondida por 286 personas y 2 personas fueron entrevistadas, además el diseño fue no experimental con un nivel de investigación descriptiva – transversal. Este trabajo concluye en que el plan de internacionalización funcionaría en el mercado de Estados Unidos, ya que, además de dar a conocer las diferentes propiedades y beneficios de la quinua, resultaría en una transformación culinaria teniendo como opción de salsa o dip de acuerdo con la necesidad del consumidor. Por lo tanto, se puede destacar a la calidad, sabor e innovación como los factores claves del plan de internacionalización hacia los Estados Unidos.

En el caso de Medina Jara y Mejía Martínez (2019), se explora en su tesis un análisis de los factores determinantes internos y externos que influyen significativamente en las exportaciones de pprika de las empresas del Norte de Lima en el periodo 2012–2017, a fin de demostrar que existe una relación entre las exportaciones y los factores determinantes internos, en el cual se encuentra el desarrollo tecnológico, la edad y tamaño de la empresa, frente a los factores determinantes externos, que comprende el acceso al financiamiento. Mediante esta investigación, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo al encuestar a 26 empresas del rubro, además de basarse en un diseño no experimental de tipo transversal, y tener un alcance correccional. Esta investigación concluye en que s se puede hablar de una significativa relación entre estos factores y las exportaciones de pprika de las empresas del Norte de Lima en el periodo 2012– 2017, ya que presenta un 72% de vínculo entre ellos.

Mediante una investigación profunda, Rodríguez Miyazaki (2019) busca determinar la relación de las preferencias de consumo de ají amarillo con los factores socioculturales, utilizando un enfoque cuantitativo al aplicar encuestas a 30 personas de nacionalidad peruana y 30 otras de nacionalidad extranjera en las ciudades de Seto y Nishio en Japón, además de realizarse una prueba de análisis sensorial mediante degustaciones de platos criollos y ajíes, con el objetivo de destacar los diferentes niveles de pungencia entre las muestras y las respuestas de los encuestados a fin de mantener una neutralidad en la fase de gustativa. De la misma manera, se aplicó este

método de estudio en Lima, Perú, al aplicarse 105 encuestas presenciales en Miraflores y 101 encuestas virtuales, las cuáles sirvieron para determinar los factores que influían en el uso del ají amarillo como parte de las preparaciones de las típicas comidas criollas de Lima. Este trabajo de investigación concluye en que existe una relación entre los patrones socioculturales y los comportamientos de consumo, por lo que el paladar se educa y tiene grados de entrenamiento distintos para la percepción de sabores y sensaciones. Se observó también que puede darse que el nivel de pungencia sea tan elevado que la aceptabilidad por el plato o producto decrezca, generando así el rechazo al producto; este comportamiento estaría asociado a patrones socioculturales de consumo y de personalidad.

A continuación, en una investigación de Corea del Sur, Kim et al. (2020) averiguaron sobre la aceptabilidad de los consumidores transculturales hacia los productos de salsa fermentada, en el cual se toma como estudio base las comparaciones entre los consumidores de Corea, de los Emiratos Árabes y de los Estados Unidos. El objetivo de este trabajo fue determinar cuáles fueron los impulsores del gusto por las salsas étnicas en un contexto intercultural, esto se llevó a cabo usando una metodología mixta donde se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) y se utilizó el modelo mixto lineal generalizado (GLM) para determinar las influencias del aderezo de ensalada o *dipping sauce* (salsa para sumergir) con respecto a la aceptación del consumidor de acuerdo con su país de origen. Para este estudio, se incluyó a 91 consumidores, entre estudiantes y universidades, de Corea cuyas edades iban de los 20 a 70 años, 60 consumidores de los Estados Unidos de 18 a 68 años, y finalmente, 70 consumidores de los Emiratos Árabes de 18 a 63 años; a los cuales se les fue aplicado un experimento gustativo y que se llevó a cabo en los laboratorios sensoriales de EwhaWomans. Este estudio concluye que el nivel óptimo de picante para este tipo de aderezos, para ensaladas étnicas o salsas dipping, debe considerar cuidadosamente los antecedentes tanto culturales como culinarios de los consumidores objetivo, ya que, dependiendo del grado de pungencia, los consumidores de distintos países presentan una reacción distinta. Por ejemplo, tanto los consumidores coreanos como estadounidenses, presentaron una mayor aceptación por las salsas dipping picantes que provocan un sabor dulce. Otros hallazgos del estudio fueron que se comprobó que los amantes y no-amantes del picante coexisten entre los consumidores de los Estados Unidos; así como también se reafirmó que el picante del chile es ampliamente aceptado y que la tasa de

consumo de este alimento ha visto un incremento a nivel mundial, en parte debido al turismo culinario que ha tenido un gran auge creciente por la comida étnica en los últimos años; además, aquellos que no están acostumbrados al picante perciben que el picante es demasiado intenso con aquellos que están expuestos al estímulo con frecuencia.

Finalmente, Buenrostro (2020) evaluó la factibilidad de exportación de la salsa habanero con mango deshidratado hacia los Estados Unidos con el objetivo de determinar posibilidad de inversión, exportación y rentabilidad del proyecto. Para ello, realizó un estudio de mercado utilizando la metodología descriptiva y cifras de comercio exterior, llegando a comparar los mercados de Los Ángeles y Toronto. De estos, se determinó que Los Ángeles era el mercado meta debido a una mejor demanda potencial, con mayor capacidad adquisitiva y al tener una mayor presencia de latinos, sería óptimo enfocar este tipo de producto ahí.



CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se revisará la tendencia de ventas de salsas picantes a nivel global; comparando los mercados de Perú y México, que son dos países importantes en el rubro de pimientos picantes. Además, se observará la situación de las pequeñas empresas locales, para conocer su posición respecto al desarrollo de sus actividades en el extranjero. Todo ello se analizará para encontrar los problemas presentes dentro del sector de salsas picantes en el Perú, en relación al mercado internacional.

2.1 Situación de las salsas picantes en el mundo

2.1.1 Mercado de salsas a nivel mundial

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, s. f.) indica que las salsas picantes se encuentran dentro de la partida arancelaria (P.A.) 2103.90, junto a otros condimentos como la mayonesa y demás salsas no especificadas en el capítulo 2103 del Sistema Armonizado. Según datos de la página de Trade Map (International Trade Centre [ITC], 2021b), estos productos ha mostrado un aumento en sus importaciones a nivel mundial en los últimos cinco años, teniendo como principal participante a Estados Unidos, con casi 644,000 toneladas y 1,350 millones de dólares importados en el año 2020, que representan el 15% del total global. La información de los principales países importadores de la P.A. 2103.90 se presenta en la tabla 2.1.

Tabla 2.1

Valor importado a nivel mundial de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020

País importador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	8,020,071	8,325,792	8,945,729	9,865,726	10,177,794	8,775,937
Estados Unidos	869,006	945,231	998,060	1,078,377	1,137,123	1,349,707
Reino Unido	581,065	584,214	628,341	682,848	719,598	733,585
Canadá	459,052	465,075	490,919	524,253	508,998	533,128
Francia	380,800	399,700	416,927	453,150	463,245	468,498
Alemania	356,135	374,150	395,486	436,213	441,327	497,111

Nota. Los valores están expresados en miles de dólares estadounidenses (USD). Adaptado de *List of importers for the selected product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...*, por ITC, 2021 (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1).

Como se puede apreciar en la tabla 2.1, el valor de las importaciones a nivel mundial de salsas en la partida 2103.90 bajaron en un 14% del año 2019 al 2020, debido a los cambios en el panorama mundial, incluyendo las crisis económicas y de salud acontecidas en este último año. Sin embargo, los principales países importadores aumentaron sus adquisiciones de los productos en esta categoría, como Estados Unidos, que subió en un 19% con respecto al año previo, y Reino Unido, con un 2% adicional. En general, sin contar las fluctuaciones del año 2020, el valor importado mundialmente de los productos de la partida 2103.90 tuvo una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6%, considerando el periodo del 2015 hasta el 2019 (ITC, 2021b).

En cuanto a las exportaciones, los principales proveedores en el mundo fueron China, con casi 700,000 toneladas y 1,400 millones de dólares exportados en el 2020, seguida de Estados Unidos, Italia y Tailandia. México ocupó el puesto 7 a nivel mundial, con 174,400 toneladas y 408 millones de dólares; mientras que el Perú se situó en el puesto 42, con 12,100 toneladas y 35 millones de dólares exportados (ITC, 2021a; Secretaría de Economía, 2021). Los principales países exportadores se presentan en la tabla 2.2.

Tabla 2.2

Valor exportado a nivel mundial de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020

País exportador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	8,585,005	8,832,568	9,535,659	10,441,065	10,823,130	11,593,737
China	879,622	777,385	924,874	1,039,210	1,122,192	1,395,963
Estados Unidos	1,165,409	1,175,492	1,252,818	1,298,214	1,341,512	1,267,079
Italia	514,000	552,131	600,833	683,258	742,040	925,476
Tailandia	548,149	560,201	614,761	694,105	738,517	795,801
Alemania	614,291	654,850	741,050	808,241	785,420	775,098
México	270,425	268,863	306,473	383,329	383,585	408,175
Perú	27,118	25,597	30,678	31,300	33,806	35,062

Nota. Los valores están expresados en miles de USD. Adaptado de *List of exporters for the selected product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...*, por ITC, 2021

(https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1).

Se puede apreciar, con los datos de las tablas 2.1 y 2.2, que se han dado menos importaciones que exportaciones a nivel mundial de la partida 2103.90 y que, a pesar de las crisis, estas últimas han seguido aumentando en valor desde el 2015 hasta el 2020, con un CAGR del 6% para todo este periodo. Asimismo, se observa que Estados

Unidos y Alemania son los únicos países, entre los más destacados, que disminuyeron el valor de sus exportaciones en el 2020 con respecto al año anterior, indicando que la crisis les afectó más que a los demás países dentro de los primeros puestos de ventas en el mundo. Por el lado de México y Perú, estos mostraron un CAGR del 8.6% y 5.3%, respectivamente, en sus exportaciones mundiales del periodo de 2015 a 2020. Se evidencia que ambos países tuvieron una caída entre el 2015 y 2016, pero se recuperaron en el año 2017 y siguieron incrementando su valor vendido hasta el año 2020 (ITC, 2021a; Secretaría de Economía, 2021).

2.1.2 Mercado de salsas picantes a nivel mundial

Uno de los productos más importantes dentro de la partida 2103.90 son las salsas picantes, las cuales alcanzaron un valor de 4,500 millones de dólares a nivel mundial en el 2020, aumentando en un 5% respecto al 2019 (IMARC Group, 2020, 2021). Este grupo de productos ha mostrado un incremento en su demanda y atractivo alrededor del mundo en los últimos años, debido especialmente a la globalización, la interacción intercultural y la creciente popularidad de las cocinas pan-asiática y latinoamericana, las cuales utilizan mucho este tipo de salsas en sus platos típicos.

Otro factor que ha ayudado en la expansión de las salsas picantes es el hecho de que se usen con las comidas rápidas; lo que muchas veces introduce estos nuevos sabores al paladar internacional. A su vez, son muy versátiles y fáciles de emplear en la preparación de diversos platillos; además de contar con una larga vida útil. También, la población mundial se ha informado acerca de los beneficios a la salud que brindan estas salsas; ya que los pimientos picantes contienen vitaminas, minerales y antioxidantes que reducen las inflamaciones y mejoran el metabolismo (IMARC Group, 2020, 2021).

El mercado de salsas picantes mundial ha mostrado un gran potencial en los últimos años, tanto que se estima que alcanzará un valor de 5,900 millones de dólares para el año 2025, con un CAGR del 5% para el periodo del 2021 al 2026. Un reporte de la consultora IMARC Group (2021) indicó que los consumidores prefieren actualmente las salsas con menor picante, distribuidas en supermercados y tiendas en línea. Además, se mencionó que Norteamérica tiene a los principales consumidores de estas salsas y a las compañías más importantes del rubro, como McIlhenny Company (con su salsa Tabasco), McCormick & Company (Frank's RedHot y Cholula Hot Sauce), Huy Fong

Foods (salsas *sriracha* y *sambal oelek*), B&G Foods (Trappey's Hot Sauce), ubicadas en Estados Unidos; y la empresa Salsa Tamazula, en México (IMARC Group, 2021).

2.1.3 Situación de las salsas picantes en Perú

El Perú cuenta con un gran catálogo de especies de ajíes, con las que se preparan diversas salsas picantes. Entre las variedades nativas se encuentran los *capsicum annum*, *baccatum*, *pubescens*, *chinense* y *frutescens*, que se diferencian por sus formas, colores, pungencia y aroma (Ugás, 2012). La mayoría son cultivados en zonas de la costa o selva del país, principalmente en los departamentos de Lambayeque, La Libertad, Lima y San Martín; aunque también existen especies provenientes de Arequipa y la sierra montañosa. En orden de picor, los principales ajíes peruanos son el rocoto de monte y serrano, el ají limo, amarillo, mirasol y panca. Otros ejemplares menos difundidos son el pipí de mono, ají charapita, mochero, arnaucho, cerezo y ayucllo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2016; Sociedad Peruana de Gastronomía et al., 2009). La escala de picor de estos ajíes nativos, medida en número de unidades Scoville, se puede visualizar en la figura 2.1.

Figura 2.1

Grado de picor de los principales ajíes cultivados en el Perú



Nota. De *The Scoville scale*, por Cayenne Diane, s. f. (<https://www.cayennediane.com/the-scoville-scale/>).

Muchos de los ajíes mencionados se utilizan en la preparación de salsas con grados diferentes de pungencia, combinados con otras especias que les brindan un sabor

distintivo. Estas salsas picantes son cada vez más reconocidas a nivel mundial por ser incluidas en platillos preparados por chefs internacionales, lo que permite que la población general se familiarice con los sabores locales del Perú y que aumenten las ventas de estos productos en el exterior.

Una tendencia creciente en el mercado internacional es la de presentar las salsas picantes como productos especializados, con un valor agregado. Algunas marcas peruanas que han implementado esto son Peruvian Taste y Pepperes, quienes han innovado en sus presentaciones y sabores al incorporar ingredientes gourmet, lo que los logra diferenciar de la competencia (Sociedad Peruana de Gastronomía et al., 2009).

La partida 2103.90, como se mencionó anteriormente, incluye a las salsas picantes, junto a otras salsas preparadas, condimentos y sazónadores; sin contar las salsas de soya, tomate ni mostaza (SUNAT, s. f.). Las exportaciones desde Perú de esta categoría de productos en el 2020 fueron de 35 millones de dólares y 12,100 toneladas a nivel mundial, de los cuales el 43% de la cantidad exportada y el 38% del valor monetario total fueron destinados hacia Estados Unidos. Le siguieron Chile, con el 25% de participación, y Bolivia, con el 23% del total exportado en dólares desde Perú (ITC, 2021c). La tabla 2.3 contiene información acerca de las exportaciones de la partida 2103.90 del Perú en los últimos años.

Tabla 2.3

Valor exportado desde Perú de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2020

País importador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	27,118	25,597	30,678	31,300	33,806	35,062
Estados Unidos	11,735	11,738	11,567	12,374	13,335	13,168
Bolivia	8,793	7,359	10,590	9,285	9,692	8,773
Chile	2,269	2,659	3,472	4,235	5,456	8,041
Ecuador	1,441	1,329	1,638	1,641	1,923	1,809
España	587	652	895	762	958	840

Nota. Los valores están expresados en miles de USD. Adaptado de *List of importing markets for a product exported by Peru: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...*, por ITC, 2021 (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1).

En la tabla 2.3, se muestra que los tres principales importadores de la partida 2103.90 (Estados Unidos, Bolivia y Chile) son el destino del 86% del valor total de las exportaciones peruanas. A su vez, se observa que Estados Unidos bajó su nivel de

importaciones del año 2019 al 2020, con 5,200 toneladas y 13 millones de dólares en este último año, posiblemente por las crisis económicas y sanitarias globales. Por otro lado, Chile presentó un CAGR del 29% para el periodo 2015–2020 (ITC, 2021c).

Tabla 2.4

Composición de las exportaciones peruanas de la P.A. 2103.90, en el periodo 2015–2019, en miles de USD

Grupo de productos	2015	2016	2017	2018	2019
Salsas picantes	4,554	4,738	5,167	5,356	5,567
Conservas de ají	2,709	2,253	2,451	2,756	2,389
Ají en polvo	530	275	710	648	770
Mayonesa	1,794	1,807	2,364	2,630	3,033
Aderezos	287	369	303	394	347
Condimentos varios	8,915	7,674	11,062	9,597	10,804
Otras salsas	6,345	7,628	7,217	8,111	8,368
Otras conservas	1,792	853	965	1,781	2,514
Demás productos	192	1	439	27	14
Total	27,118	25,597	30,678	31,300	33,806

Nota. Adaptado de *Detallado por subpartida nacional*, por SUNAT, 2021 (<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>).

En la tabla 2.4, se puede ver que las salsas picantes son uno de los grupos más importantes dentro de la partida arancelaria 2103.90, con 1,600 toneladas y 5.6 millones de dólares exportados en el 2019, lo que representa un 16% del total; además de contar con un CAGR del 5% para el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. Otras categorías notables dentro de esta partida, sin contar los agregados de diversas salsas y condimentos, son la mayonesa, con el 9% del valor de las exportaciones en el 2019; y las conservas de ají, con un 7% del total en el mismo año (SUNAT, 2021).

Las principales empresas exportadoras de salsas picantes entre los años 2015 y 2019 fueron Alicorp, Virú y Belmont Foods Perú. La primera exportó más de 4 millones de dólares y 912 toneladas en total entre el 2015 y el 2019, y mostró un 17% de participación en este periodo. La segunda empresa mencionada exportó 2.5 millones de dólares en el mismo lapso, que representan el 10% del total. La última empresa, Belmont Foods Perú, reveló unas ventas combinadas al exterior de 887,000 dólares, un 3% del total exportado durante este periodo (SUNAT, 2021).

Dentro de las salsas picantes, las que más destacan son las que contienen ají amarillo. En el año 2019, se exportaron 794 toneladas y casi 3 millones de dólares en

este tipo de salsas, lo que significó el 54% del valor total de las salsas picantes exportadas en ese año, con un CAGR del 16% para el periodo entre el 2015 y 2019. La tabla 2.5 muestra información sobre los ajíes utilizados en las salsas picantes de exportación.

Tabla 2.5

Valor exportado de salsas picantes peruanas por ají utilizado, en el periodo 2015–2019

Tipo de ají utilizado	2015	2016	2017	2018	2019
Amarillo	1,658	1,825	2,270	2,416	2,976
Panca	1,292	1,486	1,444	1,302	1,191
Rocoto	434	558	744	781	910
Piquillo	747	543	305	434	119
Jalapeño	195	240	229	291	298
Mirasol	53	27	34	36	18
Limo	10	6	12	19	12
Otros	166	53	129	77	43
Total	4,554	4,738	5,167	5,356	5,567

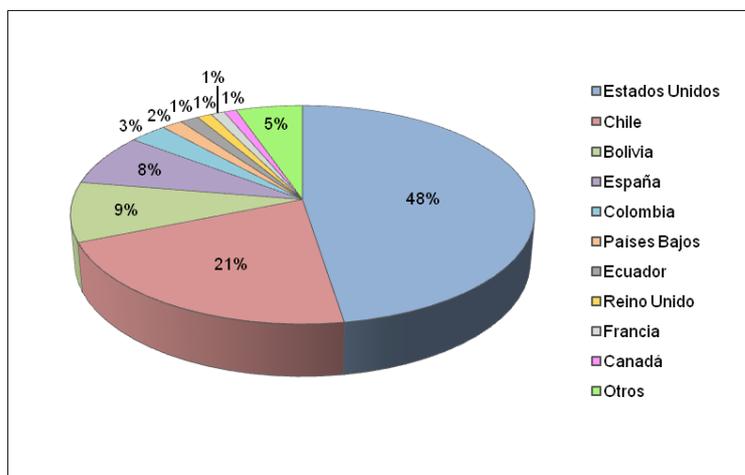
Nota. Adaptado de *Detallado por subpartida nacional*, por SUNAT, 2021 (<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>).

Otras salsas importantes son las que utilizaron ají panca, las cuales mostraron unas exportaciones de 422 toneladas y 1.2 millones de dólares en el 2019, con una participación del 21% de las ventas de salsas picantes mundiales desde Perú. Una tercera variedad de salsa importante es la de rocoto, con 910,000 dólares exportados y un 16% del valor total de las exportaciones de salsas picantes en el 2019 (SUNAT, 2021).

En cuanto a los países importadores, los principales son Estados Unidos, Chile, Bolivia y España, igual que en la partida 2103.90, presentada en la tabla 2.3. El primero es con quien más ha comercializado el Perú en el periodo total comprendido entre el 2015 y el 2019, con casi el 50% del valor total de las exportaciones de salsas picantes destinado a su territorio. En el 2019, importaron 765 toneladas y 2.5 millones de dólares en estos productos. El segundo país más destacado es Chile, con el 21% de participación en las ventas totales mundiales de salsas picantes del Perú entre el 2015 y el 2019. En este último año, compraron 469 toneladas y 1.7 millones de dólares de estas salsas (SUNAT, 2021). En la figura 2.2, se muestra los principales países a los que el Perú ha exportado salsas picantes, considerando el total del valor exportado entre los años 2015 y 2019.

Figura 2.2

Principales países importadores de salsas picantes peruanas, en el periodo 2015–2019

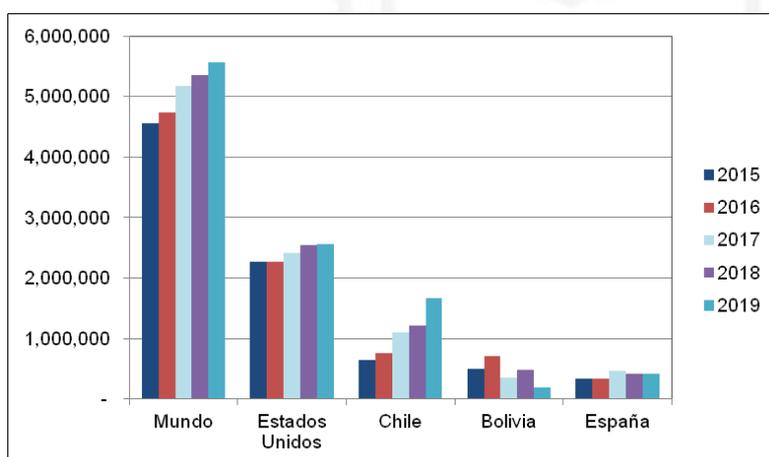


Nota. Porcentajes tomados de la suma de los valores exportados de salsas picantes durante los años 2015–2019, en dólares estadounidenses. Adaptado de *Detallado por subpartida nacional*, por SUNAT, 2021 (<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>).

Las salsas picantes han ido creciendo de manera constante desde el 2015, como se muestra en la figura 2.3. También se puede observar que Estados Unidos y Chile mantuvieron un incremento en sus importaciones, con este último mostrando una tasa de crecimiento del 27% durante el periodo 2015–2019; mientras que Bolivia tuvo un CAGR negativo del 22% por bajar sus importaciones en el 2019 (SUNAT, 2021).

Figura 2.3

Evolución del valor exportado de las salsas picantes peruanas, periodo 2015–2019



Nota. Los valores están expresados en dólares estadounidenses. Adaptado de *Detallado por subpartida nacional*, por SUNAT, 2021 (<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>).

