

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



Estudio estratégico para la implementación de una empresa productora y comercializadora de crema de rocoto deshidratada en Lima Metropolitana

Trabajo de investigación para la obtención del grado de

**BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

AUTOR

RENATO ALONSO MUÑOZ CARRANZA

ASESOR:

Luciano Silva Alarco

Lima, septiembre, 2020

RESUMEN

En base al estudio realizado por Euromonitor (2019), en el sector de salsas y cremas del Perú, se puede divisar nuevas tendencias en el consumo referente a estos productos. El estudio indica que las familias peruanas están prefiriendo elaborar las cremas de mesa en sus hogares, y uno de los factores que explica esta preferencia es el sabor superior que presenta las cremas orgánicas, libre de conservantes. Además, puede estar explicado por la tendencia creciente de la preocupación de la salud de las familias peruanas. Según estudios de Kantar Worldpanel (2019), el 54% de los hogares se considera saludable y la alimentación es un indicador clave para que un consumidor se sienta saludable o no.

Así mismo, una encuesta realizada por Ipsos (2012), revela que de la gran variedad de cremas que presenta la gastronomía peruana, el 89 % de hogares acompaña sus comidas con salsas o cremas picantes y lo consumen al menos 5 veces por semana. Además, según reportes de la Asociación de Exportadores (ADEX, 2018), el consumo promedio de ají del género *capsicum* en los peruanos es 3,9 Kg al año, lo cual demuestra que el Perú tiene una cultura de consumo de ají. Así mismo, dentro del género *capsicum*, el rocoto presenta el nivel de producción anual más elevado en el Perú, con 50451 toneladas en el 2019 (INEI, 2019).

En suma, como solución al problema del sabor artificial de las cremas industrializadas y la preocupación por la salud, se propone la aplicación de la técnica liofilización para la producción de cremas picantes deshidratadas.

Actualmente, el proceso de liofilización es considerado como uno de los procesos más nobles de conservación debido a que combina los procesos de congelación y calentamiento, lo cual permite extraer el agua sin alterar la estructura físico-química, conservar las propiedades

organolépticas y garantizar la calidad del producto (Ayala, Serna, Mosquera, 2010). Sin embargo, a pesar de ser una técnica efectiva, utilizada desde hace muchos siglos para la conservación de productos sin preservantes, la industria de comida envasada en el Perú, específicamente la categoría de cremas, no está enfocada en la producción y comercialización de productos libre de preservantes, como lo evidencia los productos de Alicorp, la empresa con mayor participación de mercado en el rubro cremas en el Perú.

El objetivo del presente trabajo de investigación es identificar el contexto actual en el que se realizará el producto a nivel microentorno y macroentorno. Para cumplir el objetivo se realizará un análisis detallado acerca de la situación actual del uso de la tecnología de liofilización y la crema de rocoto, mediante la herramienta PESTE para el estudio del macro entorno, y el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el estudio del micro entorno. Además, se desarrollará el planeamiento estratégico del proyecto mediante el análisis FODA y la definición de la misión y visión.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	5
1. Análisis del macroentorno:.....	7
1.1. Factor político y legal:.....	7
1.2. Factor económico:.....	8
1.3. Factor social, cultural y demográfico:.....	9
1.4. Factor tecnológico:.....	11
1.5. Factor ecológico y/o Ambiental:.....	14
2. Análisis del microentorno:.....	16
2.1. Rivalidad de competidores:.....	16
2.2. Poder de negociación de proveedores:.....	17
2.3. Poder negociación de compradores:.....	18
2.4. Amenazas de entrada:.....	19
2.5. Amenazas de sustitutos:.....	21
3. Planeamiento estratégico:.....	23
3.1. Misión:	23
3.2. Visión:	23
3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	23
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFI)	24
3.5. Matriz Interna-Externa:.....	25