2.1.4 Situación de las salsas picantes en México

Para los mexicanos, el *chile* es más que solo un ingrediente; representa un símbolo nacional. Existe un dicho que menciona que “un día sin chile es como un día sin sol”. Existen ciertos elementos de la cultura mexicana que se han convertido en símbolo de su país. Uno de ellos, reconocidos a nivel mundial, es el chile. De hecho, en México, el 90% de los platos contiene chiles dentro de su elaboración, ya sean frescos, secos o como base de una salsa.

Poseen una amplia variedad de pimientos picantes, entre los cuales se destacan el habanero, que tiene un mayor grado de picor; seguido por el piquín, manzano, de árbol, serrano, jalapeño, mirasol, chilaca, güero y el poblano (Aguirre Hernández & Muñoz Ocotero, 2015; Vela, 2009). De todos los chiles disponibles en México, se preparan más de 20 variedades de salsas envasadas, que incluyen las caseras, verdes, rojas, el chile fresco y chipotle (Ghirardelly, 2016). Las empresas productoras de salsas picantes más reconocidas son La Costeña, Grupo Herdez, Del Monte y Doña Chonita (Euromonitor International, 2020a).

Para México, el chile representó el 20.2% de la producción de hortalizas a nivel nacional en el 2019, según datos del Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura (INTAGRI, 2020b). Durante ese mismo año, Sinaloa fue el estado que encabezó su producción, con el 23.4%; seguido de Chihuahua con el 21%, Zacatecas con el 13.9%, San Luis de Potosí con el 9.9%, y Sonora con el 5.94%. Si bien la producción de chiles se da durante todo el año, el pico de producción y exportación se da durante el ciclo otoño-invierno, el cual comprende los meses de julio a febrero. Ello lo vuelve un producto bastante atractivo con una amplia oferta para comercializar (INTAGRI, 2020a).

De acuerdo a la consultora Kantar, en el 2018, el consumo per cápita nacional fue de 1.5 kilos en promedio, resaltando que el 50% de los hogares analizados elaboró salsas picantes en sus casas por lo menos dos veces a la semana, mientras que el 39% restante realizó compras de salsas envasadas estilo caseras (Ghirardelly, 2016).

En una entrevista realizada para el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), se indicó que la aceptación del chile mexicano se da debido a sus características innatas, como el picor, sabor y aroma. Además, se señaló que al

momento de ingerir este producto se genera cierto placer, ya que se liberan dopaminas que ayudan a disfrutar de los platillos a los que acompaña (Moreno Rojas, 2020).

Estados Unidos fue su principal país importador en el 2019, con un valor de 290 millones de dólares, seguido de Colombia, Honduras, Reino Unido y El Salvador, con cifras entre los 4 y 9 millones de dólares. Las exportaciones de las salsas picantes mexicanas se enfocan en el “mercado de nostalgia”, principalmente en el territorio estadounidense, debido a que en dicho país radica el 97.3% de mexicanos que migraron de su patria, según cifras del Instituto de los Mexicanos en el Exterior (Ochoa, 2019). Cabe mencionar que, en un estudio de BBC News Mundo (2019), se indicó que más del 63% de la población migrante latina en Estados Unidos es de origen mexicano.

2.1.5 Mercado de salsas picantes en Estados Unidos

En la década del 2010, las salsas picantes han mostrado un mayor crecimiento en Estados Unidos que otras dentro de su misma categoría, como el ketchup o la mostaza. Un reporte de la agencia de inteligencia de mercados Mintel indica que existe una demanda en alza de salsas picantes inspiradas en las cocinas internacionales, debido a que se busca explorar los sabores que identifican a cada país de forma auténtica (FONA International, 2020). Esta situación fue influenciada por los restaurantes que buscaron innovar con la presentación de platillos globales y sus salsas respectivas, así como otras recetas que han aparecido en la televisión o internet, dentro de las redes sociales y en programas tradicionales (Buvinic et al., 2012). Las salsas son un producto que han sabido fusionar dos elementos muy importantes para el consumidor, el tradicional sabor casero y la practicidad.

Debido a ello, los consumidores han adquirido un mayor gusto por estos sabores, incluyendo perfiles novedosos como la combinación del picante con un toque dulce, los cuales se pueden encontrar en bocadillos envasados, helados e incluso cócteles. Dentro de los sabores que se consideran más atractivos se encuentran el picante dulce, jalapeño, sriracha, búfalo, barbacoa picante, chipotle y el curry verde tailandés; mientras que algunos ejemplares en tendencia creciente son el habanero, poblano y serrano (Euromonitor International, 2020b).

El crecimiento de las salsas picantes dentro del mercado estadounidense se ha dado debido al incremento de la penetración en los hogares y la frecuencia de compra

(Coyne, 2019). Esto significa que los consumidores, una vez que prueban estas salsas picantes, gustan del producto y vuelven a comprarlo. Es esta aceptación la que genera la expansión en el mercado.

El público estadounidense ya está acostumbrado a los sabores picantes mencionados anteriormente, provenientes de Latinoamérica y Asia, por lo que ahora se están adentrando en la búsqueda de sabores regionales específicos. Uno de estos es el ají amarillo, proveniente del Perú, que se considera picante, frutado y tropical, de sabor dulce con matices ácidos. Este ají ha visto un incremento del 11% en su uso dentro de restaurantes y, en una encuesta realizada por la agencia Mintel, el 40% de consumidores indicaron que les gustaría comprar dicho producto (FONA International, 2020).

En cuanto a la tolerancia al picante en general, dentro de la misma encuesta realizada por Mintel, el 5% de participantes indicó que no les gusta el picor en absoluto, mientras que el 21% gusta de un nivel ligero y el 38% de un nivel alto o muy alto de picante (FONA International, 2020). Los mismos resultados indican que las generaciones más jóvenes, de edades entre 18 y 34 años, son las que muestran un mayor interés en las salsas más picantes, con un 28% de ellos utilizándolas frecuentemente en sus comidas. Por otro lado, los consumidores de 35 a 44 años son los que más ordenan platillos picantes cuando salen a un restaurante, mientras que los mayores de 54 son los que menos suelen pedir este tipo de comida (FONA International, 2020).

El público busca sabores originales que tengan diversos niveles de pungencia, acidez y dulzura. El desarrollo de estos productos novedosos estimula la demanda del mercado de salsas. Sin embargo, es difícil introducir un sabor original a consumidores que no se arriesgan a probar algo diferente. Por ello, algunas marcas usan la estrategia de incorporarlos en un platillo conocido, para que sean más atractivos por su familiaridad (Buvinic et al., 2012; FONA International, 2020).

Una tendencia importante en el mercado de condimentos es la del consumo saludable, donde cada vez más compradores miden la cantidad de grasas, calorías y sodio que ingieren. Recientemente, el público ha empezado a reconocer de mayor forma las propiedades naturales de las salsas picantes, que son una rica fuente de vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudan a mejorar el metabolismo, reducir la inflamación, bajar la presión arterial y minimizar las posibilidades de desarrollar cáncer; además de contar con propiedades de anti-envejecimiento (IMARC Group, 2020).

Otra tendencia relevante es la de los productos gourmet o de especialidad, la cual incluye comidas étnicas, salsas, bocadillos saludables y alimentos orgánicos con un valor agregado superior y enfocado en nichos selectos, lo que les otorga una condición de exclusividad. Unas ventajas competitivas en este segmento son el uso de ingredientes frescos y exóticos, etiquetados y envasados atractivos, y la formación de alianzas estratégicas con los almacenes, mayoristas y minoristas que sepan del mercado y ayuden al negocio a ingresar a este tipo de tiendas (Buvinic et al., 2012).

En Estados Unidos, la partida que incluye a las salsas picantes es la 2103.90.9091, junto a otras salsas y preparaciones; sin contar la mostaza, salsa de soya, de tomate, derivadas del pescado, con extracto de levadura, mayonesa o aderezos para ensalada (United States International Trade Commission, 2021). La cantidad importada de este grupo de productos en el 2020 fue de 716 millones de dólares en total, con un CAGR del 9% para el periodo 2015–2020. Canadá fue su principal proveedor en el 2020, con 198 millones de dólares exportados. Le sigue México, con más de 147 millones de dólares, un CAGR de 6.4% para el mismo periodo, y una participación del 20.6% de las exportaciones totales que recibió Estados Unidos en ese mismo año. Por su parte, Perú se encuentra en el puesto 14 de los exportadores de este grupo de productos, con un valor de 6 millones de dólares dirigidos hacia su país en el último año (ITC, 2021d). Esta información se puede observar en la tabla 2.6.

Tabla 2.6

Valor importado por Estados Unidos de la P.A. 2103.90.9091, periodo 2015–2020

País exportador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	462,643	490,620	520,999	575,557	607,449	716,447
Canadá	131,889	141,798	149,480	163,941	167,212	197,866
México	108,272	125,295	133,078	147,358	137,442	147,639
Italia	30,393	34,752	37,701	42,417	47,290	63,380
Tailandia	40,738	37,914	41,524	45,362	48,300	52,510
Japón	21,710	26,734	27,229	30,700	34,971	40,346
Corea del Sur	18,341	24,217	24,775	29,616	30,764	40,844
China	17,359	17,416	20,954	25,094	32,674	38,999
Perú	6,116	6,798	6,423	6,868	6,002	6,248

Nota. Los valores están expresados en miles de USD. Adaptado de *List of supplying markets for a product imported by United States of America, product: 2103909091 OTHER SAUCES AND PREPARATIONS, NESOI*, por ITC, 2021

(https://www.trademapp.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c842%7c%7c%7c2103909091%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1).

2.2 Situación de las pymes en el Perú

Las pequeñas y medianas empresas son actores muy importantes para la economía del país, ya que cuentan con la mayor cantidad de población participando en sus actividades, sea como directivos o mano de obra. Son esenciales en la generación de ingresos, empleo y desarrollo regional; además de incentivar la competitividad y el dinamismo empresarial.

A pesar de sus aportes a la economía local, se deben enfrentar a varios obstáculos para lograr internacionalizarse. Por ello, la mayoría de pymes que quieren salir a nuevos mercados no lo logra o acaba retirándose después de poco tiempo. Las barreras que causan estos problemas se dividen en dos grupos: internas y externas. Entre las primeras se encuentran las que tienen un origen dentro del personal de la empresa, como la falta de compromiso, capacidad de planificación con metas, acceso a la información, conocimiento de la gestión del comercio mundial y de visión de oportunidades de mercados potenciales (Malca Guaylupo & Rubio Donet, 2015).

Dentro de las variables que desconocen, también se encuentra la adaptación del producto a un nuevo mercado, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias en diseños, empaques y estándares de calidad; además de la fijación de precios competitivos, la complejidad de los canales de distribución, las actividades de promoción adecuadas para destacar al producto y la forma de operar con intermediarios.

El presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX) menciona que otra traba encontrada es el acceso a un financiamiento, ya que no cuentan con el capital requerido para desarrollarse en el largo plazo, y los bancos les piden muchas garantías para ofrecer sus créditos, con requisitos que estas empresas no satisfacen. Asimismo, se presenta una falta de capacidad productiva, poca innovación y diversificación, y un enfoque principal en el mercado local, donde las empresas no se atreven a expandir sus horizontes sino se quedan en lo conocido y, si exportan, lo hacen a los países más cercanos de la región (Gestión, 2018).

Por otro lado, los obstáculos externos que afrontan las pymes se basan en las políticas locales y la situación del mercado extranjero. En el caso de la primera, los empresarios se encuentran con políticas inconsistentes, trámites largos y costosos, restricciones a la exportación y falta de incentivos. En algunos casos, el gobierno del país de origen no muestra apoyo a las pequeñas empresas. Sin embargo, en el Perú

existen varios programas de ayuda, como el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX). El problema radica en que una gran parte de las pymes sabe muy poco de ellos o no cuenta con los requerimientos necesarios para acceder a sus beneficios (Malca Guaylupo & Rubio Donet, 2015).

En cuanto a la situación del país de destino, las empresas pueden enfrentarse a problemas con la inflación, riesgos cambiarios, así como el desconocimiento de sus leyes, regulaciones y requerimientos burocráticos. Otras complicaciones se dan debido a los altos costos de envío y de desarrollo en el nuevo mercado, las diferencias socioculturales, la logística de exportación, y la competencia dentro del país, que conoce más a sus consumidores locales (Malca Guaylupo & Rubio Donet, 2015).

A pesar de todos los percances que se pueden presentar en el camino de una compañía para internacionalizarse exitosamente, no es algo imposible de realizar. Algunas se han logrado posicionar en el mercado estadounidense con el uso de los factores internos a su favor, como una mayor planeación, conocimiento del mercado extranjero, y la búsqueda de contactos en el exterior. A su vez, la asociatividad entre empresas puede ayudar a combatir los obstáculos para incursionarse en nuevos mercados, al compartir costos, riesgos y recursos que les permitan obtener a ambos una mayor competitividad en el país de destino.

2.3 Formulación del problema

2.3.1 Problema general

Como se mostró anteriormente, la demanda de salsas picantes en Estados Unidos ha crecido en los últimos cinco años, con México como uno de sus principales proveedores; al mismo tiempo que Perú aumentaba sus propias exportaciones de estos productos. Sin embargo, existen algunos problemas en este ámbito, como el hecho de que los envíos no han crecido constantemente; además de que las variedades que más se han exportado solo son cinco, entre las más de 300 que produce el Perú.

Esta situación sugiere una oportunidad de mejora para el Perú, en donde se pretende aprovechar el mercado potencial en ascenso de Estados Unidos, a la par que se revisan las estrategias y ventajas de México para penetrar en este país con una mayor efectividad. Por ello, el problema a investigar se centrará en cómo incrementar el

alcance internacional de las empresas peruanas productoras de salsas picantes peruanas en el territorio estadounidense.

Es por ello que la pregunta de investigación se define de la siguiente manera: ¿cuáles fueron los factores de éxito que permitieron la penetración y desarrollo de las empresas peruanas y mexicanas en el mercado de Estados Unidos en el segmento de las salsas picantes durante los años 2015–2020? El análisis incluirá a empresas emergentes o *start-ups*, pymes y a grandes corporaciones, con el fin de destacar los diferentes retos y tácticas que cada categoría percibió debido a su tamaño y experiencia.

2.3.2 Problemas específicos

En base al problema principal de investigación, que busca encontrar factores para aumentar la competitividad de las empresas en el Perú, surge una interrogante acerca de las dificultades que enfrentan estas mismas para internacionalizarse y posicionarse en un mercado extranjero: ¿cuáles son los mayores obstáculos que restan competitividad a las empresas peruanas de salsas picantes destinadas a EE.UU., en comparación con México?

Un segundo problema encontrado es el de los consumidores finales en el país de destino. Algunas empresas de salsas picantes que están intentando llegar a nuevos lugares por primera vez no entienden cuáles son las características de las personas que suelen comprar estos productos, incluyendo su grupo de edad, preferencias en picor, entre otros datos. Esta situación conlleva a que no se adhieran a lo que desea el mercado y pierdan dinero en el camino. Por ello, la segunda pregunta específica a investigar se define de la siguiente manera: ¿cuál es el perfil de los principales consumidores de salsas picantes en EE.UU.?

Otro punto importante a considerar es el de las estrategias de entrada y expansión en el territorio estadounidense, ya que solo algunas empresas tienen conocimiento acerca de los modos de internacionalización y posicionamiento en el rubro de las salsas gastronómicas. Por tal motivo, se plantea la siguiente pregunta: ¿cuál es la estrategia de internacionalización más efectiva para entrar al mercado de salsas picantes en EE.UU.?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

El presente estudio busca brindar información acerca de la forma de operar de las empresas peruanas que han logrado obtener éxito en el mercado de salsas picantes dentro de los Estados Unidos. Los datos recopilados permitirán incrementar los conocimientos sobre este sector y ayudar a otras compañías a seguir sus pasos para internacionalizarse eficazmente. Partiendo de estos puntos, la investigación se puede justificar de manera teórica, práctica y metodológica.

3.1 Importancia de la investigación

El Perú es un país que ha sido privilegiado con una gran variedad de ajíes. Sin embargo, solo una pequeña parte de estos son explotados comercialmente. Si se compara con otros países de la región, como México, tanto la producción, variedades y exportaciones de estos frutos y sus derivados son menores que las de este último. Al comenzar la investigación, se determinó a Estados Unidos como el principal importador de salsas picantes. A pesar de ello, no existe una gran cantidad de empresas peruanas que produzcan y exporten este producto hacia dicho destino. Por ello, mediante el presente trabajo, se busca incentivar a las empresas exportadoras a ingresar a este mercado, y a las que solo son productoras, a animarse a exportar; para lograr elevar la competitividad del sector en nuestro país.

3.1.1 Justificación teórica

La investigación que se va a realizar tiene el propósito de expandir los conocimientos sobre el proceso de internacionalización de pequeñas y medianas empresas que pertenezcan al rubro de las salsas gastronómicas. Los estudios sobre este tema específico no están tan explorados, a pesar de la gran oportunidad presente. Por ello, se busca contribuir a la literatura con el análisis de variables pertinentes a las operaciones de las empresas locales de salsas; lo cual mostrará los factores más importantes para lograr expandirse internacionalmente.

Con los resultados obtenidos, se encontrarán respuestas y soluciones a los problemas que enfrenta este grupo de compañías; sean internos, como una falta de

competitividad, o externos, como los obstáculos y dificultades que afrontan para exportar. Asimismo, se busca contrastar las teorías y conceptos publicados con la realidad de las empresas locales y el sector de salsas picantes en la segunda mitad de la década del 2010. Se compararán, a su vez, los resultados que han tenido las empresas peruanas con sus pares mexicanas, para así obtener nueva información acerca de cuál es la mejor forma de posicionarse en este sector dentro de Estados Unidos.

3.1.2 Justificación práctica

El presente estudio busca obtener resultados que influyan e impulsen cambios en el panorama actual del mercado de salsas picantes. Por ello, se puede justificar la investigación desde los aspectos técnico, legal, económico y social.

En el caso de la justificación técnica, se requieren unas mejoras técnicas en los procesos productivos de las empresas peruanas para obtener una mejor competitividad y eficiencia en el mercado internacional de salsas picantes. Dichos avances se encuentran presentes en las compañías que se analizarán en el presente trabajo, junto a innovaciones que les brindan una ventaja competitiva al momento de ingresar a Estados Unidos. Los resultados de esta investigación se llevarán a las pequeñas empresas que no saben cómo expandirse internacionalmente, brindándoles técnicas, estrategias y una noción de la tecnología que otros participantes han utilizado en el desarrollo de sus productos y actividades. Esta situación podrá generar un ambiente retador en el mercado, basado en una competencia sana que mejore los procedimientos de la industria a un nivel global.

Por el lado legal, el presente trabajo también abordará los temas normativos y burocráticos por los que tiene que atravesar una compañía peruana de la rama de salsas gastronómicas picantes para llegar al mercado estadounidense. Ello incluye las condiciones solicitadas por este último país para aceptar los productos entrantes, así como las trabas y ventajas que han sido dictadas por los tratados comerciales y por las legislaciones de ambos territorios en cuestión. Con los datos recopilados, se entenderá el papel que desempeña el gobierno en la competitividad internacional, lo que puede convertirse en un marco para modificar las leyes que obstruyen esta capacidad de expansión a otros países para las empresas locales y crear nuevas normas que faciliten dicho proceso.

En cuanto al tema económico, se revisarán las estrategias de costos e inversión que han ayudado a posicionarse en el mercado de Estados Unidos a algunas empresas de Perú, al mismo tiempo que se observan los gastos más ineficientes para este propósito. Con ello, las personas que quieran ingresar a este país de Norteamérica podrán ahorrar en desembolsos innecesarios y lograr mayores retornos con sus negocios. Esta situación, junto al estudio de otros factores clave y tácticas utilizadas por las compañías que lograron ingresar exitosamente a este territorio, impulsará su competitividad y crecimiento, lo que consecuentemente brindará mayores ingresos a su país de origen.

Por último, en el ámbito social, se analizará la influencia de las redes de contacto como uno de los factores de éxito para el desarrollo de las empresas latinoamericanas en el mercado de salsas picantes en Estados Unidos, incluyendo a socios del sector, comunicación con potenciales clientes y el apoyo de inversionistas del país destino. El estudio de estas variables permitirá que las empresas sin experiencia ni conocimientos previos tengan una visión más sencilla de los contactos que deben adquirir para triunfar en tierras estadounidenses. Con la implementación de estas estrategias y la búsqueda de socios clave, conseguirán mayores ingresos y una mejor visión internacional, que a su vez aumentará la calidad de vida de aquellos empresarios que buscan adentrarse en nuevos mercados.

3.1.3 Justificación metodológica

La metodología que se utilizará en la investigación está basada en las entrevistas a profundidad, las cuales permitirán entender a fondo cuáles son las técnicas y estrategias que utilizó cada empresa para lograr posicionarse en el mercado extranjero. A su vez, se usarán cuestionarios para comparar la información brindada por las diversas empresas, de modo que sea sencillo sacar conclusiones sobre un tema específico en base a sus respuestas.

Por otra parte, este trabajo busca presentar una metodología que permita revisar la relación entre variables del mercado y el éxito en el extranjero. La manera de evaluar a las diferentes empresas podrá ser utilizada en otros trabajos de investigación, para entender cuáles son los puntos fuertes que las ayudaron a internacionalizarse y cuáles son los puntos débiles que requieren de mayor atención.

3.2 Viabilidad de la investigación

Para realizar este estudio, se necesita de la colaboración de algunas empresas del rubro de salsas picantes dentro del Perú, que hayan exportado sus productos de manera exitosa a los Estados Unidos en los últimos años. Se cuenta con personas de contacto que pueden facilitar la información; sin embargo, algunas empresas prefieren no divulgar ciertos temas debido a motivos de seguridad y confidencialidad. Asimismo, existen pocas compañías en el sector a examinar, por lo que se necesita que la mayoría de sus representantes acepten la invitación para contestar las encuestas adecuadamente.

Por otro lado, para el análisis de los resultados, se requiere el uso de los programas SPSS Statistics y ATLAS.ti, los cuales cuentan con un periodo de prueba gratuito, pero se debe comprar una licencia si se desea guardar los datos para el futuro.

3.3 Limitaciones de la investigación

El presente trabajo se enfocará en la exportación de salsas picantes elaboradas a base de ajíes locales, por lo que no se considerarán los productos frescos ni deshidratados que también hayan sido enviados por las empresas a estudiar. A su vez, al ser una investigación con orientación internacional, no se tomará en cuenta las operaciones exitosas locales de los productores de salsas picantes, solo su éxito en Estados Unidos. Además, las compañías deberán contar con operaciones dentro de este país por más de dos años para ser incluidas, ya que así se podrá observar su desarrollo y evolución.

Otro punto que no se va a tocar en este estudio es la producción de los pimientos picantes, sino que solo se verá su adquisición por las compañías productoras de salsas. Por último, no se va a mencionar el tema monetario, debido a que es sensible para las compañías; aunque sí se examinarán las tendencias de crecimiento y rentabilidad.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

- Identificar los factores de éxito que propiciaron la penetración de empresas peruanas y mexicanas al mercado de Estados Unidos, dentro del segmento de salsas gastronómicas picantes, durante el periodo comprendido entre los años 2015– 2020.

4.2 Objetivos específicos

- Señalar los mayores obstáculos y deficiencias que enfrentan las empresas peruanas en el rubro de salsas picantes para internacionalizarse y posicionarse en el mercado estadounidense, en comparación a sus pares mexicanos.
- Analizar el perfil del consumidor de salsas picantes provenientes de Perú y México dentro de Estados Unidos en los últimos cinco años.
- Establecer la estrategia de internacionalización más efectiva para ingresar y desarrollarse exitosamente en el mercado estadounidense de salsas gastronómicas picantes desde Perú.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis general

- Los factores de éxito que propiciaron la penetración de empresas peruanas y mexicanas al mercado de Estados Unidos en salsas picantes fueron la planificación y análisis del mercado, innovación, estrategias de mercadotecnia, asociaciones con participantes en el país de destino y el apoyo del gobierno local.

5.2 Hipótesis específicas

- Los mayores obstáculos y deficiencias de las empresas peruanas, en relación a las mexicanas, para posicionarse en el mercado de salsas picantes en Estados Unidos son la pobre infraestructura de transporte internacional, sobrecostos, procesos burocráticos obsoletos y el desconocimiento de las exigencias del mercado objetivo.
- Los principales consumidores en Estados Unidos de salsas picantes provenientes de Perú y México son los expatriados y *millennials*, jóvenes con gustos novedosos y deseo de experimentar los sabores del mundo.
- Para ingresar al mercado estadounidense de salsas picantes exitosamente, la mejor estrategia es exportar directamente a distribuidores y asociarse con clientes locales que conozcan las actitudes, variaciones y segmentación del mercado.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Dentro del presente trabajo, se consultaron fuentes y teorías de diversos investigadores acerca del mercado de salsas picantes y la internacionalización de empresas. En este capítulo, se discutirán dichas teorías y se revisarán los conceptos básicos relacionados al tema de investigación, además de presentar las variables que se utilizarán como parte importante en el estudio.

6.1 Marco teórico

6.1.1 Teorías de internacionalización

Las empresas pueden seguir diferentes rutas para llegar a los mercados extranjeros y ser rentables. En esta sección, se hablará acerca de los diversos métodos de internacionalización que existen; los cuales cuentan con diferentes niveles de éxito, dependiendo del sector al que se dirija la empresa y su tamaño.

- **Modelo Uppsala**

Tradicionalmente, las compañías han seguido un proceso de internacionalización gradual, como lo evidencia el modelo Uppsala, el cual se basa en observaciones empíricas realizadas a empresas suecas, que señalaron que lograron entrar al mercado global por pequeños pasos o etapas (Johanson & Vahlne, 1977).

En este modelo, se identifican cuatro etapas secuenciales del proceso de internacionalización gradual por el cual atraviesan las empresas: (1) actividad de exportación no regular, (2) exportación mediante representantes independientes o agentes, (3) establecimiento de una filial de ventas en el extranjero y (4) producción extranjera y/o manufactura (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

- **Modelo de innovación**

Este modelo es similar al de Uppsala, excepto en el mecanismo inicial de la salida a nuevos mercados. Aquí se sugiere que la internacionalización se da como resultado de una serie de innovaciones dentro de la gestión interna de la empresa (Knight & Cavusgil, 1996). Tanto el modelo Uppsala como el de Innovación presentan un enfoque conductual, bajo el cual el proceso de internacionalización se realiza de

manera progresiva. Esto se debe principalmente a dos factores: la falta de conocimiento experimental de la empresa y la incertidumbre asociada a la decisión de internacionalizarse (Andersen, 1993).

- **Modelo born-global**

Otra teoría a considerar es la de las empresas born-global, las cuales han cobrado relevancia en los últimos años, ya que se han presentado de manera creciente a nivel latinoamericano y global. Esta modalidad ha permitido el ingreso a países desarrollados mediante una correcta identificación de nichos de mercado. Según Knight y Cavusgil (1996), una empresa born-global es pequeña, orientada a la tecnología, y opera en mercados internacionales desde sus primeros días de actividad. De acuerdo a un estudio realizado por McKinsey & Company, las born-global suelen ser de pequeño tamaño, cuentan con menos de 500 empleados, ventas anuales inferiores a los 100 millones de dólares y suelen exportar al menos un cuarto de su producción total (Knight & Cavusgil, 1996).

- **Teoría de redes**

Una última teoría a explicar es la de redes, la cual plantea que la entrada a los mercados internacionales se da en función a los contactos que la empresa pueda tener tanto en el exterior como dentro del país de origen. Las redes son las relaciones que las empresas mantienen con sus clientes, consumidores, proveedores y otras personas de interés. Este fenómeno se puede producir cuando: (1) se forman relaciones con socios en países nuevos para la empresa ya internacionalizada, (2) se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas o (3) se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países (Johanson & Vahlne, 1990).

6.2 Marco conceptual

6.2.1 Salsas picantes

El tema principal de la presente investigación son las salsas picantes, las cuales denotan a las preparaciones culinarias realizadas en base a los pimientos del género *capsicum*, molidos o licuados, que se utilizan como condimentos e ingredientes importantes en platos típicos de ciertas regiones en el mundo. Existen diversos tipos de salsas, preparadas con diferentes combinaciones de sal, pimienta, frutos y especias diversas, lo

que les brinda un sabor diferenciado. También pueden contar con diferentes niveles de pungencia, dependiendo del nivel de capsaicina de los ajíes utilizados, su tiempo de cocción y el uso de sus semillas o venas en la preparación.

El nivel de picor que poseen estos frutos se mide mediante una escala que usa las unidades Scoville (SHU), la cual utiliza la capsaicina presente en cada variedad de ají para cuantificar sus niveles de pungencia. La capsaicina es la sustancia responsable de producir la sensación de ardor y picor característica de los ajíes, al ponerse en contacto con las células nerviosas en la lengua. Para obtener el valor en la escala Scoville correspondiente a cada tipo de pimiento, se diluyen extractos de estos hasta el punto en que su capsaicina deje de ser percibida, con lo que se consigue su factor de dilución o unidades de la escala Scoville. En el Perú, las variedades menos picantes van de 0 a 3,000 unidades, mientras que las más picantes tienen cifras de 30,000 hasta 100,000. El mayor valor que se puede obtener en la escala Scoville es de 16 millones, el cual representa el factor de dilución de la capsaicina pura (Cedrón, 2013).

Alrededor del mundo existen diversos tipos de salsas picantes, algunos más conocidos y otros con mayor pungencia. En México, por ejemplo, se tiene la salsa verde, hecha a base de chiles serranos y tomates verdes; el chipotle, con jalapeños ahumados; y la salsa de chile habanero, uno de los más picantes en todo el país. La particularidad de varias de estas salsas mexicanas es que se preparan en un instrumento de piedra conocido como molcajete, el cual se usa para moler e incorporar todos los ingredientes de una manera más eficaz que la licuadora convencional (Moreno Rojas, 2020).

Por otro lado, en el Perú, las principales salsas picantes preparadas son la huancaína, hecha con ají amarillo, leche y queso; y la ocopa, que añade huacatay a su receta. Además de ellas, se tiene a las salsas que no cuentan con muchos ingredientes adicionales, sino que utilizan principales a los pimientos picantes nativos; como es el caso de la salsa de rocoto o ají panca.

6.2.2 Factores de éxito

Otro concepto básico dentro de este estudio es el de los factores de éxito, los cuales se refieren a las variables y características que se deben presentar para que una empresa local logre captar la atención de clientes en el extranjero y obtener rentabilidad en este nuevo mercado. Estos factores pueden ser divididos en cuatro categorías: habilidades

gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras, y otros factores no categorizados (Martínez Villavicencio, 2013).

La primera incluye la visión y actitudes de los empresarios, junto a una planeación táctica, que les permitan expandir su negocio al exterior. La segunda tiene en cuenta la investigación de mercado y la elección de un público objetivo, tomando en cuenta sus gustos propios para adaptar el producto y darle un enfoque a la publicidad. La tercera categoría son las condiciones financieras, como la capacidad crediticia de la empresa y el nivel de inversión que se usará durante todo el proceso, el cual incluye los gastos de producción, manejo, transporte y documentación. Por último, existen otros factores fuera de las categorías mencionadas, donde se destacan el conocimiento de los mercados internacionales y de las barreras de ingreso, así como las capacitaciones y habilidades de producción de la compañía (Martínez Villavicencio, 2013).

Los factores de éxito están relacionados también con las ventajas competitivas que pueda mostrar una empresa para destacar en relación a su competencia. Para identificar estas ventajas, se utiliza la herramienta de las cadenas de valor, donde se puede visualizar todas las actividades que realiza una empresa, desde la obtención de materia prima hasta la exportación del producto terminado (Andalucía Emprende, s. f.). El modelo de cadenas de valor más conocido es el de Michael Porter. En este, se separan las actividades de la empresa en primarias y secundarias, para ubicar aquellas que brinden un mayor valor dentro del proceso productivo. Entre las primeras se encuentran la logística interna y externa, producción, marketing y servicio posventa; mientras que las secundarias son las que brindan apoyo, como la infraestructura, recursos humanos, abastecimiento y desarrollo tecnológico (Dynamic, 2018).

6.3 Matrices

6.3.1 Matriz de consistencia

La matriz de consistencia busca organizar todos los componentes de la investigación, para evaluar la conexión lógica entre ellos.

Tabla 6.1

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Factores de éxito para la penetración de empresas peruanas y mexicanas al mercado de EE.UU. en el segmento de salsas picantes					
Problema de investigación	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuáles fueron los factores de éxito que permitieron la penetración y desarrollo de las empresas peruanas y mexicanas en el mercado de Estados Unidos en el segmento de las salsas picantes durante los años 2015–2020?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Identificar los factores de éxito que propiciaron la penetración de empresas peruanas y mexicanas al mercado de EE.UU. dentro del segmento de salsas picantes durante el periodo 2015–2020.</p>	<p>Antecedentes:</p> <p>Vásquez Medina (2015). <i>“De la nostalgia culinaria a la identidad alimentaria transmigratoria: la preparación de alimentos en restaurantes mexicanos en Estados Unidos”</i></p> <p>Santiago Pita (2017). <i>“Exportación de salsa de rocoto a los inmigrantes latinos en Estados Unidos”</i></p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Los factores de éxito para la penetración de empresas peruanas y mexicanas de salsas picantes a EE.UU. fueron el análisis del mercado, innovación, estrategias de marketing, asociaciones en el país de destino y ayuda del gobierno local.</p>	<p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competitividad de empresas de salsas - Consumidor de salsas picantes en EE.UU. - Penetración de empresas de salsas a EE.UU. - Estrategias de marketing - Innovación en salsas - Logística de exportación - Procesos burocráticos - Apoyo gubernamental - Relación con socios de EE.UU. 	<p>Enfoque de la investigación: cualitativo</p> <p>Orientación de la investigación: aplicada</p>

(continúa)

(continuación)

Problema de investigación	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los mayores obstáculos que restan competitividad a las empresas peruanas de salsas picantes destinadas a EE.UU., en comparación con México? - ¿Cuál es el perfil de los principales consumidores de salsas picantes en EE.UU.? - ¿Cuál es la estrategia de internacionalización más efectiva para entrar al mercado de salsas picantes en EE.UU.? 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señalar los mayores obstáculos y deficiencias que enfrentan las empresas peruanas de salsas picantes para posicionarse en EE.UU., comparadas con México. - Analizar el perfil del consumidor de salsas picantes peruanas y mexicanas en EE.UU. - Establecer la estrategia de internacionalización más efectiva para desarrollarse en el mercado de salsas picantes de EE.UU. 	<p>Bases teóricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelos de internacionalización: Uppsala, innovación, born-global, teoría de redes 	<p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los mayores obstáculos son la pobre infraestructura de exportación, sobrecostos, procesos burocráticos obsoletos y desconocimiento de las exigencias de EE.UU. - Los principales consumidores son los expatriados y los millennials que gustan de sabores novedosos. - La mejor estrategia es exportar directamente a distribuidores y asociarse con clientes locales que conozcan el mercado. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de producción - Nivel de exportaciones - Grado de picor preferido en EE.UU. - Ubicación geográfica de los consumidores - N° de empresas de salsas peruanas y mexicanas en EE.UU. - Nivel de conocimiento de los ajíes y chiles en EE.UU. - Cantidad de innovaciones por año - Calidad de rutas - Documentación requerida para exportar - Porcentaje de aumento de clientes con ayuda de programas del gobierno - Contactos en EE.UU. por empresa 	<p>Alcance de la investigación: descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: no experimental transversal</p>

6.3.2 Matriz de operacionalización de variables

En esta segunda matriz, se busca definir las variables que se especificaron en la tabla 6.1, para indicar qué es lo que se va a evaluar y cómo se encontrará dicha información; especificando los tipos de fuentes, técnicas e instrumentos de investigación a utilizar.

Tabla 6.2

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
Competitividad de las empresas	Capacidad de las empresas peruanas de salsas picantes para obtener productividad y rentabilidad, en comparación con sus competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Exportaciones peruanas y mexicanas de salsas - Portafolios de salsas - Gestión de tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de producción - Precio de exportación - Nivel de exportaciones - Nivel de ingresos - N° de salsas exportadas/mes 	¿Cuáles son los costos y tiempos necesarios para producir salsas picantes de exportación?	Memoria anual de las empresas	Población: empresas peruanas productoras y exportadoras de salsas picantes hacia Estados Unidos
Consumidor de salsas picantes	Persona residente en EE.UU. que adquiere salsas picantes para su consumo personal	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta ante sabores picantes - Composición demográfica - KPIs de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de picor de preferencia (Scoville) - Uso de las salsas picantes 	¿Cómo disfrutaban las salsas picantes los consumidores?	Estudios de mercado de IBIS World y Fortune Business	
			<ul style="list-style-type: none"> - Edad del consumidor - Tipo de hogar - Ubicación geográfica 	¿Cuáles son las características demográficas de los consumidores?	Estudios de Peppers of Key West y NPR	

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
Penetración de empresas a EE.UU.	Entrada y posicionamiento de empresas de salsas picantes peruanas y mexicanas en el territorio de EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de empresas de salsas en EE.UU. - Ventas de salsas picantes de Perú y México en EE.UU. 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de empresas locales de salsas que ingresaron a EE.UU. - Tendencia de ingresos de empresas de salsas dentro de EE.UU. 	¿Cuántas empresas de salsas picantes han conseguido altos ingresos en EE.UU.?	Memoria anual de las empresas	Muestra: 8 empresas peruanas productoras y exportadoras de salsas picantes hacia Estados Unidos
Estrategias de marketing	Actividades y tácticas utilizadas por las empresas de salsas para promover sus productos en EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de campañas - Adquisición de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento de ajíes/chiles en EE.UU. - Tipo de promoción utilizada 	¿Cuánto conocen los ajíes y chiles nativos en EE.UU.?	Estudios de mercado y entrevistas a empresas locales	
Innovación en salsas	Introducción de modificaciones y novedades en las salsas picantes producidas	<ul style="list-style-type: none"> - Novedades en sabores de productos ya comercializados - Nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de innovaciones en productos por año - N° de nuevos ingredientes utilizados 	¿Qué innovaciones en salsas picantes son más atractivas y rentables?	Entrevistas a empresas de salsas picantes locales	
Logística de exportación	Procesos requeridos para enviar las salsas picantes al extranjero, incluyendo transporte e instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia del transporte - Idoneidad de caminos e instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de desplazamiento - Calidad de rutas 	¿Cuál es la calidad de los servicios de transporte y rutas de exportación?	MTC (Perú) y SCT (México)	

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
Procesos burocráticos para exportar	Operaciones y documentos requeridos por los gobiernos para enviar las salsas picantes a EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de exportación - Estándares solicitados 	<ul style="list-style-type: none"> - N° de documentos requeridos - Costo de documentos - Tiempo de espera 	Se solicitan muchos documentos que demoran en procesarse	Mincetur, SUNAT, Senasa (Perú); SAT (México); FDA (EE.UU.)	Técnicas: entrevistas y encuestas
Apoyo gubernamental	Programas, normas y regulaciones brindadas por los gobiernos locales para facilitar la internacionalización de sus empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos solicitados - Cobertura de temas - Ayuda financiera - Ayuda técnica 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de programas del gobierno utilizados - Aumento de clientes con ayuda de programas 	¿Cómo han ayudado los programas del gobierno a la mejora en ventas?	Mincetur, PromPerú, Comex	Instrumentos: guía de entrevista semiestructurada y cuestionario
Relaciones con socios de EE.UU.	Asociaciones y contactos de EE.UU. que tienen las empresas para ayudarlas a expandir sus ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de asociatividad - Conocimientos compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de contactos de EE.UU. por empresa local - N° de clientes conseguidos por contactos extranjeros 	Los contactos en EE.UU. pueden ayudar a aumentar las ventas y la clientela	Entrevistas a empresas de salsas picantes locales	

CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Escoger el método de investigación adecuado es un punto muy importante en el desarrollo de un estudio, ya que permite visualizar la dirección que se debe seguir para obtener y examinar datos que den respuestas a las preguntas planteadas. En el siguiente capítulo, se detallarán las bases para recolectar y revisar dicha información, incluyendo las características de la población de estudio y los instrumentos de análisis a utilizar.

7.1 Tipo de investigación

Esta investigación se desarrollará en base a un enfoque cualitativo, debido a que se revisarán detalladamente las estrategias de diferentes compañías peruanas que llegaron a insertarse en el mercado estadounidense de salsas picantes. Partiendo de este punto, se presentará también otras características del estudio a realizar.

7.1.1 Según la orientación

La investigación será de tipo aplicada, porque se busca utilizar los conocimientos que se adquieran en la práctica, para que las empresas peruanas de salsas picantes sigan el ejemplo de aquellas que han conseguido rentabilidad en el mercado de Estados Unidos y puedan expandir sus operaciones.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), se entiende que el alcance de una investigación está dividido en cuatro clasificaciones, basadas en los resultados que se espera obtener al término del estudio. En el presente trabajo, se especificarán las características que permitieron a ciertas empresas desarrollarse en un entorno internacional, con un análisis de cada una. Por ello, el alcance del estudio será uno descriptivo.

7.1.3 Según el diseño de la investigación

El diseño que se utilizará en la investigación es uno no experimental, transversal y descriptivo, debido a que no se manipularán las variables, sino que se estudiará los procesos que ya han ocurrido en el pasado para determinar la relación entre las acciones y decisiones tomadas por cada empresa con su éxito obtenido en el extranjero. Además, se medirán las variables en un solo momento para realizar el análisis, no en diferentes etapas.

7.1.4 Según la direccionalidad de la investigación

Esta investigación tendrá una direccionalidad retrospectiva, porque se busca estudiar los factores que propiciaron la expansión de las empresas de salsas picantes al extranjero. Se revisarán las variables e indicadores empresariales entre los años 2015 y 2020, para entender cómo lograron obtener éxito en el mercado estadounidense y cuál es su situación actual.

7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

El presente estudio cuenta con un método de recolección de información prolectivo, debido a que se obtendrán datos primarios provenientes de nuevas entrevistas a las empresas escogidas, con preguntas enfocadas en el tema de los factores de éxito en la exportación de salsas picantes.

7.2 Población, muestra y muestreo

7.2.1 Población

Dentro de la investigación actual, se considerará a una población que incluye a todas las empresas peruanas productoras de salsas picantes que las hayan exportado al mercado de los Estados Unidos entre los años 2015 y 2020. Estas compañías deben, además, haber realizado envíos al territorio mencionado por tres o más años consecutivos dentro de dicho periodo. Al aplicar todos estos criterios, queda una población de 12 empresas elegibles para ser analizadas. Los datos de las exportaciones a Estados Unidos de las compañías que cumplen con los criterios de selección mencionados se presentan en la tabla 7.1.

Tabla 7.1

Empresas peruanas productoras de salsas picantes exportadas a Estados Unidos, en el periodo 2015–2020

Empresa	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total exportado	2,269	2,266	2,415	2,543	2,560	n.d.
Alicorp	208	342	354	505	841	102
Virú	437	458	138	306	25	1.4
Belmont Foods Peru	77	174	242	225	169	45
Inspection & Quality Total Services	92	160	198	171	233	-
Miranda-Langa Agro Export	185	185	195	156	93	77
Noe Import	76	90	101	122	102	6.6
Incanto Foods Export	-	-	-	89	44	8.1
The Green Farmer	37	14	37	50	-	10
Fusion Foods	-	3.1	19	18	26	16
Cuzco Foods Peru	-	-	1.5	8.3	19	5.8
Vidal Foods	16	3.9	3.9	3.3	3.7	-
Industrias Sisa	-	12	0.6	0.4	1.1	-

Nota. No se cuenta con disponibilidad de los datos del valor total exportado para el año 2020. Los valores están expresados en miles de USD. Adaptado de *Detallado por subpartida nacional*, por SUNAT, 2021 (<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>).

7.2.2 Muestra

El número de empresas que se tomará en cuenta para realizar los análisis se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + z^2 pq}$$

; donde n es el tamaño de la muestra que se quiere encontrar, N es el tamaño de la población de estudio, z señala el nivel de confianza elegido, e denota el margen de error, p indica la probabilidad de ocurrencia de casos y q refleja la probabilidad de no ocurrencia de casos.

Se consideró la población de 12 empresas peruanas de salsas picantes, un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 6%, una probabilidad de ocurrencia de casos de .88 y una probabilidad de no ocurrencia de .12; con lo que se obtuvo una muestra de 8 empresas para la investigación.

Las compañías que se revisarán serán elegidas mediante un muestreo probabilístico estratificado, con el cual se seleccionarán representantes de las grandes, medianas y pequeñas empresas exportadoras de salsas picantes a los Estados Unidos.

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación contará con un diagnóstico de la situación de las empresas de salsas picantes locales y el estudio de ciertos casos específicos, para analizar con profundidad y detalle las estrategias que utilizaron para incursionar exitosamente en el mercado estadounidense.

7.3.1 Técnicas

Debido a que el estudio cuenta con un enfoque cualitativo, se llevarán a cabo entrevistas a profundidad a los representantes de estas empresas de salsas picantes para dialogar y descubrir cuáles fueron los factores de éxito que les permitieron posicionarse en el mercado de Estados Unidos, tomando en cuenta variables internas y de su entorno. Asimismo, se utilizarán encuestas con una serie de preguntas establecidas en base a una escala de Likert, la cual facilitará la recopilación de información para comprender y comparar los puntos de vista de diferentes compañías sobre la situación del sector de salsas picantes y las estrategias que utilizaron en su expansión internacional. Estas preguntas se estructuraron en torno a distintas variables como la penetración de las empresas a Estados Unidos, el perfil del consumidor, la estrategia de marketing, la innovación, la estrategia de internacionalización, la relación con sus socios dentro del país mencionado, los procesos productivos, el apoyo gubernamental recibido, la logística de la exportación, los obstáculos a la exportación y la competitividad empresarial.