3.6. Matriz FODA:	26
3.7. Estrategia genérica:	27
3.8. Estrategia de crecimiento:	27
3.9. Objetivos:	28
3.9.1. Estrategia competitiva	28
3.9.2. Estrategia de desarrollo de producto:	28
4. Conclusiones:.....	29
5. Conclusiones:.....	29
Bibliografía:	30
Anexo 1: Matriz de enfrentamiento de factores externos	34
Anexo 2: Matriz de enfrentamiento de factores externos	34
Anexo 3: Matriz de enfrentamiento de factores externos	35
Anexo 4: Matriz de evaluación de estrategias MPEC:.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Ventas globales de cremas picantes.....	10
Figura N° 2: Producción de rocoto mensual del 2017 hasta el 2019.....	18
Figura N° 3: Cuadrante EFI, EFE.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Valor nutricional del rocoto.	13
Tabla N° 2: Tarifa de América Televisión (30”).	21
Tabla N° 3: Matriz EFE.	23

Tabla N° 4: Matriz EFI.25

Tabla N° 5: Estrategias relevantes.27



1. Análisis del macroentorno:

Para el estudio del macroentorno se utilizará la herramienta PESTE, la cual nos permitirá analizar los factores externos o generales que impactan al proyecto con el objetivo de establecer estrategias eficaces.

1.1. Factor político y legal:

Según D' Alessio (2008), los factores políticos son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus "compañeros". En este sentido, se identificó algunas fuerzas provenientes del estado peruano que afectan al proyecto.

El día 24 de octubre del 2017, El ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) aprobó el "Plan de Desarrollo Sostenible de las especies del género Capsicum 2018-2028", con el objetivo de promover la producción y exportación de los ajíes de este género en un plazo de 10 años. Lo cual evidencia la preocupación del estado por impulsar el consumo interno del ají y, además, abre la posibilidad de analizar el mercado exterior para nuestro producto.

Dentro de las principales estrategias del plan se encuentran: Desarrollar una marca para los capsicum peruanos; implementar un sistema de producción de semilla certificada de ajíes y pimientos; implementar un centro de investigación e innovación para el capsicum; fortalecer capacidades técnicas para hacer frente al cambio climático.

En lineamiento con la primera estrategia del plan, el día 09 de febrero del 2018, el MINAGRI dispuso, mediante la resolución ministerial N°0060-2018-MINAGRI, declarar el primer viernes del mes de setiembre de cada año como “Día de los ajíes peruanos”, con el objetivo de promover a nivel nacional, regional y local la realización de festivales, celebraciones y encuentros alusivos a la fecha, reconociendo la importancia del factor cultural como eje del desarrollo económico local.

Por otro lado, debido a la naturaleza del producto, según el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) se deberá seguir las siguientes normas técnicas peruanas:

- NTP 209.224:1985 (revisada el 2017): Establece los requisitos generales para las salsas condimentadas.
- NTP 209.163:1980 (revisada el 2017): Establece el método para determinar el contenido de humedad, en los productos alimenticios liofilizados.
- NTP 209.164:1980 (revisada el 2017): Establece el método para determinar el contenido de cenizas de los productos alimenticios liofilizados.

Lo cual indica que se deberá tener extremo cuidado en la elaboración del producto para cumplir con las especificaciones detalladas en las NTP.

1.2. Factor económico:

Según D' Alessio (2008), las fuerzas económicas son las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Las cuales tienen un impacto directo en el nivel adquisitivo de los clientes y son importantes para las actividades del comercio internacional. En este sentido, se analizaron las principales variables

macroeconómicas, considerando la pandemia ocasionada por el coronavirus, como el Producto Bruto Interno (PBI) y el nivel desempleo.

En el mes de marzo, con el objetivo de aplacar el avance de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19, el Perú aplicó medidas drásticas como la aplicación de una cuarentena obligatoria por más de 100 días y la inversión de más de 26 mil millones de dólares (Diario Gestión, 2020). Lo cual impactó negativamente en los indicadores macroeconómicos del país como, el nivel de desempleo y el crecimiento del PBI.