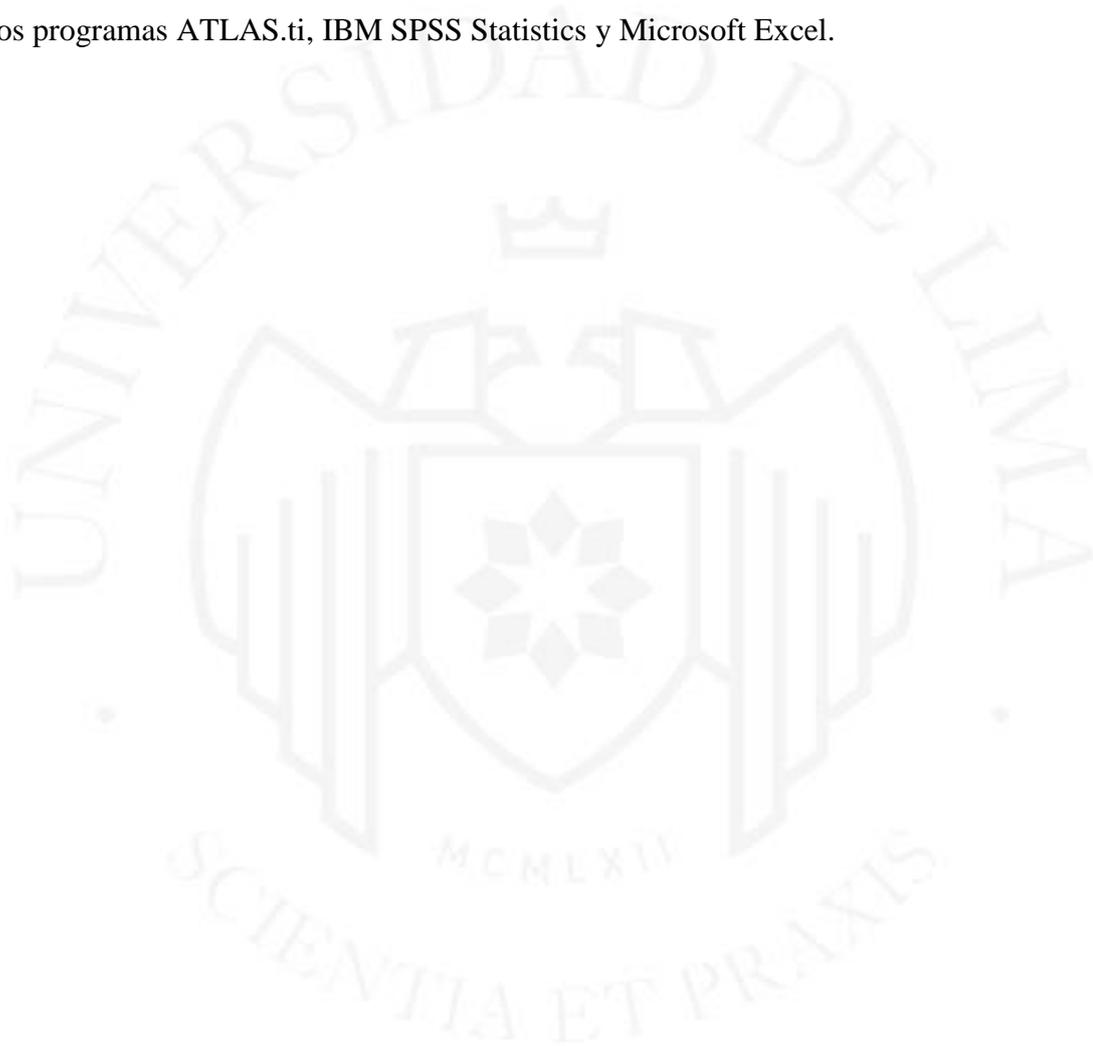
7.3.2 Instrumentos

Se utilizará una guía de entrevista semiestructurada para conversar con los representantes de las empresas de salsas picantes acerca de sus trayectorias desde el inicio de sus operaciones hasta internacionalizarse. También se dispondrá de un cuestionario con preguntas basadas en una escala de Likert, las cuales cuentan con las opciones de estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, no precisa, de acuerdo, y totalmente de acuerdo, para medir las actitudes y opiniones de las empresas encuestadas con respecto a sus procesos de exportación y el mercado de salsas en general. De esta

manera se podrá recopilar información numérica en base a la asignación de un valor del 1 al 5, lo que permitirá realiza un análisis cuantitativo que refuerce la investigación.

7.3.3 Proceso de recolección de datos

Debido a la situación de la pandemia por COVID-19 en el Perú actualmente, se realizarán los cuestionarios y entrevistas por medio de internet, a través de video llamadas con los empresarios. Para medir y analizar los datos recopilados, se utilizarán los programas ATLAS.ti, IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel.



CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El estudio actual se realizó en base a entrevistas y cuestionarios, usando la escala de Likert, efectuadas a 8 empresas del rubro de salsas picantes de exportación peruanas. En este capítulo, se mostrará los hallazgos y estadísticas resultantes de los datos recabados, con la ayuda de tablas y figuras que expongan los valores encontrados. A su vez, se interpretará dichos resultados, confrontándolos con las hipótesis planteadas y con los antecedentes mostrados al inicio del trabajo, para obtener conclusiones sobre el problema de investigación.

8.1 Presentación de resultados

8.1.1 Resultados de los cuestionarios

Se realizó un cuestionario a 8 representantes de unas empresas peruanas productoras y exportadoras de salsas picantes a los Estados Unidos. Dentro del mismo, se les pidió a los participantes que respondan a unas preguntas sobre los factores y variables que se encuentran en su sector, en base a sus propias opiniones y experiencias, para entender si estos influyeron o no en el éxito de sus operaciones en el mercado estadounidense. El cuestionario completo se encuentra en el anexo 1 del presente trabajo, y contiene 23 preguntas que abarcan todas las variables de estudio propuestas. A continuación, se mostrarán los resultados y datos estadísticos extraídos de dichos instrumentos.

- **Escala de Likert**

Las respuestas que brindaron los representantes a las preguntas planteadas en la encuesta fueron medidas con una escala de Likert, con la que pudieron elegir entre cinco opciones por cada pregunta y a las que se les asignó un valor numérico: 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=no precisa, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo. Una vez que se recopiló las respuestas de los encuestados y se transformó en información numérica, se hizo uso del programa IBM SPSS Statistics, el cual nos permitió obtener un informe estadístico con el total de respuestas; lo que brindó una visión general del nivel de consenso entre las opiniones de todas las

empresas estudiadas. Los resultados generales obtenidos con este instrumento se observan en la tabla 8.1.

Tabla 8.1

Resultados de la escala de Likert

Pregunta	M	DE	G1	G2
1	3.75	0.463	-1.44	0
2	3.13	0.991	-0.312	-2.358
3	3.38	1.408	-0.48	-0.564
4	4.63	0.518	-0.644	-2.24
5	3.25	0.886	-0.615	-1.481
6	2.13	0.641	-0.068	0.741
7	4.13	0.641	-0.068	0.741
8	4.13	0.835	-0.277	-1.392
9	4.13	0.835	-0.277	-1.392
10	3.13	1.553	0.644	-2.24
11	4.13	0.991	-1.486	2.973
12	3.63	0.518	-0.644	-2.24
13	3.88	0.991	-0.862	0.84
14	2.88	0.835	0.277	-1.392
15	3.75	0.886	0.615	-1.481
16	4	0.756	0	-0.7
17	2.25	0.463	1.44	0
18	2.5	0.926	0	0
19	2.75	1.669	0.277	-1.392
20	2	0.756	0	-0.7
21	3.13	0.835	-0.277	-1.392
22	3.38	0.518	0.644	-2.24
23	3.75	1.488	-1.171	0.268

Nota: M=media, DE=desviación estándar, G1=asimetría, G2=curtosis.

En la tabla 8.1, se puede observar que la tendencia central de las respuestas brindadas por las empresas encuestadas es positiva; superando el valor de 3, no precisa. Destacan las preguntas 4, 7, 8, 9, 11 y 16 con una media mayor al promedio, de más de 4 puntos, lo que indica que la mayoría de representantes estuvo de acuerdo con los enunciados planteados en ellas.

La pregunta 4 propone que el consumidor estadounidense prefiere el picante alto, afirmación que es validada por los resultados mostrados. Por su parte, la pregunta número 7 muestra que los participantes opinaron que las variedades de ajíes peruanos que se encuentran en el mercado han aumentado y que se están desarrollando nuevas salsas picantes que buscan competir en el sector. A su vez, la pregunta 8 desarrolla la idea de que las innovaciones en sabores destacan como las novedades que más buscan los consumidores.

Sobre el tema del ingreso al mercado de Estados Unidos, la pregunta 9 menciona que la venta directa a los clientes finales es una estrategia muy efectiva para dicho propósito; mientras que la pregunta 11 indica que los distribuidores son el mejor tipo de socio comercial. Por último, la pregunta 16 trata sobre el tema de las ferias comerciales, donde los empresarios están de acuerdo en que estas funcionan como un nexo importante de captación de clientes.

También es importante mencionar a las preguntas 6 y 20, ya que cuentan con una media baja. Se puede revisar los enunciados de ambas de manera positiva, con lo que se observa que los encuestados opinaron que las estrategias de marketing son necesarias a pesar de que el producto sea conocido dentro del nicho de mercado, y que los altos costos logísticos de exportación no fueron un impedimento para que sus operaciones sean rentables.

Los datos recopilados presentan una desviación estándar cercana al 1, lo que significa que en promedio no existe una gran dispersión entre ellos, y que las respuestas brindadas por las empresas son homogéneas. Sin embargo, las preguntas 3, 10, 19 y 23 muestran una dispersión mayor a 1, lo que indica que cuentan con respuestas más diversas.

Por otro lado, se observa que la mayoría de respuestas cuenta con un coeficiente bajo de asimetría. Se destacan las preguntas 4, 5, 12 y 13 con un coeficiente negativo, y las preguntas 1, 11 y 23 con un alto coeficiente negativo; lo que significa que los encuestados respondieron generalmente con las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” a dichos enunciados. A diferencia de estas, las preguntas 10, 15, 17 y 22 presentan coeficientes positivos, especialmente la pregunta 17 con el más elevado de todos; lo que indica que las respuestas en estos puntos fueron bajas, con más personas marcando las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. Otro punto a considerar son las preguntas 16, 18 y 20, las cuales presentan un coeficiente igual a cero, lo que significa que su distribución ha sido simétrica, es decir, normal.

En general, las preguntas realizadas en el cuestionario presentan una curtosis negativa, lo que denota que no ha habido una gran acumulación de los datos. Existe una mayor concentración a la media en la pregunta 11; mientras que las preguntas 2, 4, 10, 12 y 22 muestran una distribución platicúrtica, al tener datos muy dispersos. Solo las

preguntas 1, 17 y 18 cuentan con una curtosis igual a cero, por lo que se consideran de comportamiento normal.

A continuación, se revisarán las preguntas que revelaron los resultados más relevantes para la investigación, tomando en cuenta a la pregunta 1 como una variable independiente, y a las preguntas 2, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 22 y 23 como dependientes. La variable independiente está asociada al tema de la penetración de las empresas de salsas picantes a Estados Unidos, mientras que las preguntas consideradas entre las variables dependientes se relacionan directamente con los factores de éxito para ingresar a este mercado.

Tabla 8.2

Preguntas más relevantes del cuestionario

Variable independiente (Penetración de empresas de salsas a EE.UU.)	
Pregunta 1	En los últimos años se ha incrementado el ingreso de empresas peruanas al rubro de salsas picantes en los EE.UU.
Variables dependientes (Factores de éxito)	
Pregunta 2	Las empresas exportadoras de salsas picantes peruanas a los EE.UU. dependen únicamente de los mercados de nostalgia para su desarrollo
Pregunta 5	No vale la pena invertir en captar consumidores estadounidenses, ya que estos no aprecian el sabor de las salsas peruanas
Pregunta 6	No es necesario tener una potente estrategia de marketing, ya que el nicho de consumidores busca el producto porque ya es conocido
Pregunta 7	Cada vez se introduce al mercado más variedades de ajíes peruanos y se desarrollan nuevas salsas picantes
Pregunta 10	Es más fácil exportar salsas picantes con la fórmula del cliente que con tu propia fórmula
Pregunta 11	Los distribuidores son el mejor tipo de socio comercial para las salsas picantes en los EE.UU.
Pregunta 12	Una estandarización del cultivo de ajíes peruanos me ayudaría a tener una mejor llegada en los EE.UU.
Pregunta 15	Las campañas realizadas por PromPerú fueron determinantes para el desarrollo de mi empresa
Pregunta 17	La infraestructura logística y portuaria peruana me permite ser competitivo frente a otros países que exportan salsas picantes a los EE.UU.
Pregunta 22	Los costos de producción de salsas picantes en el Perú son más elevados en comparación con los de otros países de la región
Pregunta 23	La exportación de salsas picantes a los EE.UU. es más rentable para mi empresa, en comparación a las ventas dirigidas hacia otros países

- **Prueba de normalidad Shapiro-Wilk**

La prueba de Shapiro-Wilk se utiliza para analizar la normalidad de una muestra pequeña, que cuente con una cantidad menor a 50 datos. Como se puede apreciar en los resultados que se presentan en la tabla 8.3, el nivel de significancia (sig.) o p-valor de los datos estudiados es menor a 0.05. Ello significa que se trata de distribuciones no normales, por lo cual se debe utilizar la estadística no paramétrica para su correcto análisis.

Tabla 8.3

Prueba de Shapiro-Wilk

	Estadístico	Sig.
Pregunta 1	0.566	0.000
Pregunta 2	0.736	0.006
Pregunta 5	0.782	0.018
Pregunta 6	0.810	0.037
Pregunta 7	0.810	0.037
Pregunta 10	0.641	0.000
Pregunta 11	0.774	0.015
Pregunta 12	0.641	0.000
Pregunta 15	0.782	0.018
Pregunta 17	0.566	0.000
Pregunta 22	0.641	0.000
Pregunta 23	0.810	0.037

- **Coefficiente de correlación de Spearman**

A su vez, se realizó un análisis de correlación de Spearman con el programa SPSS Statistics, del cual se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 8.4. Aquí se observa el coeficiente de correlación entre los resultados recabados de la primera pregunta del cuestionario realizado junto a los enunciados que se consideraron más relevantes para el análisis estadístico, además del nivel de significancia para cada variable. Los datos expuestos permitirán examinar el grado de relación entre la variable que se considera como independiente, la cual es la penetración de empresas a los Estados Unidos, representada en la pregunta 1, con el resto de variables dependientes, que son los factores de éxito, las cuales se representan en el resto de preguntas por analizar.

Tabla 8.4*Análisis de correlación de Spearman*

	Pregunta 1	
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Pregunta 2	-0.207	0.623
Pregunta 5	0.136	0.748
Pregunta 6	0.073	0.864
Pregunta 7	0.145	0.731
Pregunta 10	-0.149	0.725
Pregunta 11	0.276	0.508
Pregunta 12	-0.447	0.267
Pregunta 15	0.544	0.163
Pregunta 17	-0.333	0.420
Pregunta 22	0.447	0.267
Pregunta 23	0.397	0.330

El coeficiente presentado permite medir la fuerza y dirección de la asociación o dependencia entre dos variables. En este caso, se ha comparado la variable independiente, relacionada a la penetración de empresas, con todas las dependientes, que forman parte de los factores de éxito. Se eligió este tipo de análisis de correlaciones debido a la naturaleza de las variables a revisar, ya que son de carácter ordinal y parte de una población no normal menor a 30 datos.

De acuerdo a la información evaluada, las 11 preguntas que se muestran en la tabla 8.4 cuentan con un nivel de significancia mayor a 0.05, lo que significa que la relación entre las variables que se tomaron en cuenta dentro de estas preguntas y el aumento del ingreso de empresas peruanas de salsas picantes al mercado de Estados Unidos es estadísticamente significativa.

Dentro de los datos, se observa que siete preguntas tienen un coeficiente de correlación positivo, mientras que los cuatro restantes poseen uno negativo. Ello indica que el primer grupo influye de una mayor manera en la expansión de las empresas a Estados Unidos; en cuanto el segundo oscila entre no ser de ninguna importancia hasta influir negativamente en el mismo escenario.

Los enunciados con una mayor significancia y correlación positiva son la pregunta 1 con las 11, 15, 22 y 23. En los resultados de la pregunta 1 con las 11 y 15, se observa que los encuestados opinan que el aumento en la expansión de las empresas de

salsas picantes al mercado estadounidense ha sido influenciado por contar con los distribuidores como socios comerciales y por las campañas de PromPerú.

Frente a las preguntas 1 y 22, se nota que existe una significativa relación y una fuerte influencia entre el elevado costo de producción en el Perú y la penetración de las empresas a Estados Unidos; mientras que en las preguntas 1 y 23, se demuestra que la rentabilidad sobre las exportaciones hacia el mercado norteamericano también tiene una influencia positiva sobre la entrada de más empresas a dicho país.

El siguiente conjunto a revisar son los enunciados con un nivel de significancia alta, pero una correlación positiva más baja que los anteriores. Las preguntas a tomar en cuenta en esta sección son el número 1 con las 5, 6 y 7. Las preguntas 1 y 5 cuentan con una correlación significativa, lo que indica que el ingreso de las compañías de salsas picantes a los Estados Unidos no depende en gran parte del consumidor estadounidense promedio, sino que existen otros segmentos de la población que aprecian los sabores de las salsas peruanas y compran más este tipo de productos.

Las preguntas 1 y 7 también se encuentran relacionadas significativa y positivamente, lo que da a entender que la introducción de más variedades de ajés peruanos y el desarrollo de nuevas salsas picantes influyeron de manera positiva en el ingreso de nuevas empresas peruanas exportadoras al mercado estadounidense.

Por otra parte, las preguntas 1 y 6 cuentan con un nivel de significancia alta, pero una correlación positiva débil, menor a 0.10. Ello quiere decir que el aumento de empresas peruanas de salsas picantes en Estados Unidos no está tan influenciado por el conocimiento del producto entre el público objetivo y la baja inversión en marketing.

El tercer y último grupo a examinar muestra los enunciados con una significancia alta, pero una correlación negativa con la variable independiente. Las preguntas que se observarán son el número 1 con las 2, 10, 12 y 17. La pregunta número 1 con las preguntas 2 y 10 tiene una relación estadísticamente significativa, pero sus coeficientes de correlación son menores a 0, por lo que se advierte que las empresas peruanas de salsas picantes que ingresaron a los Estados Unidos no dependen únicamente del mercado de nostalgia ni de las fórmulas específicas de sus clientes para su desarrollo.

Finalmente, se observa que la relación de la pregunta 1 con las 12 y 17 también es significativa pero negativa. Ello indica que una estandarización en el cultivo de ajés

peruanos y el estado de la infraestructura logística en el país tienen una influencia negativa frente a la entrada de empresas peruanas de salsas a Estados Unidos, pudiendo perjudicar su avance en este mercado extranjero.

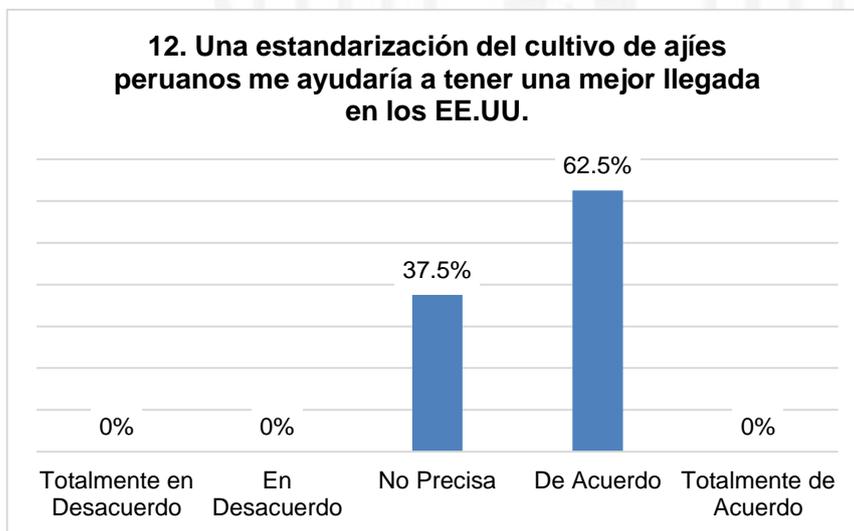
- **Respuestas de las empresas**

A continuación, se detallarán las respuestas que brindaron los representantes de las empresas encuestadas a cada pregunta del cuestionario realizado. Se clasificarán en nueve categorías en relación a las variables de estudio planteadas inicialmente, incluyendo la competitividad, perfil del consumidor estadounidense, penetración de empresas a Estados Unidos, estrategias de marketing, innovación, logística de exportación, procesos burocráticos, apoyo gubernamental, y las relaciones con socios estadounidenses.

El primer bloque a revisar es el de *competitividad*, que incluye a las preguntas 12, 22 y 23. En ellas, se discute acerca de la estandarización de cultivos, el nivel de costos de producción en la industria peruana, y la rentabilidad del mercado norteamericano en comparación con otros destinos a los que exportan las compañías.

Figura 8.1

Respuestas de la pregunta 12 del cuestionario

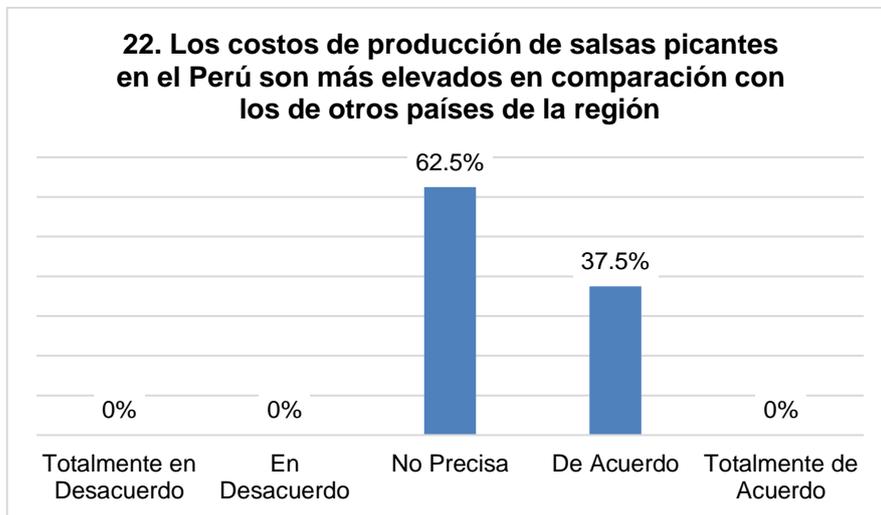


En la figura 8.1, se muestra que la mayoría de empresas encuestadas considera que una estandarización en el cultivo de los ajíes peruanos ayudaría a que sus productos sean mejor recibidos en el mercado de Estados Unidos; mientras que 3 de ellas se

mantuvieron neutras en su respuesta, porque no consideraron que fuera un punto positivo ni negativo.

Figura 8.2

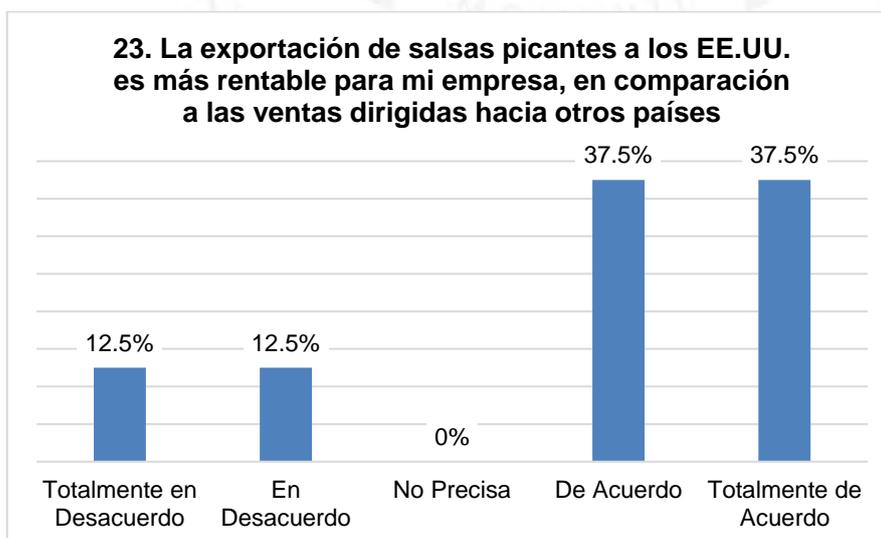
Respuestas de la pregunta 22 del cuestionario



En la figura 8.2, se aprecia que más del 60% de los representantes no cuenta con una opinión marcada acerca del nivel de costos de producción en el Perú comparado con la región latinoamericana, por lo que decidieron mantener una neutralidad sobre el tema. En cambio, un 37.5% de los encuestados está de acuerdo en que los costos para producir salsas picantes peruanas son mayores que los de otros países cercanos.

Figura 8.3

Respuestas de la pregunta 23 del cuestionario

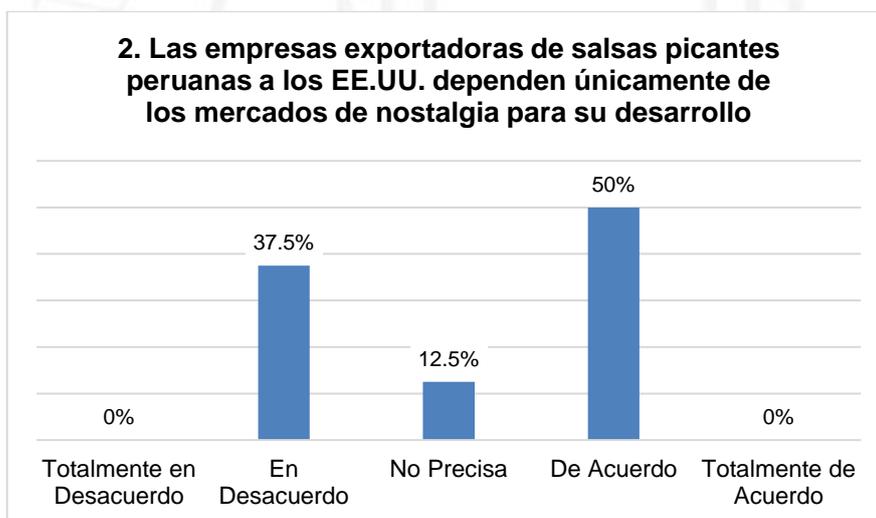


La última pregunta a revisar en la sección de competitividad es el número 23. La figura 8.3 exhibe que sus respuestas se encuentran en extremos diferentes, con un 75% de empresas que considera a los Estados Unidos como el país destino que mayor rentabilidad les generó, frente a un 25% que opina lo contrario. Se debe tener presente que, dentro de la muestra analizada, se revisaron empresas que exportan a distintos países de América y Europa, así como otras que se concentran solo en el mercado estadounidense o el local.

El segundo bloque a revisar es el del *perfil de los consumidores de Estados Unidos*, dentro del cual se incluirán las preguntas 2, 3 y 4. Se tratarán los temas del mercado de nostalgia, la zona en donde se da el mayor consumo de salsas picantes en este país y el nivel de picante preferido por el público. Todas estas preguntas poseen una relación directa con las características de los usuarios de las salsas picantes peruanas en territorio estadounidense.

Figura 8.4

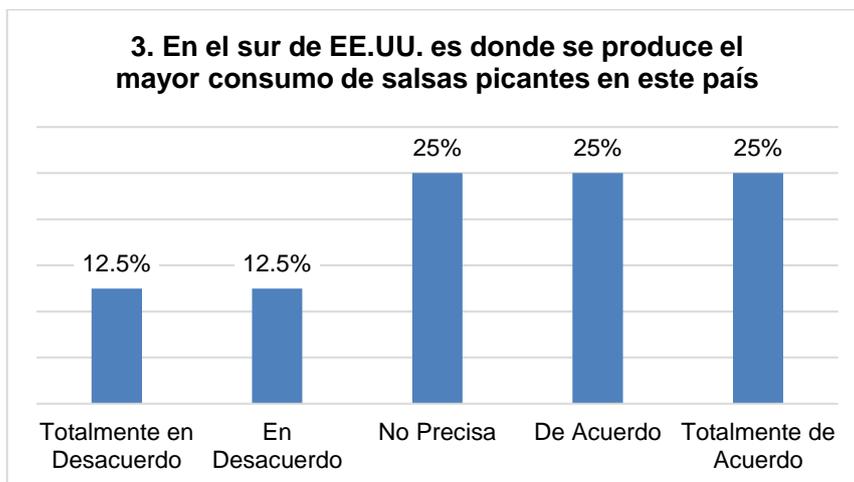
Respuestas de la pregunta 2 del cuestionario



La figura 8.4 presenta las respuestas acerca de la importancia del mercado de nostalgia para la expansión de las empresas de salsas picantes. En ella, se observa que un 50% de empresas encuestadas están de acuerdo en que este segmento es el único que se necesita para poder desarrollar su negocio en los Estados Unidos. Por otra parte, 3 compañías indican que no solo se precisa de este sector de la población, sino que también es importante considerar a otro tipo de consumidores para poder crecer en el mercado estadounidense.

Figura 8.5

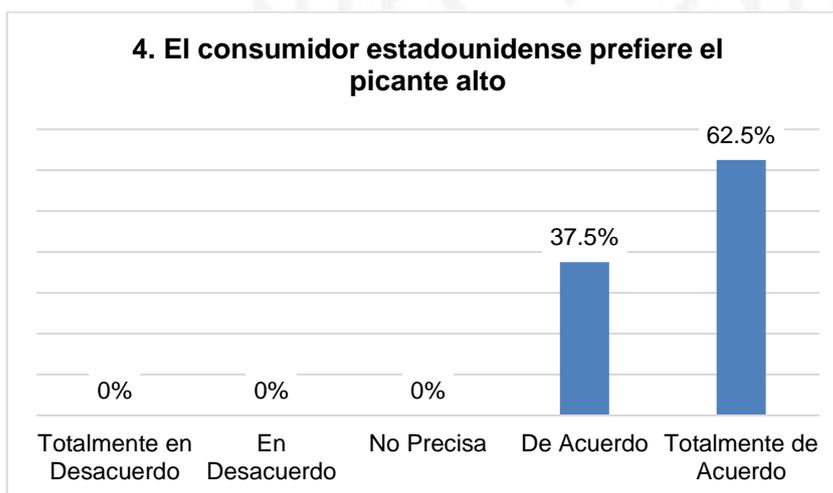
Respuestas de la pregunta 3 del cuestionario



En la figura 8.5, se nota que hay un rango muy variado de respuestas para la pregunta 3. Del total de encuestados, 4 afirman que la región con un mayor consumo de salsas picantes en los Estados Unidos está en el sur del país, en cuanto el 25% de ellos está en desacuerdo con dicho enunciado, y las 2 empresas restantes no tienen una postura a favor ni en contra.

Figura 8.6

Respuestas de la pregunta 4 del cuestionario

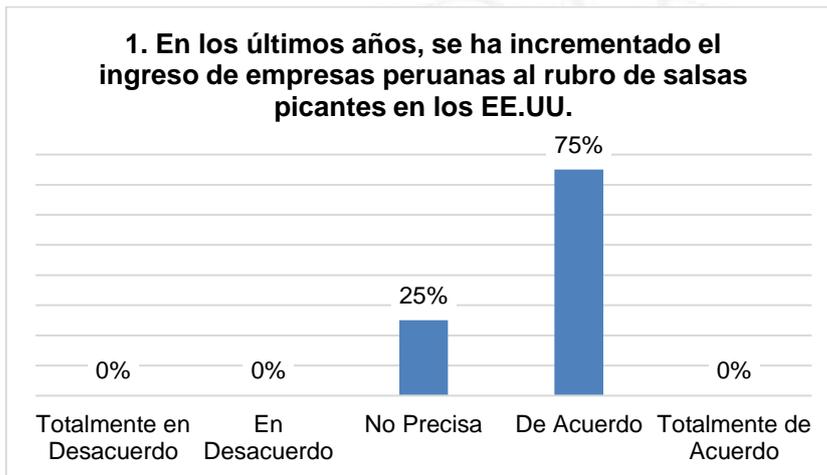


Para la última pregunta de la sección del perfil del consumidor estadounidense, la figura 8.6 muestra que todas las empresas revisadas están de acuerdo con que se prefiere el picante alto en este país, más que los ligeros o de nivel medio.

La tercera variable que se verá es la *penetración de las empresas al mercado estadounidense*, la cual se representa en las preguntas 1, 9, 10 y 21. Se revisará el aumento de empresas de salsas picantes peruanas en territorio norteamericano y la acumulación de las grandes empresas en dicho mercado; además de la relevancia de la venta a clientes finales y el uso de una fórmula ya propuesta para prosperar en este país.

Figura 8.7

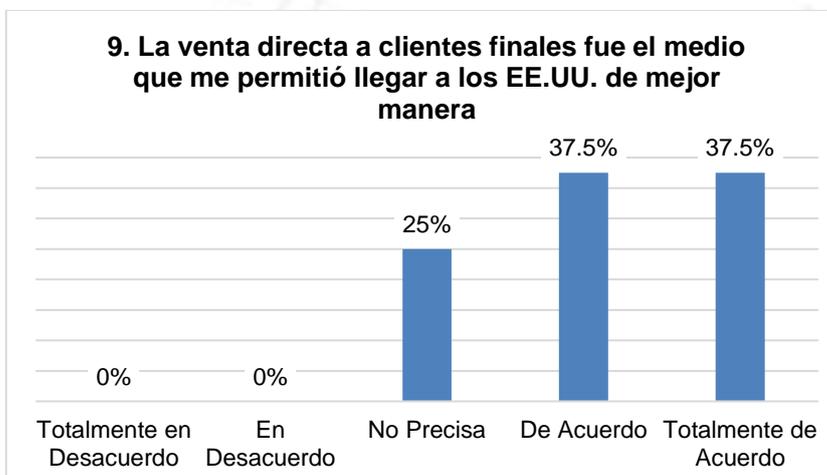
Respuestas de la pregunta 1 del cuestionario



Como se puede observar en la figura 8.7, el 75% de encuestados opina que, en el último lustro, el número de empresas peruanas de salsas picantes que han ingresado al mercado de Estados Unidos ha aumentado en cada año. Las 2 empresas restantes decidieron brindar una respuesta neutra al respecto, por falta de una mayor información.

Figura 8.8

Respuestas de la pregunta 9 del cuestionario



En la figura 8.8, se muestra que un 75% de las empresas encuestadas están de acuerdo con que la venta directa a clientes finales fue la mejor estrategia que usaron para desarrollarse en los Estados Unidos. Se consideran clientes finales a las empresas que utilizan maquilas para fabricar salsas con sus propias fórmulas, además de los restaurantes, tiendas especializadas y consumidores finales.

Figura 8.9

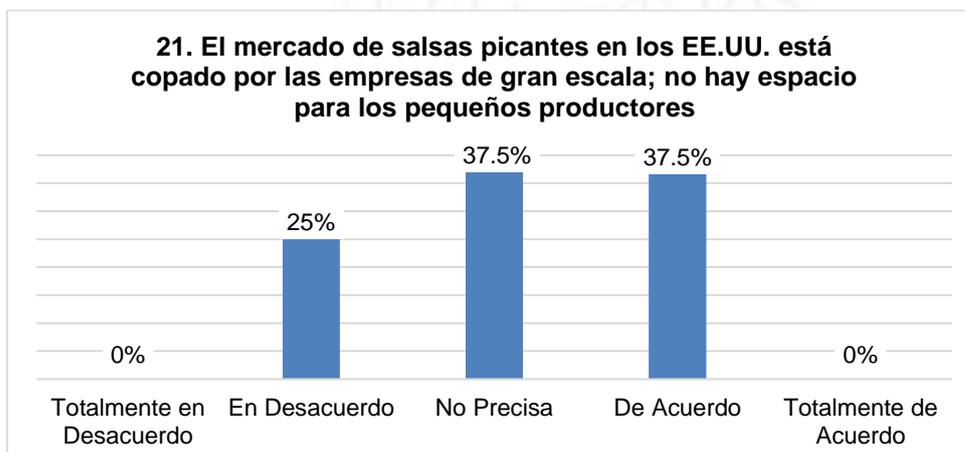
Respuestas de la pregunta 10 del cuestionario



La figura 8.9 presenta las respuestas a la pregunta 10 del cuestionario, donde se pueden ver opiniones contrastantes. La mayoría piensa que es mejor utilizar sus propias fórmulas para producir las salsas picantes y enviarlas a Estados Unidos, mientras el 37.5% restante afirma que sí es más sencillo exportar las salsas bajo la fórmula de sus clientes. Esta diferencia se da debido a que algunas empresas utilizan sus propias marcas ya posicionadas, en cuanto otras maquilan para marcas extranjeras.

Figura 8.10

Respuestas de la pregunta 21 del cuestionario

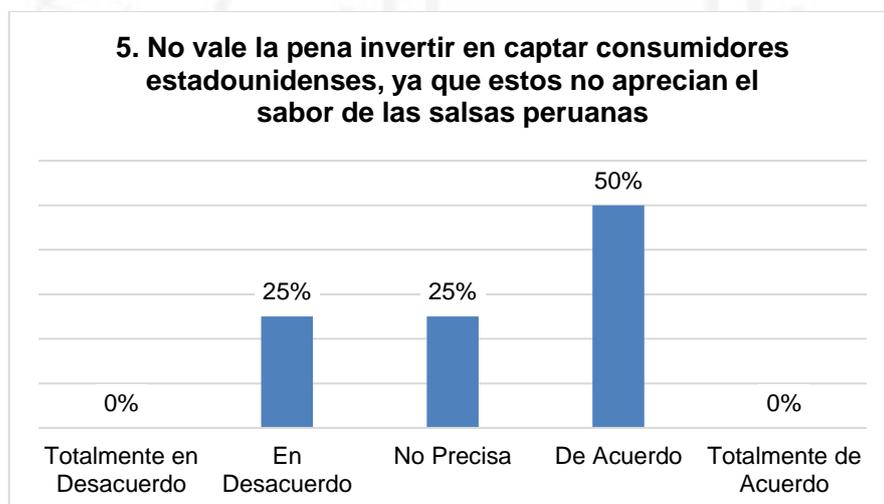


Los resultados de la última pregunta que se revisará en la sección de penetración de empresas se encuentran en la figura 8.10. Aquí se observa que un 37.5% de los encuestados considera que no hay espacio para los pequeños productores en el mercado de salsas en Estados Unidos, puesto que las grandes empresas cuentan con toda la participación del mercado. Sin embargo, la misma cantidad de encuestados se mostraron neutrales al respecto, y otro 25% estuvo en desacuerdo.

En el cuarto bloque de preguntas, se revisará la variable de *estrategias de marketing*, donde se encuentran las preguntas 5 y 6. Estas dos evalúan el enfoque que deben seguir las empresas con sus métodos de promoción, tomando en cuenta si se debe poner esfuerzos en la captación de consumidores de origen estadounidense y si es necesario realizar campañas de marketing a pesar de que el producto ya sea conocido por su público objetivo.

Figura 8.11

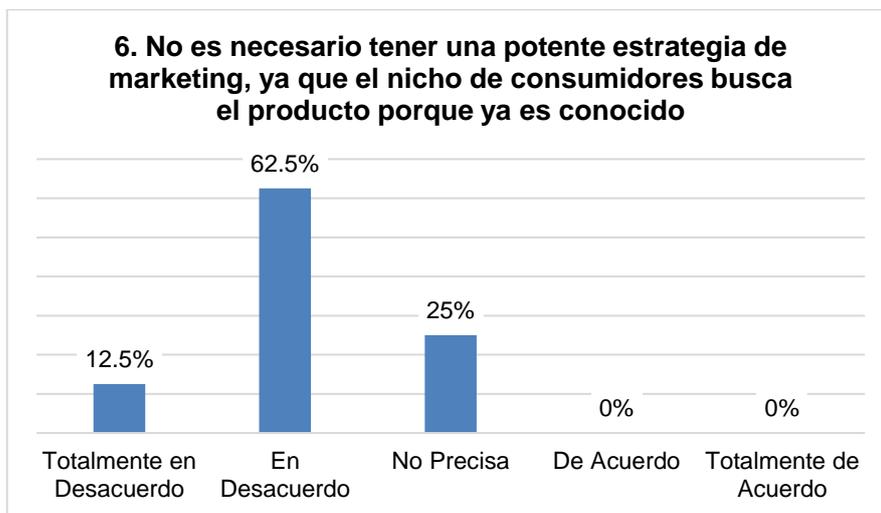
Respuestas de la pregunta 5 del cuestionario



En la figura 8.11, se observa que la mitad de las empresas encuestadas opina que no es útil gastar recursos en tratar de captar a los consumidores de origen estadounidense, ya que no están interesados en el sabor de las salsas peruanas y no se podría cambiar sus opiniones. Sin embargo, el 25% se encuentra en desacuerdo con este enunciado, mencionando que sí se puede llamar la atención de este sector con diferentes estrategias de marketing. Por su parte, el 25% restante decidió no tomar una postura respecto al tema.

Figura 8.12

Respuestas de la pregunta 6 del cuestionario

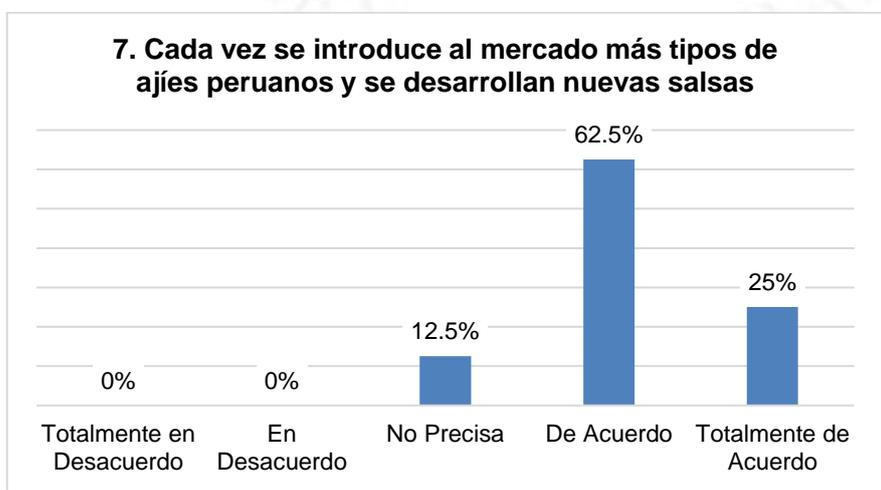


Las respuestas a la última pregunta de la variable de estrategias de marketing, presentadas en la figura 8.12, indican que la gran mayoría de empresas está en desacuerdo con el enunciado planteado. Ello quiere decir que piensan que el uso de estrategias de marketing sí es necesario, a pesar de que el nicho al que se dirigen ya conozca el producto.

La quinta variable por examinar es la *innovación* en salsas picantes. En esta sección, se revisarán las preguntas 7 y 8, que tocan los temas de la introducción de diferentes ajíes peruanos y nuevas salsas a Estados Unidos, además del tipo de innovación que prefieren los consumidores en estos productos.

Figura 8.13

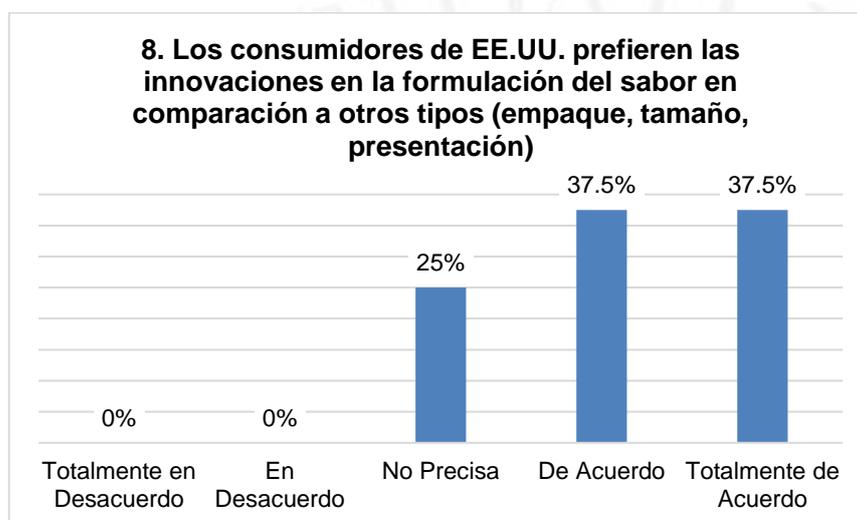
Respuestas de la pregunta 7 del cuestionario



La figura 8.13 expone las respuestas a la pregunta 7 del cuestionario. En ella, se ve que la gran mayoría de representantes de las empresas encuestadas expresaron que nuevas salsas picantes y diversos ajíes peruanos que no habían sido exportados anteriormente han estado ingresando al mercado estadounidense de manera constante en los últimos cinco años.

Figura 8.14

Respuestas de la pregunta 8 del cuestionario

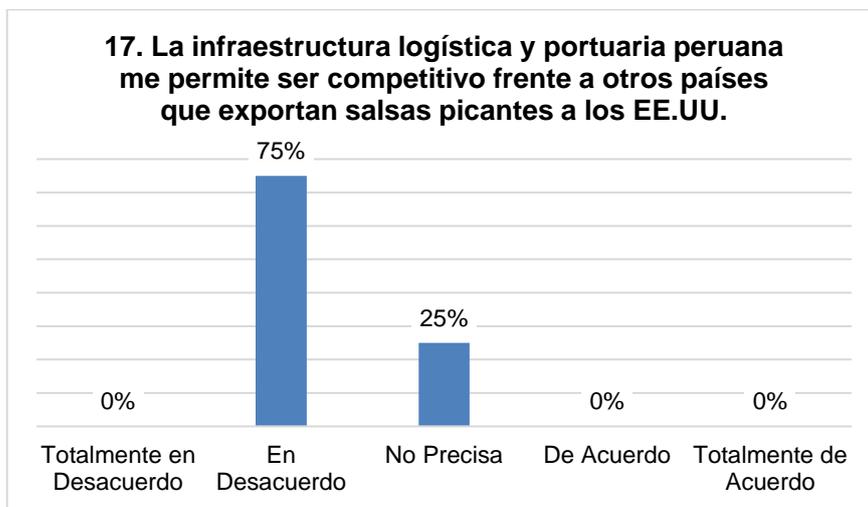


En cuanto a la pregunta 8, la figura 8.14 revela que la mayoría de los encuestados opina que la innovación más importante para los consumidores en Estados Unidos son los nuevos sabores de salsas picantes que pueden sacar al mercado con combinaciones creativas, más que las novedades superficiales como los empaques o la presentación física del producto. Sin embargo, hubo 2 empresas que brindaron una respuesta neutral al respecto, sin indicar qué clase de innovación preferirían sus clientes.

El siguiente punto a revisar es el de la *logística de exportación* de las salsas picantes. Se tomará en cuenta los resultados de las preguntas 17, 18 y 20, las cuales tratan acerca de la infraestructura logística y los costos logísticos de exportación. Se desea averiguar si estos aspectos han ayudado a las empresas encuestadas a conseguir un mejor desempeño y crecimiento en el exterior o si, por el contrario, son considerados como obstáculos que les restan rentabilidad y competitividad en comparación con sus pares extranjeros.