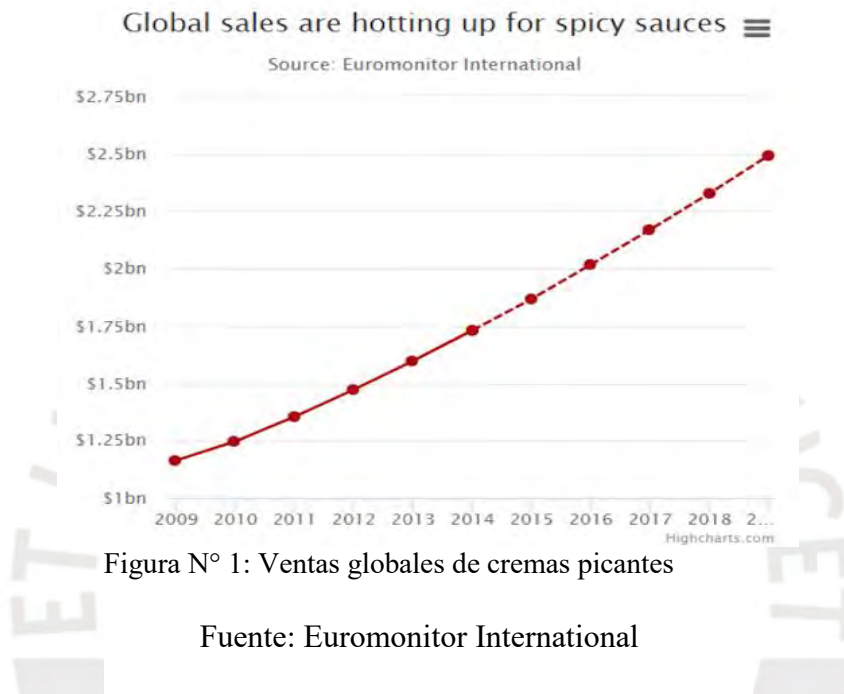
Informes del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), indican hasta el segundo trimestre del año 2020, una reducción del PBI en 30.2% respecto al año anterior, valores a precios constantes en base al año 2007. Además, informa un incremento en el nivel de desempleo de 127%. Indicadores claves que hacen notar el impacto que ha tenido la pandemia en el Perú, y muestran la magnitud de la recesión que está pasando el país, lo cual servirá para definir el precio teniendo en cuenta este contexto.

1.3. Factor social, cultural y demográfico:

D' Alessio (2008), señala que los factores sociales abarcan fuerzas que involucran las creencias, actitudes, valores y estilos de vida las cuales son desarrolladas a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno del proyecto.

En ese sentido, se encontró tendencias favorables hacia el consumo de picante, tendencias desfavorables hacia el consumo de cremas en sachet; y una relación

Según Euromonitor International (2017), globalmente las ventas de salsas picantes han ido incrementando más del doble de las ventas de las comidas envasadas, principalmente en mercados desarrollados y en desarrollo. En la figura N°1 se muestra la tendencia del crecimiento de ventas.



Asimismo, el Perú presenta una relación estrecha con el uso del ají, pues el rocoto es oriundo del Perú (Ayala, 2017). Por un lado, el libro *Ajies peruanos, sazón para el mundo*, publicado por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2009) se menciona que, el rocoto se viene utilizando en el Perú con diversos propósitos desde épocas incaicas, para la preparación de salsas, aderezos y fines medicinales. Además, según reportes de ADEX (2018), el consumo promedio de ají del género capsicum en los peruanos es 3,9 Kg al año, lo cual demuestra que el Perú tiene una cultura de consumo de ají.

1.4. Factor tecnológico:

De acuerdo con D' Alessio, las características más importantes de los factores tecnológicos son la velocidad del cambio, la innovación científica, y la amplia difusión del conocimiento, las cuales reducen las barreras de entrada dentro de un sector industrial, generan nuevas oportunidades de negocio, en resumen, rompen el *statu quo*¹ de las organizaciones. En este sentido, se encontraron algunos avances y estudios respecto a las técnicas de secado para la industria alimentaria que nos muestra la viabilidad, al menos en aspectos técnicos, del proyecto.