Figura 8.15

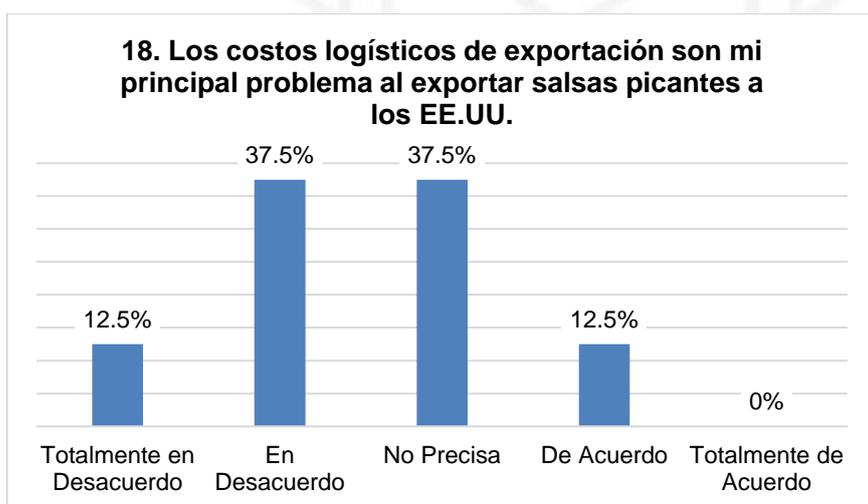
Respuestas de la pregunta 17 del cuestionario



La figura 8.15 muestra las respuestas a la pregunta número 17 del cuestionario efectuado. Aquí se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que la infraestructura logística y portuaria peruana no les brinda competitividad, sino que los atrasa frente a sus pares exportadores de salsas a Estados Unidos. Sin embargo, el 25% de respuestas fueron neutras, no precisaron si dicha infraestructura ayudaba o perjudicaba a las empresas.

Figura 8.16

Respuestas de la pregunta 18 del cuestionario

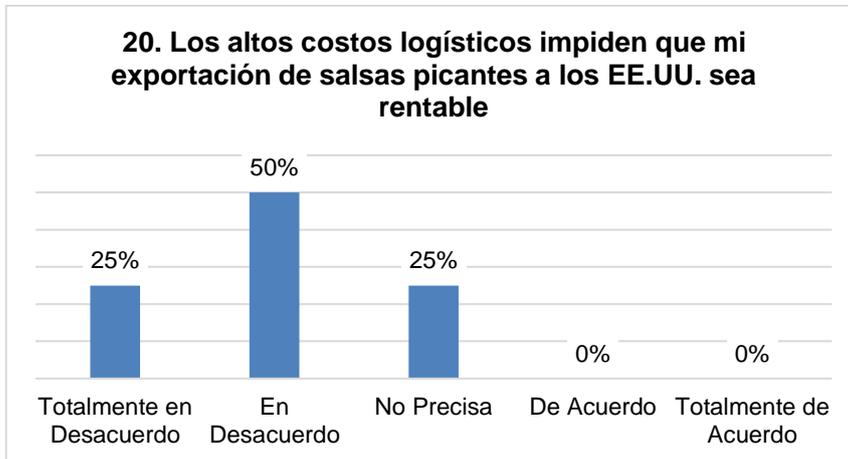


En la figura 8.16, se advierte que las respuestas de la pregunta 18 fueron variadas. La mitad de las empresas dijeron que los costos logísticos no son el principal

problema que enfrentan al exportar sus productos a Estados Unidos. Otro 37.5% no opinó al respecto, mientras que una empresa sí indicó que eran un gran inconveniente.

Figura 8.17

Respuestas de la pregunta 20 del cuestionario

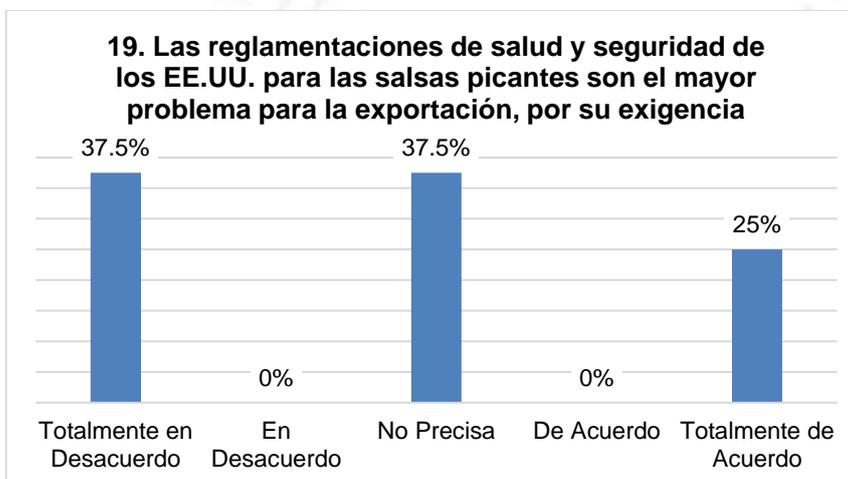


La figura 8.17 revela los resultados de la pregunta 20, donde se muestra que la mayoría de encuestados no piensa que los costos logísticos altos son un obstáculo que les resta rentabilidad. Por otro lado, un 25% de representantes se mantuvieron al margen, sin una posición sobre el tema.

La próxima pregunta que se revisará forma parte de la sección de los *procesos burocráticos*. Esta es la pregunta 19, que trata sobre las reglamentaciones de salud y seguridad que pide Estados Unidos para aceptar productos alimenticios de otro país.

Figura 8.18

Respuestas de la pregunta 19 del cuestionario

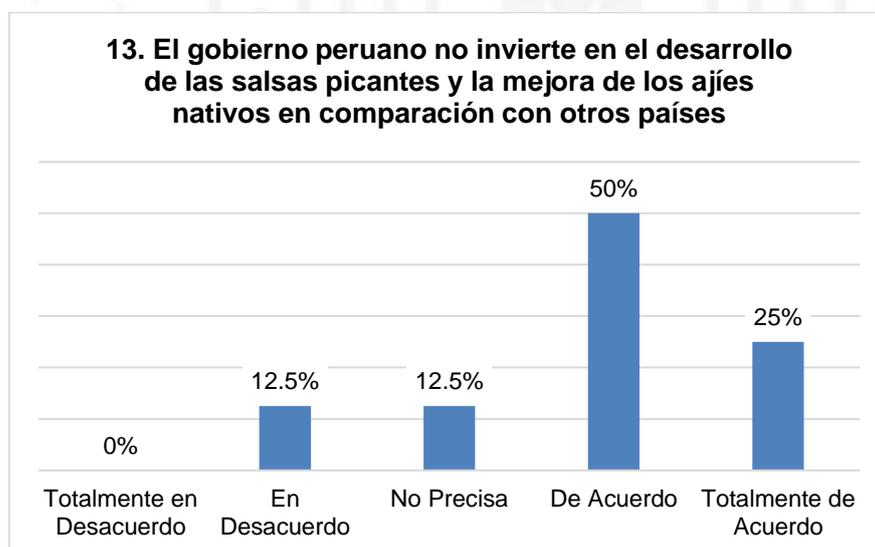


Las respuestas encontradas en la figura 8.18 abarcan extremos opuestos. El 37.5% de encuestados está totalmente en desacuerdo con que su mayor problema de exportación sean los requisitos de salubridad, mientras que el 25% expresa su total conformidad con esta afirmación. Otras 3 compañías no tomaron ninguna postura al respecto. Las respuestas otorgadas varían según el tipo de empresa, que puede tener un plan implementado que le facilite realizar estas operaciones, o tal vez cuente con más problemas para cumplir con todos los requerimientos establecidos.

El siguiente bloque a revisar es el del *apoyo del gobierno local* a las empresas para su expansión internacional, el cual está representado en las preguntas 13, 14, 15 y 16. En ellas, se tocarán los temas de efectividad de las campañas comerciales realizadas por PromPerú y de la inversión en el desarrollo de la industria de salsas picantes. Asimismo, se examinará el nivel de contribución general que ha brindado el Estado peruano a las compañías locales para que sus negocios sean más exitosos en el extranjero.

Figura 8.19

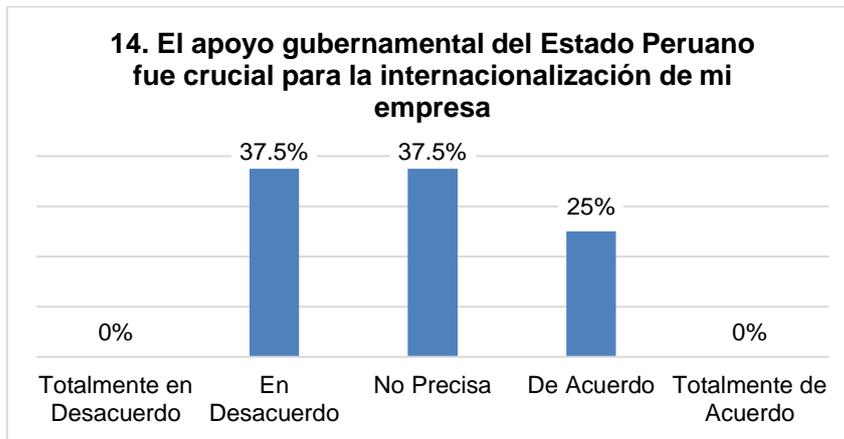
Respuestas de la pregunta 13 del cuestionario



La primera pregunta relacionada al rol del gobierno en la penetración de empresas locales a otros países se encuentra en la figura 8.19. Se observa que la gran mayoría considera que el Estado peruano no realiza inversiones suficientes para desarrollar y mejorar los ajíes nativos y las salsas picantes. Solo una empresa estuvo en desacuerdo con este enunciado, y otra se mantuvo neutral.

Figura 8.20

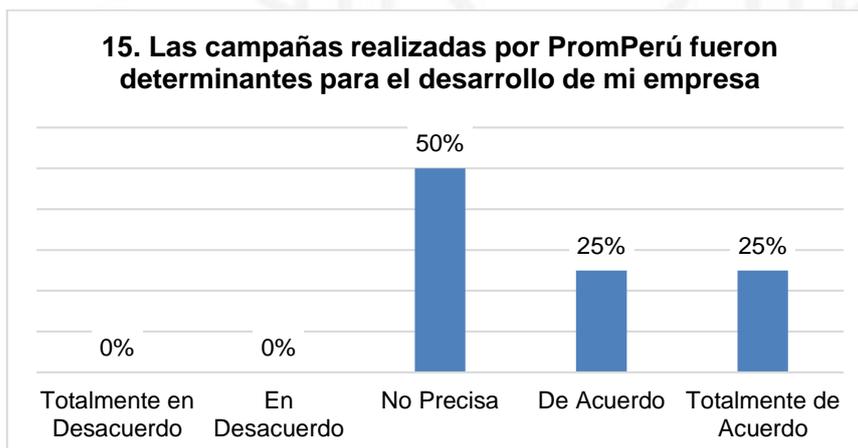
Respuestas de la pregunta 14 del cuestionario



En la figura 8.20, se aprecia que los encuestados tuvieron respuestas diversas a la pregunta 14, sobre la importancia del apoyo del gobierno para su ingreso a mercados extranjeros. El 37.5% de encuestados no cree que el Estado peruano les haya dado una ayuda crucial para su internacionalización. En cambio, el 25% afirma que sí colaboró en la expansión de sus operaciones al exterior; mientras que otro 37.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado.

Figura 8.21

Respuestas de la pregunta 15 del cuestionario

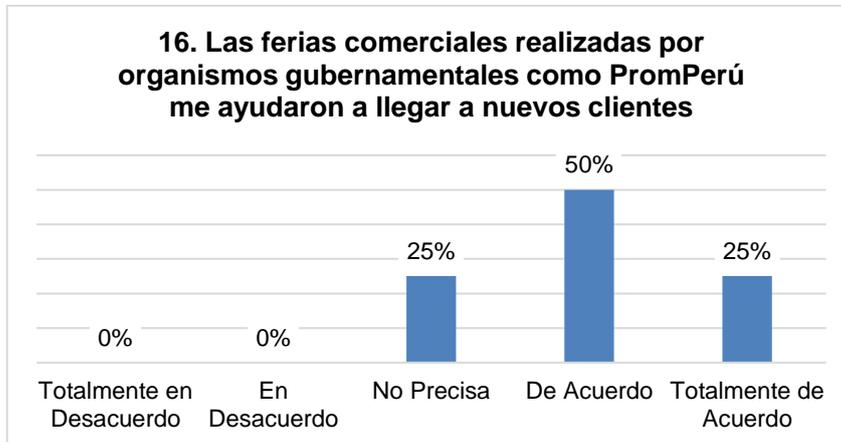


Las siguientes preguntas se centran en las campañas de promoción de PromPerú. En la figura 8.21, se exhibe que la mitad de empresas encuestadas mencionó que estas campañas sí fueron muy importantes para que se puedan desarrollar en el exterior. Por

otra parte, el 50% restante decidió mantenerse en el medio, sin manifestar su conformidad o discrepancia con la afirmación mostrada.

Figura 8.22

Respuestas de la pregunta 16 del cuestionario

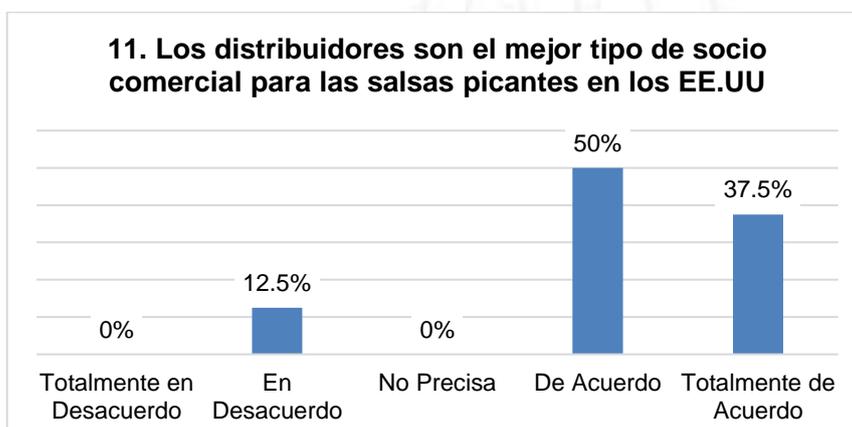


Para cerrar este bloque de preguntas, en la figura 8.22 se puede observar que la mayoría de empresas coincide en que las ferias comerciales organizadas por el gobierno peruano funcionaron como mecanismos de captación de clientes estadounidenses, y les permitieron ingresar a este mercado más fácilmente.

La última pregunta a revisar es la número 11, basada en la variable de *relaciones con los socios de Estados Unidos*. Aquí se busca comprender si los distribuidores son los mejores socios que podría tener una empresa exportadora de salsas picantes al mercado estadounidense; basándose en la ayuda que aportan, los clientes que consiguen y el conocimiento que poseen de los consumidores en su área.

Figura 8.23

Respuestas de la pregunta 11 del cuestionario



En la figura 8.23, se aprecia que la gran mayoría de empresas están de acuerdo en que los distribuidores son los mejores socios comerciales que podrían tener en Estados Unidos. Solo un encuestado estuvo en contra de este enunciado, y declaró que existen otros tipos de socios que son preferibles para desarrollar su negocio.

8.1.2 Resultados de las entrevistas

De las 8 empresas encuestadas, se escogió a 3 para realizarles una entrevista a profundidad. Las elegidas fueron Incanto Foods Export, The Green Farmer y Alicorp; quienes brindaron testimonios acerca de cómo lograron entrar al mercado de Estados Unidos, detallando sus procesos de expansión. Las preguntas completas de la guía de entrevista empleada se encuentran en el anexo 2 del presente trabajo.

Las entrevistas estuvieron estructuradas en secciones diferentes por cada variable de estudio que se está analizando en el presente trabajo. Para la evaluación de las respuestas brindadas por las empresas, se utilizaron codificaciones que situaron a cada una en categorías relacionadas a las variables e hipótesis que se quieren revisar.

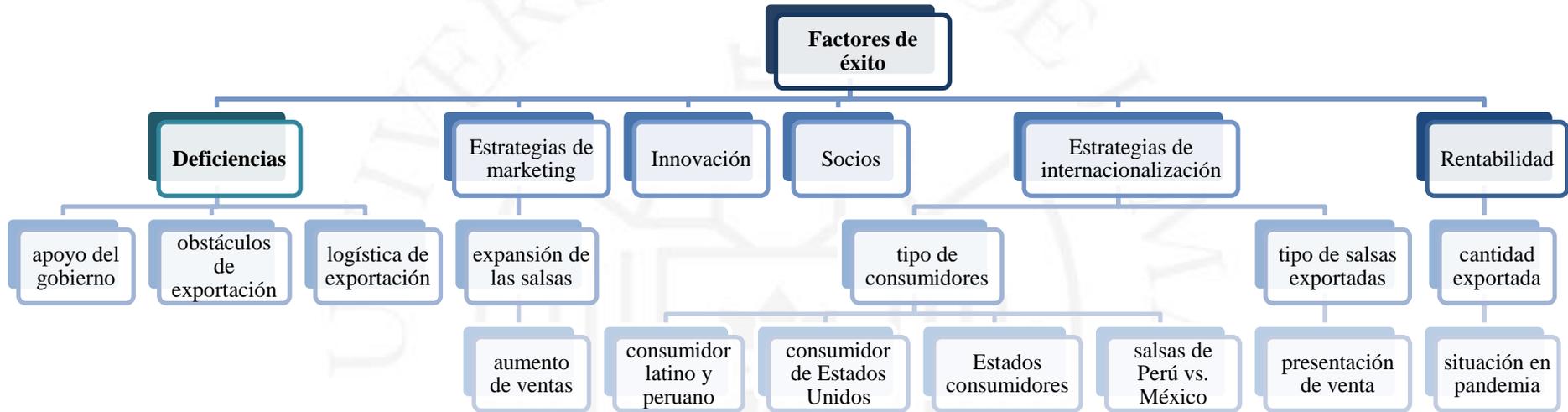
En la figura 8.24, se puede observar un mapa que muestra las redes y relaciones entre las categorías de codificaciones realizadas en las entrevistas. Se tiene a los factores de éxito como la variable principal, que se conecta con todas las demás. Luego se encuentran las deficiencias, opuestas a los factores de éxito, porque no ayudan a que las compañías crezcan en el exterior. Las variables que están dentro de esta última son el apoyo del gobierno, la logística de exportación, y los obstáculos a la exportación.

Por otro lado, se tiene a las variables que funcionan como factores de éxito según las entrevistas, como las estrategias de marketing, innovación, socios comerciales y las estrategias de internacionalización. Dentro de esta última categoría se encuentran unos apartados sobre el tipo de salsas exportadas y el tipo de consumidores. Asimismo, se presenta una variable que agrupa las diferencias entre las personas que adquieren salsas provenientes de Perú y las que prefieren las de México.

Por último, se muestra la categoría de rentabilidad, que está asociada con el nivel de competitividad y toma en cuenta la cantidad de salsas exportadas por cada empresa, sus costos e ingresos, y cómo los afectó la pandemia por COVID-19 que empezó en el 2020.

Figura 8.24

Diagrama de relaciones entre las categorías codificadas en las entrevistas



Para revisar los datos recopilados, se utilizó el programa ATLAS.ti, donde se colocaron las transcripciones de cada entrevista y se codificaron las respuestas. Así, se pudo medir las co-ocurrencias entre variables, relacionándolas con los factores de éxito y con las deficiencias para entender a cuál de ellas pertenece cada una. Se tomó en cuenta la cantidad de veces en que los entrevistados mencionaron cada variable como un punto positivo o negativo para su internacionalización. Las co-ocurrencias estudiadas se presentan en la tabla 8.5.

Tabla 8.5

Co-ocurrencias entre las categorías de investigación, factores de éxito y deficiencias

Categorías	Factores de éxito		Deficiencias	
	Co-ocurrencias	Coefficiente	Co-ocurrencias	Coefficiente
Tipo de salsas exportadas	2	0.07	0	0.00
Tipo de consumidores	3	0.11	1	0.04
Características de estadounidenses	0	0.00	2	0.08
Características de latinos y peruanos	2	0.07	1	0.04
Estrategias de internacionalización	7	0.25	1	0.03
Estrategias de marketing	3	0.12	0	0.00
Innovación	1	0.04	2	0.09
Logística de exportación	0	0.00	5	0.22
Apoyo del gobierno	1	0.04	2	0.08
Relaciones con socios	4	0.15	0	0.00
Situación en pandemia	2	0.07	2	0.08

Las co-ocurrencias cuantifican la frecuencia en la que dos categorías codificadas están presentes en una misma cita dentro de la entrevista. El coeficiente se calcula tomando en consideración el número de veces que se codificó cierta categoría y el número de co-ocurrencias que presenta con otras variables. Si este coeficiente es cercano a 0, significa que no existe una relación entre la categoría y dicha variable. Por otra parte, si el coeficiente es más cercano a 1, quiere decir que la mayoría de las citas en las entrevistas contienen ambas variables, por lo que su correlación es muy grande.

El primer dato relevante en la tabla 8.5 es el de la relación entre las estrategias de internacionalización y los factores de éxito. Se observa que ambos tienen un coeficiente de co-ocurrencia de 0.25, lo que indica que las estrategias utilizadas para desarrollarse en Estados Unidos han sido efectivas en la gran mayoría de veces. Esta

categoría incluye los métodos que utilizaron para ingresar a dicho mercado, además de su distribución estratégica y el público objetivo que manejan.

El segundo dato más notorio es el de la logística de exportación, que cuenta con un coeficiente de co-ocurrencia de 0.22 con las deficiencias. Ello quiere decir que los problemas dentro de la cadena logística han constituido obstáculos para la expansión internacional de las empresas estudiadas.

En la tabla 8.5, también se aprecian otras categorías con un coeficiente de co-ocurrencias alto, las cuales son las relaciones con sus socios extranjeros, con un coeficiente de 0.15; las estrategias de marketing, con 0.12; y los tipos de consumidores, con 0.11. Todas ellas están relacionadas con los factores de éxito, por lo que se deduce que son puntos importantes en los que enfocarse para llegar al extranjero. La primera categoría trata sobre la ayuda mutua que muestran las empresas con sus socios de Estados Unidos. La segunda toma en cuenta la promoción que se hace a las salsas picantes en el país destino, incluyendo las ferias gastronómicas y degustaciones de puerta en puerta. La última variable se refiere al enfoque en un determinado sector de la población para venderle los productos, en donde se menciona más al mercado de nostalgia.

Otras categorías se consideran más como deficiencias, por sus co-ocurrencias más elevadas con esta variable; como la de los consumidores estadounidenses que no son latinos, con un coeficiente de 0.08; la innovación, con 0.09; y el apoyo del gobierno, con 0.08. Ello indica que estas categorías no han sido totalmente desarrolladas y no han ayudado a las empresas en el exterior, por lo que se puede trabajar en mejorarlas.

Un último punto a considerar en los resultados de las co-ocurrencias es la situación de los entrevistados en la pandemia por COVID-19. Se observa que afectó tanto negativa como positivamente a las empresas estudiadas; debido a que se presentaron problemas derivados de esta en temas logísticos, pero también aumentó la demanda de alimentos.

A continuación, se expondrán las respuestas que ofrecieron los representantes de las empresas en sus entrevistas. Estas se colocaron en una matriz para poder compararlas entre sí, detectando las similitudes y discrepancias en las opiniones de los

entrevistados. Dicha matriz clasifica todas las respuestas brindadas en nueve variables de investigación, que se presentan en la tabla 8.6.

Tabla 8.6

Matriz de relaciones entre variables de análisis

Variable	Incanto Foods Export S.A.C.	The Green Farmer S.A.C.	Alicorp S.A.A.
Competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Exporta el 100% de sus salsas a EE.UU., 25 toneladas mensuales - Rentabilidad se basa en la temporalidad, margen del 22% anual - Costos bajos de producción - Problema de abastecimiento por falta de estandarización de ajíes, porque los clientes buscan uniformidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Exporta el 60% de sus salsas a EE.UU., 20 toneladas mensuales - Rentabilidad de 400% del costo de producción - Costos bajos de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca más en el mercado de Perú - El porcentaje de sus ventas a EE.UU. no es significativo
Perfil del consumidor estadounidense	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque principal en migrantes peruanos; también en mexicanos, hindúes, árabes y asiáticos - Los Estados con más clientes son Nueva Jersey, Nueva York, Florida, California y Texas - Los estadounidenses buscan calidad, productos listos para comer, orgánicos sin transgénicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en migrantes latinos - El consumidor extraña los sabores de su país natal - Los Estados con más clientes son Nueva Jersey, Florida, California y Utah - Los estadounidenses son prácticos y prefieren productos listos para comer 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en migrantes peruanos - El consumidor valora mucho el sabor, que lo remonta a su país natal - Los estadounidenses prefieren el picor antes que el sabor de las salsas
Penetración al mercado de EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en el mercado de nostalgia y en las tendencias de consumo - Servicio de maquila, con la marca de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en el mercado de nostalgia - Servicio de maquila, con la marca de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en el mercado de nostalgia - Ventas a supermercados especializados, con su propia marca
Estrategias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias gastronómicas, visitas a restaurantes y exposiciones en sitio - Charlas y capacitaciones sobre sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores ya están fidelizados, porque reconocen los sabores - Recomendación de boca a boca 	<ul style="list-style-type: none"> - Degustaciones en supermercados y campañas digitales
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de los ingredientes en función a restricciones del mercado - Enfoque en lo que el cliente solicita 	<ul style="list-style-type: none"> - No hacen muchas innovaciones, producen los sabores que sus clientes solicitan 	<ul style="list-style-type: none"> - Captura y envasado del sabor casero - Nuevos sabores irreproducibles, diferentes de los tradicionales

(continúa)

(continuación)

Variable	Incanto Foods Export S.A.C.	The Green Farmer S.A.C.	Alicorp S.A.A.
Logística de exportación	<ul style="list-style-type: none"> - La escasez de contenedores subió los fletes y limitó las ventas, mayor precio del combustible - Problemas con la logística de insumos para empaques y con la calidad de las cosechas - Incoterm FOB 	<ul style="list-style-type: none"> - La escasez de contenedores subió los fletes, pero no afectó sus operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrecostos por la escasez de contenedores, impacto en las materias primas y fletes - Problemas con las fluctuaciones en el tipo de cambio y con el transporte internacional
Procesos burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> - Sencillos de realizar, aunque sean varios documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - FDA y DIGESA piden muchos certificados costosos de salubridad para exportar salsas a EE.UU. - La inversión necesaria para formalizar las empresas y cumplir con los requisitos sanitarios de exportación es muy alta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tediosos, pero sencillos de realizar
Apoyo del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - PromPerú ayudó a dar a conocer la gastronomía y ajíes locales en el exterior - El gobierno construyó una red de negocios para las empresas medianas y grandes - No invierten mucho en los exportadores pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> - El gobierno ayuda a la agroexportación, pero no a la industria privada - La Marca Perú hace más vistosos a los productos peruanos en EE.UU. 	<ul style="list-style-type: none"> - La promoción de la imagen del Perú y su gastronomía ayuda a llamar la atención del público
Relaciones con socios	<ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con sus clientes - Los chefs y restaurantes recomiendan al público consumidor sus salsas 	<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas que piden la maquila se encargan de la distribución del producto en EE.UU., incluyendo a los supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajan con distribuidores para colocar el producto en EE.UU.

Dentro de la matriz presentada en la tabla 8.6, se observa que las tres empresas cuentan con varios puntos de vista en común, como el enfoque en la población migrante peruana en Estados Unidos, los sobrecostos causados por algunos problemas presentados en la cadena logística de exportación, y la ayuda que brinda la promoción de la imagen del Perú en el extranjero al reconocimiento de las salsas picantes locales. Sin embargo, también cuentan con discrepancias, debido a que son empresas de distintos tamaños y longevidad en el mercado.

8.2 Análisis de resultados

8.2.1 Análisis de variables

Luego de haber revisado las respuestas de los representantes de las empresas de salsas picantes peruanas al cuestionario y la entrevista realizados, se procederá a analizar los resultados mostrados de manera más profunda. Todas las estadísticas y testimonios mostrados se examinarán por cada variable de investigación estudiada, para poder obtener conclusiones acerca de los factores que permitieron a las compañías locales ser exitosas en el mercado de salsas picantes de Estados Unidos.

- **Competitividad empresarial**

La primera variable a analizar es la competitividad empresarial. Una de las preguntas en la entrevista se centró en el enfoque de las exportaciones de las empresas locales de salsas picantes. Aquí, dos empresas mencionaron en las entrevistas que cuentan con un gran enfoque en el mercado de Estados Unidos, con 60% o más de su producción total dirigida hacia este país. En cambio, Alicorp, que es una empresa más grande, se enfoca en sus ventas en el Perú, y solo exporta el 1% de su producción total. No obstante, ellos siguen siendo los que más ventas han generado en el extranjero, por su capacidad productiva y su reconocimiento de marca con los migrantes. Se puede deducir que, si bien las empresas de gran escala predominan en el mercado de salsas picantes, aún existe un espacio para que pequeñas empresas puedan desarrollarse, solo hace falta que enfoquen adecuadamente sus recursos en captar consumidores pertenecientes a su nicho de mercado.

Por otra parte, las empresas han declarado que los costos de producción e inversión para llegar al mercado de salsas picantes en Estados Unidos son bajos, y la rentabilidad es elevada. Sin embargo, estos costos en el Perú son más elevados que los de otros países de la región; por lo que es necesario tomar medidas para que las empresas exportadoras peruanas puedan competir en el mismo nivel que otros países, y así no perder competitividad.

Otro punto sobre el que se discutió fue la estandarización de los cultivos de ajíes. En países como Estados Unidos, los consumidores están acostumbrados a un producto estandarizado; mientras que, en el Perú, este no es el caso, ya que cada producto varía de acuerdo a la zona en la que fue cultivado. Frente a las respuestas

presentadas, se encontró que una mejora en estos cultivos, junto a una mayor inversión que promueva el desarrollo de salsas y ajíes nativos, permitiría que las empresas peruanas en el extranjero cuenten con un mayor nivel de competitividad.

- **Perfil del consumidor estadounidense**

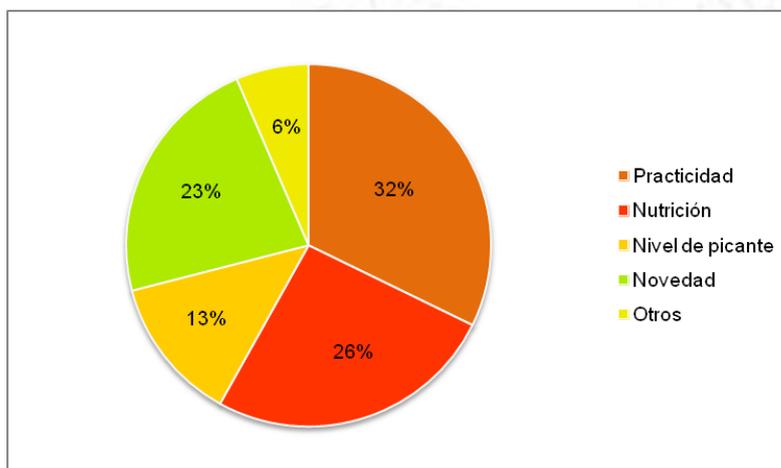
La segunda variable a revisar es la del perfil de los consumidores. Las empresas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que los migrantes peruanos dentro de Estados Unidos son su mejor público objetivo, con algunas tomando en cuenta también a otros migrantes latinos. Asimismo, coincidieron en que los Estados más rentables para la venta de sus salsas picantes son los que albergan una mayor cantidad de peruanos, como Nueva Jersey y Nueva York en el este, Florida y Texas en el sur, y California en el oeste.

Si bien es cierto que el mercado de nostalgia contribuye en gran medida al desarrollo de las empresas peruanas en el extranjero, este no constituye a la totalidad de sus consumidores. Otro grupo importante son los que no son peruanos ni latinos, pero buscan este tipo de productos por curiosidad, para probarlos por primera vez, o por ser algo exótico. Este conjunto de clientes suele comprar en las tiendas especializadas.

Entre los más destacados dentro del segmento mencionado, se encuentran los consumidores que cuentan con una culinaria rica en picante, como los que tienen orígenes hindúes, árabes y asiáticos; además de los jóvenes que buscan sabores novedosos, pero que no se salgan mucho de su zona de confort. En la figura 8.25, se muestra las principales características que busca este grupo al comprar salsas picantes.

Figura 8.25

Características que buscan los consumidores estadounidenses en las salsas picantes



En la figura 8.25, se aprecia que la principal característica solicitada por los clientes en Estados Unidos, fuera de los peruanos y latinos, es la practicidad en los empaques y uso de las salsas. Ellos buscan productos listos para comer, que se puedan volver a sellar y se usen en cualquier ocasión. A su vez, se preocupan por la nutrición que les puedan brindar; prefiriendo así el uso de ingredientes orgánicos, sin transgénicos, con vitaminas y minerales. Otro punto importante es el de la novedad, ya que, principalmente a los jóvenes, les gusta explorar nuevas cocinas del mundo y probar sabores con toques diferentes a los que suelen consumir. Sin embargo, algunos de ellos no están tan dispuestos a dejar atrás sus sabores familiares.

Otro tema relevante mencionado fue el de las diferencias entre las salsas picantes peruanas y las mexicanas. Ambas cuentan con sabores y niveles de picante diferenciados, debido a los ingredientes que se utilizan en sus preparaciones. Las salsas peruanas se enfocan en darle sabor a las comidas, con un toque de picor, resaltando sus características culinarias. En cambio, las salsas mexicanas contienen más picante concentrado, que puede opacar los otros sabores en un plato. Se debe recordar que los ajíes peruanos presentan entre 70,000 y 100,000 unidades de picor según la escala de Scoville (SHU), mientras que los chiles mexicanos superan la barrera de las 100,000 unidades.

- **Penetración de empresas a Estados Unidos**

La siguiente variable a revisar es la de la penetración al mercado de Estados Unidos. Las compañías entrevistadas mencionaron que sus ventas a este mercado han crecido de manera continua desde que comenzaron sus operaciones en el país, y buscan seguir expandiéndose a nuevos sectores de la población. Para incursionarse en este territorio, las empresas han seguido una estrategia detallada, con una visión sobre lo que esperan conseguir; lo cual es un punto importante al buscar la internacionalización.

Las estrategias que utilizaron fueron exportar directamente a sus clientes finales y asociarse con distribuidores que coloquen sus productos en tiendas. Asimismo, se enfocaron estratégicamente en el segmento del mercado de nostalgia, dirigiéndose a los peruanos migrantes en este país, como se mencionó anteriormente. Estos consumidores valoran las salsas picantes preparadas con los ajíes de su propio país porque les recuerda a los sabores que solían probar cuando vivían en el Perú.

Las empresas pequeñas señalaron que utilizaron la estrategia de maquila para llegar al mercado estadounidense, fabricando un producto de manera local con la marca de una compañía del otro país. En cambio, las empresas más grandes mencionaron que producen las salsas picantes con sus propias fórmulas, debido a que ya son conocidas por sus consumidores, por lo que cuentan con reconocimiento de marca y fidelidad.

En cuanto a la influencia de la pandemia por COVID-19 en las exportaciones y penetración de las empresas de salsas picantes en Estados Unidos, se dieron unos efectos tanto positivos como negativos. En el aspecto negativo, se presentaron problemas en la logística de envío de mercancía; mientras que, por el lado positivo, se incrementó la demanda de alimentos, lo que ayudó a que las empresas aumenten sus ventas. Varios estudios aseguran que, durante los meses de cuarentena, muchos consumidores se vieron forzados a cocinar sus propias comidas, ya que estaban pasando un mayor tiempo en sus hogares. Ello los llevó a realizar experimentos culinarios y probar distintos platos internacionales, lo que impulsó la compra de la categoría de salsas picantes (Fortune Business Insights, 2021).

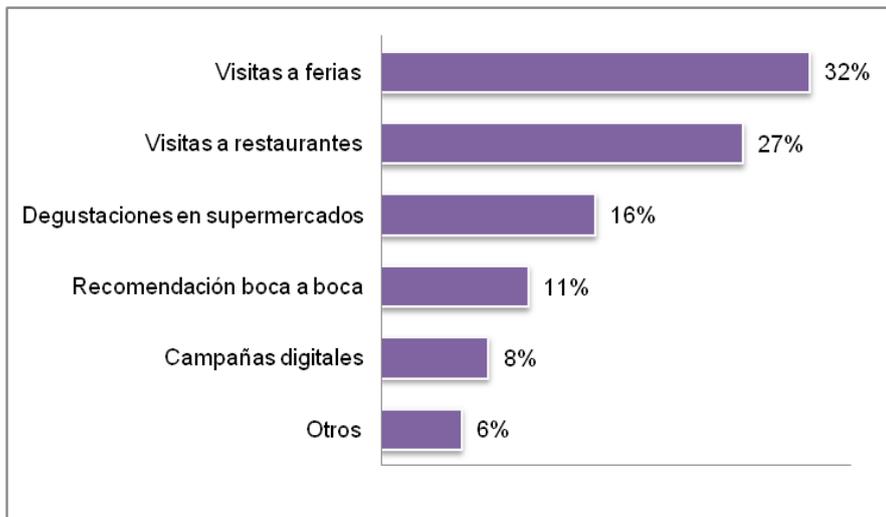
Otro punto importante a considerar en esta sección es el de la diferencia entre la penetración de México y la de Perú en el mercado estadounidense. Este primer país cuenta con una mayor proporción, debido a que ya han posicionado sus salsas, con ayuda del marketing de su gastronomía e imágenes culturales; además de contar con más migrantes en Estados Unidos. El Perú recién ha entrado a este mercado, por lo que le falta más promoción para cimentarse en la mente del consumidor general.

- **Estrategias de marketing**

Las respuestas encontradas en la variable de estrategias de marketing fueron similares entre las empresas analizadas, pero tuvieron diferentes enfoques. Algunas indicaron que suelen ir a ferias gastronómicas y realizar degustaciones en supermercados o restaurantes para promocionar sus salsas. Otras mencionaron que la mejor promoción es la de la boca a boca, donde sus clientes recomiendan las salsas a sus conocidos y mantienen su fidelidad. En cualquier caso, una correcta estrategia de marketing es necesaria para captar nuevos consumidores estadounidenses y de otros orígenes étnicos. En la figura 8.26, se muestra las estrategias que fueron las más utilizadas por las empresas entrevistadas para promocionar sus productos en Estados Unidos.

Figura 8.26

Estrategias de promoción de salsas picantes, por frecuencia de uso



- **Innovación**

Dentro de esta variable, los entrevistados indicaron que no suelen utilizar técnicas ni formulaciones nuevas en el sabor, porque sus clientes están acostumbrados a sus sabores clásicos. En el caso de las empresas que hacen maquila, estas se basan en lo que el cliente les pide; no necesariamente crean nuevos sabores. Sin embargo, existe una innovación en el hecho de adaptar sus ingredientes al mercado en el que se encuentren. Por ejemplo, una empresa cambió la leche de vaca utilizada para producir las salsas por leche de coco, que tiene el mismo sabor y puede ser consumida por personas que tienen problemas con los lácteos.

El público estadounidense gusta de las innovaciones relacionadas al sabor, como los lanzamientos de nuevas variedades de salsas picantes; más que las novedades en empaques o presentaciones. El ingreso y desarrollo de estas nuevas salsas al mercado de Estados Unidos se da de manera continua, dejando los tradicionales sabores del ají amarillo, rocoto o ají panca atrás; y aceptando sabores no tan conocidos como el ají charapita, cocona, pipí de mono, entre otros.

- **Logística de exportación**

Otra variable por analizar es la logística de exportación, la cual no se encuentra en buenas condiciones y resta competitividad, en opinión de todos los entrevistados. La infraestructura logística y portuaria es un punto muy importante en el comercio

internacional, pero las empresas estudiadas coincidieron en que existen muchos problemas en este aspecto dentro del Perú, lo que lo convierte en un obstáculo para la expansión internacional.

Se dio una escasez de contenedores, subieron los fletes marítimos, y no se presentó una oferta de calidad en insumos y materias primas, situación que empeoró con la llegada de la pandemia por COVID-19. Esta situación también provocó el cierre de puertos y el incremento de los costos logísticos. Sin embargo, las empresas peruanas exportadoras de salsas siguieron con sus operaciones, y mencionaron que los problemas logísticos no son el mayor inconveniente que enfrentan para llegar a Estados Unidos.

- **Procesos burocráticos**

La siguiente variable a estudiar en esta investigación son los procesos burocráticos necesarios para exportar salsas picantes a los Estados Unidos. Todas las empresas entrevistadas mencionaron que se piden muchos requisitos que pueden precisar de un nivel de inversión alta, pero no son ningún problema para sus operaciones en general.

Según las respuestas de los encuestados, las reglamentaciones de salud y seguridad son consideradas como obstáculos a la exportación por algunos de ellos, dependiendo de su clasificación y estado en el mercado. Existen empresas grandes o especializadas que se enfocan en brindar un buen servicio en cada eslabón de su cadena productiva, en especial la de salud y seguridad, por lo que este tema les parece esencial. Por otra parte, hay compañías que se enfocan en otras áreas y no pueden cumplir con todo lo que ordena el Estado, lo que las hace sentir que estas reglamentaciones son un gran problema al exportar sus productos a Estados Unidos.

La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) es estricta en cuanto a los certificados requeridos para enviar productos alimenticios a su país. Se preocupan por preservar su producción local y temen ataques bioterroristas, por lo que exigen documentos que certifiquen la calidad de los productos que van a recibir. En ciertos casos, la prohibición de algunos ingredientes de las salsas picantes locales ha incentivado a las empresas a reemplazarlos por unos sustitutos que sean aceptados en el país de destino.

Aunque el Perú cuente con un arancel preferencial de 0% para las salsas picantes, que se encuentran dentro de la partida 2103.9090, la FDA solicita alrededor de

60 requisitos reglamentarios para aceptar este tipo de productos en su territorio. Estos incluyen categorías de etiquetado, empaques, procesos productivos, prácticas de higiene y saneamiento, condiciones de almacenamiento y transporte, entre otros (ITC, 2021e). Por este motivo, algunas empresas pequeñas no se animan a invertir en tantos controles de calidad para adentrarse en el mercado estadounidense. Sin embargo, todas las certificaciones necesarias generan confianza en el público y pueden atraer más clientes.

- **Apoyo gubernamental**

La próxima variable de análisis es el apoyo del gobierno local hacia las empresas en sus procesos de exportación. Se descubrió que el Estado peruano no las ha ayudado mucho en estas operaciones, a pesar de ofrecer financiamientos, facilidades de ingreso a Estados Unidos y una red de contactos comerciales. Mencionaron que las compañías que más reciben esta ayuda son las más grandes, ya que traen una mayor inversión de retorno al país. Las empresas pequeñas también indicaron que hubo una falta de acceso y conocimiento de los programas ofrecidos, y que la industria privada se suele manejar mejor por su propia cuenta.

No obstante, la mayoría estuvo de acuerdo en que PromPerú y la Marca Perú ayudaron a que la gastronomía y los productos locales tengan un mayor alcance y sean más vistosos en el extranjero. En general, se puede observar que las campañas y publicidad realizadas brindaron un aporte positivo al desarrollo de las empresas, ya que permitieron que los ajíes peruanos fueran más conocidos en Estados Unidos, ganando popularidad entre sus habitantes. A su vez, las ferias comerciales que organizaron sirvieron como puntos de captación de consumidores potenciales para las empresas peruanas, lo que asistió sus trayectos hacia la expansión internacional.

Pese a ello, otro punto negativo a considerar dentro de esta variable es la falta de apoyo del gobierno en el desarrollo de los ajíes nativos. Debido a la poca dedicación que le otorgan a la mejora en la calidad y resistencia de los cultivos, el Perú no puede comercializar al mismo nivel que otros países, ya que cuenta con menores cantidades producidas y exportadas. En comparación, la capacidad productiva de México es del triple que la de Perú, por el mayor territorio atribuido a sus chiles, además del perfeccionamiento de técnicas de cultivo que mejoran la calidad de los frutos y su conservación. Por esta razón, ellos no tienen dificultad en ofrecer una mayor cantidad

de salsas picantes a los Estados Unidos; situación que les permite ganar relevancia y presencia en dicho país.

- **Relaciones con socios de Estados Unidos**

La última variable de análisis presentada en esta investigación es la relación que poseen las empresas de salsas picantes con sus socios comerciales en Estados Unidos. La mayoría de ellas coinciden en que los distribuidores son el mejor tipo de socio comercial que podrían tener en este país, debido a que conocen el comportamiento del mercado extranjero, poseen información técnica y administrativa, y cuentan con una alta capacidad para captar a los diversos tipos de consumidores. Además, conocen los mejores lugares donde se pueden posicionar las salsas adquiridas, enviándolas a supermercados, tiendas especializadas y restaurantes.

8.2.2 Análisis de hipótesis

Después de haber examinado con profundidad las respuestas otorgadas para cada variable, se continuará con el análisis de las hipótesis planteadas al inicio del trabajo. En esta sección final, se comparará los supuestos propuestos para cada pregunta de investigación con toda la información recabada. Así, se resolverá el problema inicial y se podrá proceder a proyectar recomendaciones que mejoren la situación actual de las empresas estudiadas.

La hipótesis general al inicio del estudio indicó que los factores de éxito que propiciaron la penetración de empresas peruanas y mexicanas al mercado de Estados Unidos en salsas picantes fueron la planificación y análisis del mercado, innovación, estrategias de mercadotecnia, asociaciones con participantes en el país de destino y el apoyo del gobierno local. Luego de analizar las respuestas a los cuestionarios y entrevistas realizados, se encontró que uno de los factores que permitieron la entrada de estas empresas a Estados Unidos fue la segmentación de mercado adecuada; con la que enfocaron sus recursos en zonas de alto consumo, como las colonias de migrantes latinos. Asimismo, otros factores relevantes fueron la capacitación constante de las empresas, un correcto manejo de la cadena productiva, una inversión en el desarrollo alimenticio de sus productos que asegure su nivel de calidad, una correcta estrategia de asociación comercial, y el cumplimiento de todos los requisitos que el mercado estadounidense exige.

Continuando con la evaluación, la primera hipótesis específica menciona que los mayores obstáculos y deficiencias de las empresas peruanas, en relación a las mexicanas, para posicionarse en el mercado de salsas picantes en Estados Unidos son la pobre infraestructura de transporte internacional, sobrecostos, procesos burocráticos obsoletos y el desconocimiento de las exigencias del mercado objetivo. Con el análisis de los datos recolectados, se puede comprobar que las deficiencias más destacables son la pobre infraestructura logística y portuaria, los altos costos logísticos, la falta de estandarización de los cultivos de ajíes, y las fluctuaciones en los tipos de cambio. A su vez, la gran inversión necesaria para obtener todos los certificados sanitarios y las regulaciones de sanidad para exportar productos alimenticios a los Estados Unidos representan un obstáculo para las empresas que recién se adentran a este mercado o que no cuentan con el dinero suficiente para cumplir con todos los requerimientos.

La segunda hipótesis específica propone que los principales consumidores en Estados Unidos de salsas picantes provenientes de Perú y México son los expatriados y los jóvenes con gustos novedosos y deseo de experimentar los sabores del mundo. Sobre este tema, se averiguó que los principales consumidores son, efectivamente, los migrantes peruanos y latinos, entre los que destacan los mexicanos, por su alta presencia de expatriados en Estados Unidos.

Por último, la tercera hipótesis específica aludió a que, para ingresar al mercado estadounidense de salsas picantes exitosamente, la mejor estrategia es exportar directamente a distribuidores y asociarse con clientes locales que conozcan las actitudes, variaciones y segmentación del mercado. Con los datos recabados, se reveló que esta proposición es correcta, ya que los distribuidores poseen los conocimientos e información relevante del mercado de salsas picantes en su país, por lo que se pueden dirigir a un mayor público, logrando así que sus empresas asociadas puedan destacar entre la competencia.

CONCLUSIONES

- Los factores de éxito que propiciaron la entrada y expansión de empresas peruanas en el mercado de salsas picantes de Estados Unidos fueron el enfoque en el nicho objetivo de la población migrante peruana, la asociación con sus clientes y distribuidores; la estrategia de promoción más utilizada fue el de las visitas a ferias gastronómicas con un 32% de encuestados que afirmaron que la usaban, seguida por los restaurantes con un 27% y degustaciones en sitio ubicada en los principales supermercados con un 16%.
- Los mayores obstáculos que enfrentan las empresas de salsas picantes peruanas para entrar al mercado estadounidense son el abastecimiento local de ajíes, por la falta de estandarización de los cultivos y la temporalidad del fruto; además de los requisitos sanitarios para enviar productos alimenticios, la pobre infraestructura de exportación y los problemas con la logística de insumos para los empaques.
- Los principales consumidores de salsas picantes peruanas y mexicanas son los mismos migrantes de estos países en Estados Unidos, quienes las compran por el mercado de nostalgia; la mayoría ubicados en las ciudades de Nueva York, Miami, Los Ángeles, Nueva Jersey, Houston y Dallas.
- Los principales drivers de consumo de las salsas picantes en los Estados Unidos son la practicidad, siendo la preferida por el 32% de los encuestados, los factores nutritivos con un 26% y el ser un producto llamativo exótico con un 23%.
- La estrategia de internacionalización más efectiva para que las empresas pequeñas ingresen y se desarrollen en el mercado estadounidense es brindar servicios de maquila a clientes que cuenten con conocimientos sobre la demanda y lugares más rentables para vender sus salsas picantes; mientras que para las empresas medianas y grandes es mejor exportar directamente sus marcas a distribuidores y restaurantes.
- México cuenta con una ventaja sobre Perú en el mercado de salsas picantes en Estados Unidos debido a que se encuentra más cerca, más del 63% de la población migrante latina en Estados Unidos es de origen mexicano, y ha sabido posicionar sus salsas con el marketing de su comida y cultura.

RECOMENDACIONES

- Para empezar a exportar salsas picantes a Estados Unidos, un buen punto de partida es contactar a distribuidores y empresas de este país que requieran de servicios de maquila, para que ellos se encarguen del proceso de venta a los consumidores finales y no se generen más costos.
- Si se desea exportar una marca propia de salsas picantes, se puede enfocar en el segmento de expatriados peruanos en ciudades como Miami y Los Ángeles, dirigidas a tiendas especializadas y restaurantes de la zona.
- Para atraer al resto de la población estadounidense, se debe adecuar los sabores de las salsas picantes a un nivel de pungencia medio y fuerte, además de cerciorarse de contar con empaques prácticos, ingredientes orgánicos, y promocionar los productos en las redes sociales para atraer al público joven que gusta de estos sabores novedosos.
- Se necesita una mayor promoción de los ajíes y la gastronomía peruana en Estados Unidos para que el público general se familiarice con estos sabores, para lo cual las empresas locales pueden participar en ferias gastronómicas y degustaciones en tiendas, mientras que el gobierno debería colocar a promotores especialistas en las oficinas comerciales que hablen acerca de los beneficios de las salsas preparadas con ajíes peruanos.

REFERENCIAS

- Aguirre Hernández, E., & Muñoz Ocotero, V. (2015). El chile como alimento. *Ciencia*, 66(3), 16–23.
- Andalucía Emprende. (s. f.). *Cadena de valor*. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Ávalos Martinot, J. C., Delgado Pereira, C., Torres Tejada, J. J., & Vega Polleri, G. (2010). *Desarrollo de un proyecto de agro-exportación de ají amarillo en polvo a los Estados Unidos de Norteamérica* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/594696>
- BBC News Mundo. (2019, febrero). *Mexicanos en Estados Unidos: las cifras que muestran su verdadero poder económico*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46705825>
- Buenrostro Pérez, E. A. (2020). *Evaluación de la rentabilidad del plan de exportación de salsa de habanero con mango deshidratada hacia Los Ángeles, Estados Unidos* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/105620>
- Buvinic, A., Ramírez, S., & Cuesta, M. J. (2012). *Estudio de mercado mostaza preparada en Estados Unidos*. ProChile. https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13111725.pdf
- Cayenne Diane. (s. f.). *The Scoville scale*. <https://www.cayennediane.com/the-scoville-scale/>
- Cedron, J. C. (2013). La capsaicina. *Revista de química PUCP*, 27(1–2), 7–8.
- Coe, K., Benitez, T., Tasevska, N., Arriola, A., & Keller, C. (2018). The use of family rituals in eating behaviors in Hispanic mothers. *Fam Community Health*, 41(1), 28–36. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5718173/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016). *Pimientos, rocotos y ajíes. Capsicum del Perú*. <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/1503>
- Coyne, A. (2019, octubre). *The 'flavour explorers' driving the US hot sauce category forward - deep dive, part one*. Just Food. <https://www.just-food.com/analysis/the-flavour-explorers-driving-the-us-hot-sauce-category-forward-deep-dive-part-one>

- Dynamic. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter. Análisis de las actividades de la empresa*. <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- Euromonitor International. (2020a). *Sauces, dressings and condiments in Mexico*. <https://www.euromonitor.com/sauces-dressings-and-condiments-in-mexico/report>
- Euromonitor International. (2020b). *Sauces, dressings and condiments in the US*. <https://www.euromonitor.com/sauces-dressings-and-condiments-in-the-us/report>
- FONA International. (2020, octubre). *Trend insight: Sweet heat*. http://www.fona.com/wp-content/uploads/2020/10/FONA_SweetHeat_1020.pdf
- Fortune Business Insights. (2021, mayo). *Hot sauce market size, share & COVID-19 impact analysis, by type, distribution channel, and regional forecast, 2021-2028*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/hot-sauce-market-100495>
- García Gálvez, R. E. (2016). *Exportación de salsa de pimiento morrón rojo a Texas - Estados Unidos* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio académico de la Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/2707>
- Gestión. (2018, agosto). *Adex alerta: 1,480 mypes dejaron de exportar durante la primera mitad del año*. <https://gestion.pe/economia/adex-alerta-1-480-mypes-dejaron-exportar-primera-mitad-ano-240754-noticia/?ref=gesr>
- Ghirardelly, F. (2016, septiembre). *El alma de la cocina mexicana: la salsa*. Kantar Worldpanel. <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/El-alma-de-la-cocina-mexicana-la-salsa>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collardo, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- IMARC Group. (2020). *Global hot sauce market to reach US\$5.9 billion by 2025, catalyzed by increasing popularity of Pan Asian and Latin American cuisines*. <https://www.imarcgroup.com/global-hot-sauce-market>
- IMARC Group. (2021). *Hot sauce market: Global industry trends, share, size, growth, opportunity and forecast 2021-2026*. <https://www.imarcgroup.com/hot-sauce-market>
- Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura. (2020a). *Cultivo de chile en México*. <https://www.intagri.com/articulos/hortalizas/cultivo-de-chile-en-mexico>
- Instituto para la Innovación Tecnológica en Agricultura. (2020b). *Tipos de chiles*. <https://www.intagri.com/articulos/hortalizas/tipos-de-chiles>

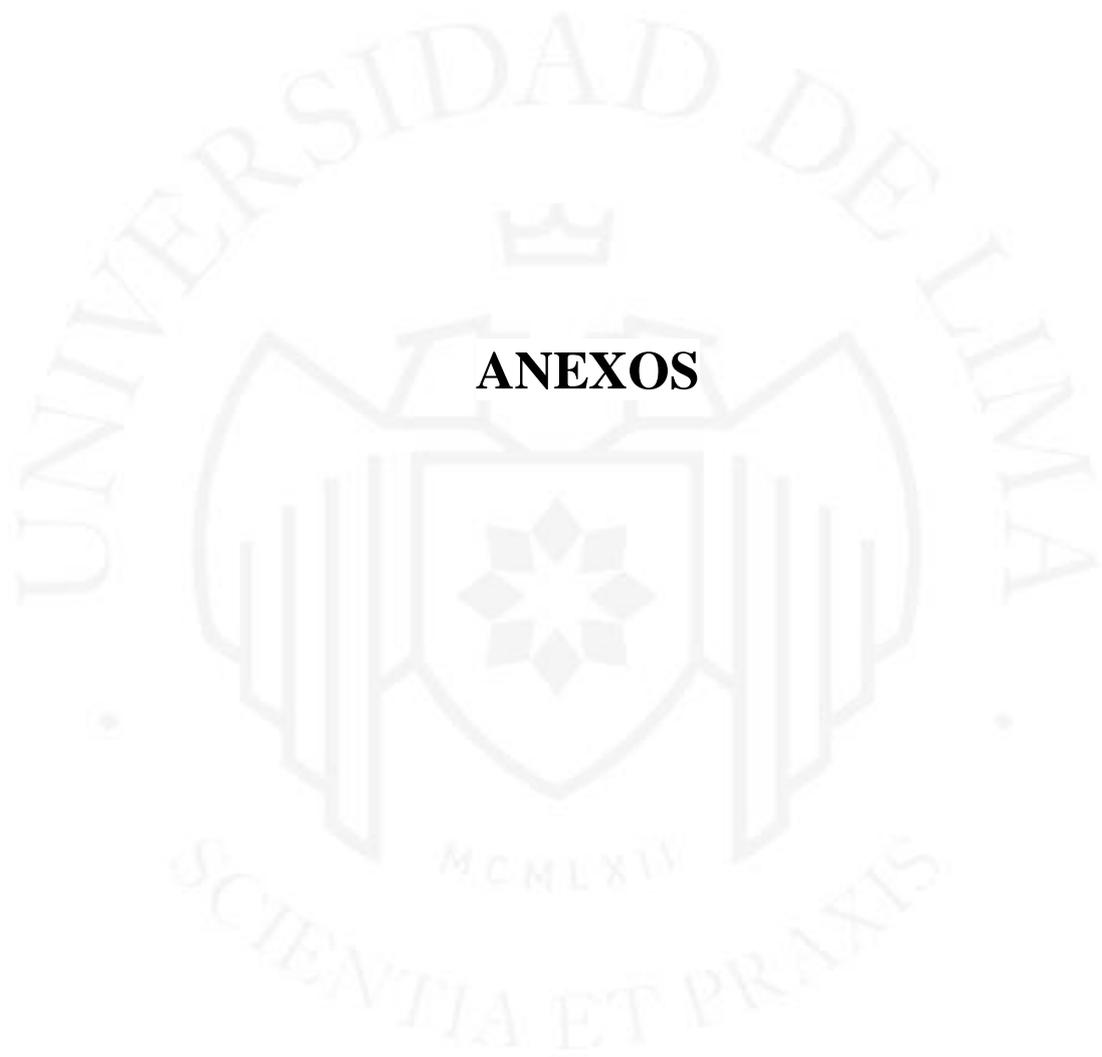
- International Trade Centre. (2021a). *List of exporters for the selected product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...* Trade Map.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C210390%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1
- International Trade Centre. (2021b). *List of importers for the selected product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...* Trade Map.
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C210390%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1
- International Trade Centre. (2021c). *List of importing markets for a product exported by Peru, product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...* Trade Map.
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7C604%7C%7C%7C%7C210390%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C2%7C2%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1
- International Trade Centre. (2021d). *List of supplying markets for a product imported by United States of America, product: 210390 Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding soya ...* Trade Map.
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7C842%7C%7C%7C%7C2103909091%7C%7C%7C8%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1
- International Trade Centre. (2021e). *Market access conditions.*
<https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=842&partner=604&product=210390&level=6>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–22.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kim, M.-R., Chung, S.-J., Adhikari, K., Shin, H., Cho, H., & Nan, Y. (2020). Cross-cultural consumer acceptability for ethnic fermented sauce products: Comparisons among Korean, UAE, and US consumers. *Foods*, 9(10), 1463.
<https://doi.org/10.3390/foods9101463>

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Malca Guaylupo, O., & Rubio Donet, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7(1), 51–76.
- Martínez Villavicencio, J. (2013). Factores críticos para el desempeño exportador de las pymes. *Tec Empresarial*, 1(1), 32–37.
- Martynuska, M. (2017). Cultural hybridity in the USA exemplified by tex-mex cuisine. *International Review of Social Research*, 7(2), 90–98.
<http://archive.sciendo.com/IRSR/irsr.2017.7.issue-2/irsr-2017-0011/irsr-2017-0011.pdf>
- Medina Jara, S. L., & Mejía Martínez, H. D. (2019). *Los factores determinantes internos y externos de las exportaciones de paprika del norte de Lima en el periodo 2012 – 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/626021>
- Moreno Rojas, K. (2020, marzo). *Chiles y salsas en México. Un sabor a identidad*. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
<https://www.inah.gob.mx/reportajes/597-chiles-y-salsas-en-mexico-un-sabor-a-identidad>
- Ochoa, C. (2019, septiembre). *Salsas, el negocio mexicano que conquista todo el mundo*. Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/salsas-el-negocio-mexicano-que-conquista-todo-el-mundo>
- Pinto Bayona, D. J., & Tito Clavijo, J. L. (2018). *Internacionalización de salsas gourmet naturales a Estados Unidos: Caso de Sabores Ayni* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<http://hdl.handle.net/10757/623530>
- Redín Mideros, P. S. (2012). *Plan de negocios para la comercialización de salsas picantes a base de ajíes orgánicos ecuatorianos en la ciudad de Quito* [Tesis de pregrado, Universidad de Las Américas]. Repositorio digital de la Universidad de Las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1059>
- Rodríguez Gomez Jurado, M. A. (2016). *Plan de negocios para la exportación y comercialización de mermelada de ají hacia el mercado de los EE.UU. de Norteamérica en el periodo 2016-2020* [Tesis de pregrado, Universidad Internacional del Ecuador]. Repositorio digital de la Universidad Internacional del Ecuador. <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/1421>

- Rodríguez Miyazaki, A. M. (2019). *Efecto del grado de pungencia en la preferencia de consumo de un plato preparado con ají amarillo (capsicum baccatum var. pendulum)* [Tesis de licenciatura, Universidad Le Cordon Bleu]. Repositorio institucional de la Universidad Le Cordon Bleu. <http://repositorio.ulcb.edu.pe/handle/ULCB/56>
- Santiago Pita, K. (2017). *Exportación de salsa de rocoto a los inmigrantes latinos en Estados Unidos* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/5673>
- Secretaría de Economía. (2021). *Sistema de información arancelaria vía internet*. <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- Sociedad Peruana de Gastronomía, Programa de Hortalizas de la Universidad Agraria La Molina, Instituto Nacional de Innovación Agraria, & Universidad de San Martín de Porres. (2009). *Ajíes peruanos. Sazón para el mundo*. Empresa Editora El Comercio S. A.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s. f.). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional*. <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Detallado por subpartida nacional*. <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>
- Ugás, R. (2012). Clasificación de los ajíes del Perú. En Programa de Hortalizas de la Universidad Agraria La Molina (Ed.), *El punto de ají. Investigaciones en capsicum nativos* (pp. 8–17).
- United States International Trade Commission. (2021). *Harmonized tariff schedule (2022 revision 4)*. <https://hts.usitc.gov/?query=210390>
- Vázquez Medina, J. A. (2015). *De la nostalgia culinaria a la identidad alimentaria transmigratoria: La preparación de alimentos en restaurantes mexicanos en Estados Unidos* [Tesis de doctorado, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/95823>
- Vela, E. (2009). El picor del chile mexicano. *Arqueología mexicana, Especial 32*, 30–31. <http://www.culinaryartschool.edu.mx/cocinasdemexico/Biblioteca/unidad-3/bloque5/el-chile-una-breve-historia-arqueologia.pdf>
- Yun-Hon Sacoto, J. C. (2015). *Evaluación de las variedades de ají capsicum spp. piri piri (c. frutesces), tabasco (c. frutesces) y de árbol (c. annuum), para la elaboración de una salsa picante agridulce* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio digital de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/299>

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Interamericano de Desarrollo, & Asociación de Exportadores. (2009, abril). *Ficha de requisitos técnicos de acceso al mercado de EE.UU.*
[https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/Salsa de Rocoto.pdf](https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/Salsa%20de%20Rocoto.pdf)
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana. (s. f.). *Tárfia de la Ley de impuestos generales de importación y de exportación.*
<http://www.siicex-caaarem.org.mx/>
- Euromonitor International. (2021). *Sauces, dressings and condiments packaging in the US.* <https://www.euromonitor.com/sauces-dressings-and-condiments-packaging-in-the-us/report>
- Gestión. (2018, noviembre). *Perú es el décimo sexto país entre los proveedores de salsas y aderezos de EE.UU.* <https://gestion.pe/economia/peru-decimo-sexto-pais-proveedores-salsas-aderezos-ee-uu-250836-noticia/?ref=gesr>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. En N. Hood & J.-E. Valhne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–314). Croom Helm.
- Malhotra, N. K. (2008). Introducción a la investigación de mercados. En *Investigación de mercados* (5ª ed.). Pearson Educación.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2021). *Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años.*
https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=2103909000
- Skelly, J. (2015, febrero 13). *Variety is the spice of life: Global growth in chili sauces.* Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/variety-is-the-spice-of-life-global-growth-in-chili-sauces>
- United States International Trade Commission. (2021). *DataWeb.*
<https://dataweb.usitc.gov/trade/search/GenImp/HTS>
- Veritrade. (2019). *210390: Las demas preparaciones para salsas y salsas preparadas.*
<https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones/las-demas-preparaciones-para-salsas-y-salas-preparadas/210390>



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la exportación de salsas picantes a Estados Unidos

	Criterio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No precisa	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En los últimos años, se ha incrementado el ingreso de empresas peruanas al rubro de salsas picantes en los EE.UU.					
2	Las empresas exportadoras de salsas picantes peruanas a los EE.UU. dependen únicamente de los mercados de nostalgia para su desarrollo.					
3	En el sur de EE.UU. es donde se produce el mayor consumo de salsas picantes en este país.					
4	El consumidor estadounidense prefiere el picante alto.					
5	No vale la pena invertir en captar consumidores estadounidenses, ya que estos no aprecian el sabor de las salsas peruanas.					
6	No es necesario tener una potente estrategia de marketing, ya que el nicho de consumidores busca el producto porque ya es conocido.					
7	Cada vez se introduce al mercado más variedades de ajíes peruanos y se desarrollan nuevas salsas picantes.					
8	Los consumidores de EE.UU. prefieren las innovaciones en la formulación del sabor en comparación a otros tipos (empaquete, tamaño, presentación).					
9	La venta directa a clientes finales fue el medio que me permitió llegar a los EE.UU. de mejor manera.					
10	Es más fácil exportar salsas picantes con la fórmula del cliente que con tu propia fórmula.					
11	Los distribuidores son el mejor tipo de socio comercial para las salsas picantes en los EE.UU.					

(continúa)

(continuación)

	Criterio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No precisa	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	Una estandarización del cultivo de ajíes peruanos me ayudaría a tener una mejor llegada en los EE.UU.					
13	El gobierno peruano no invierte en el desarrollo de las salsas picantes y la mejora de los ajíes nativos en comparación con otros países.					
14	El apoyo gubernamental del Estado Peruano fue crucial para la internacionalización de mi empresa.					
15	Las campañas realizadas por PromPerú fueron determinantes para el desarrollo de mi empresa.					
16	Las ferias comerciales realizadas por organismos gubernamentales como PromPerú me ayudaron a llegar a nuevos clientes.					
17	La infraestructura logística y portuaria peruana me permite ser competitivo frente a otros países que exportan salsas picantes a los EE.UU.					
18	Los costos logísticos de exportación son mi principal problema al exportar salsas picantes a los EE.UU.					
19	Las reglamentaciones de salud y seguridad de los EE.UU. para las salsas picantes son el mayor problema para la exportación, por su exigencia.					
20	Los altos costos logísticos impiden que mi exportación de salsas picantes a los EE.UU. sea rentable.					
21	El mercado de salsas picantes en los EE.UU. está copado por las empresas de gran escala; no hay espacio para los pequeños productores.					
22	Los costos de producción de salsas picantes en el Perú son más elevados en comparación con los de otros países de la región.					
23	La exportación de salsas picantes a los EE.UU. es más rentable para mi empresa, en comparación a las ventas dirigidas hacia otros países.					

Anexo 2: Guía de entrevista

Buenas tardes, Sr. Representante. En primer lugar, queremos agradecerle el tiempo que nos está brindado para realizar esta entrevista. Nosotras somos Tamara Beltrán y Stephanie Farfán, de la Universidad de Lima, y estamos trabajando en una investigación sobre las salsas picantes; para lo que sus conocimientos y la información que nos brinde serán muy valiosos y de gran ayuda.

I. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Qué porcentaje de sus salsas producidas son exportadas a Estados Unidos?
2. ¿Cuál es su nivel de producción de salsas picantes por mes?
3. ¿Qué tan rentables son las exportaciones a los Estados Unidos para su empresa?

II. PERFIL DEL CONSUMIDOR ESTADOUNIDENSE

4. ¿Qué Estados son los más rentables para su negocio?
5. ¿Qué grupo de personas cree que son los mayores consumidores de salsas picantes en Estados Unidos?
6. ¿Cuáles cree que son las principales razones por las que los consumidores de Estados Unidos se interesan en comprar salsas picantes (sabor, novedad, nostalgia)?
7. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las demandas de los latinos en Estados Unidos y los otros consumidores nacidos en este país?

III. PENETRACIÓN AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

8. ¿Con qué estrategia lograron internacionalizarse y llegar al mercado estadounidense?
9. ¿Cuánto han crecido en ese mercado desde que iniciaron sus operaciones?
10. ¿Cuáles cree que fueron los mayores obstáculos para su internacionalización (internos y externos)?

IV. ESTRATEGIAS DE MARKETING

11. ¿Considera que la marca Perú contribuye en que su producto sea más reconocido en Estados Unidos?
12. ¿Cómo cree que se puedan dar a conocer a más personas las salsas picantes preparadas con ajíes peruanos?
13. ¿Cómo logran diferenciar sus campañas de las de otras empresas extranjeras que venden salsas picantes en Estados Unidos? ¿En qué elementos se enfocan?

V. INNOVACIÓN EN LAS SALSAS PICANTES

14. ¿Qué innovaciones cree que buscan los consumidores estadounidenses en las salsas picantes (sabor, duración, portabilidad, reutilización del envase)?
15. ¿Qué innovaciones han realizado en su empresa para destacar frente a la competencia de salsas picantes de otros países, dentro de Estados Unidos?

VI. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

16. ¿Cómo superan los problemas con el transporte de mercancías, como las demoras o escasez de contenedores? ¿Les causa un fuerte impacto económico?

VII. PROCESOS BUROCRÁTICOS

17. ¿Cuáles son los estándares que les solicitan para exportar sus salsas picantes a Estados Unidos? ¿Son sencillos o difíciles de conseguir?

VIII. APOYO GUBERNAMENTAL

18. ¿Considera que el gobierno peruano le brindó facilidades para su inserción en el mercado de los Estados Unidos? ¿De qué forma?

IX. RELACIONES CON SOCIOS EXTRANJEROS

19. ¿Con qué clase de socios cuentan en Estados Unidos? ¿De qué forma los han ayudado en este mercado?

AGRADECIMIENTO, DESPEDIDA