Las técnicas de secado más comunes que se utilizan en la industria alimentaria son las que se hacen por convección y atomización; sin embargo, no son las más eficientes en retener los componentes volátiles. Según María Gallo y Mary Cevallos (2014), en su estudio de refresco de aguaymanto liofilizado, indica que por el método de liofilización² se obtuvo una retención de ácido ascórbico, o también conocido como vitamina C, de 81.46% mientras que por el método de atomización se obtuvo una retención 52.55%. Resultados que son corroborados con un estudio realizado por los ingenieros agroindustriales Caballero, Márquez y Rojano (2017), este último químico puro, donde indica que no se obtuvo diferencia significativa en la pérdida de vitamina C al liofilizar rocoto en trozos. Además, en este estudio se consiguió un porcentaje de humedad de 8%, suficiente para que no se desarrolle bacterias, y se pueda evitar el uso de

¹ Statu quo: Estado de las cosas en un determinado momento.

² Es un proceso industrial utilizado principalmente para el tratamiento y conservación de vacunas, enzimas, virus; y de manera secundaria para vegetales y frutas. La técnica se centra en la eliminación del agua, el cual es el medio principal de reproducción de microorganismos y bacterias (Ramirez, 2007).

conservantes. La aplicación de esta tecnología, proveerá al producto de cualidades en aspectos logísticos y de calidad. Algunos beneficios en el aspecto logístico son:

- No se necesita grandes almacenes: Al evaporar el agua en la salsa, se reduce el peso y el volumen. Según Márquez Cardoso, en una entrevista sobre su estudio de rocoto liofilizado, comentó que se redujo la masa en un 80%, lo cual facilita el empaquetamiento y almacenamiento.
- No se necesita conservar la cadena de frío: Al reducir el porcentaje de agua a porcentajes inferiores de 8%, no se necesita conservar la cadena frío, pues los microorganismos no se desarrollan.

Mientras que los beneficios en aspectos de calidad son:

- No se necesita conservantes, saborizantes, colorantes artificiales: La aplicación de este método, permite conservar las propiedades organolépticas³ como el sabor, el aroma, el color y el picor original del rocoto, por lo que no se necesitará saborizantes y colorantes artificiales.
- Valor nutricional: Permitirá conservar los valores nutricionales del rocoto como la capsaicina, vitamina A, Vitamina C, hierro, proteínas. En la tabla N°1, se puede apreciar los valores nutricionales para 100 gr de rocoto.

³ Que puede ser percibido por los órganos de los sentidos (Real Academia Española). Es decir, aroma, sabor, textura, etc.

Tabla N° 1: Valor nutricional del rocoto.

Nutrientes		Cantidad
Energía	Cal	233
Proteína	g	6.7
Grasa total	g	0.8
Colesterol	mg	0
Glúcidos	g	63.8
Fibra	gr	23.2
Calcio	mg	116
Hierro	mg	15.1
Fósforo	mg	200
Vitamina A	mg	25.2
Vitamina C	mg	157
Vitamina D	mg	0
Vitamina E	mg	0
Vitamina B12	mg	1.73
tiamina	mg	1.09

Fuente: Peruvian Chili (2017).

Sin embargo, frente a estas fortalezas del producto, nace una debilidad. Una vez preparado el producto, es decir, después de mezclarlo con agua para obtener la salsa, las condiciones para que los microorganismos se desarrollen regresarán y al no contar el producto con conservantes se caducará rápidamente en comparación con las cremas en sachet.

Si bien es cierto el secado por liofilización brinda diversos beneficios al producto final, este tiene un nivel de inversión elevado y altos costos de producción. Un liofilizador industrial para alimentos, en la página de la empresa KEMOLO, está costando alrededor de 130000 dólares

para una capacidad de 1000 kg por lote, mientras que el equivalente del método tradicional (horno convectivo) está costando 20000 soles. Respecto a los costos de producción, también son elevados, ya que trabaja con una cámara de vacío el cual requiere altos niveles de consumo energético, y eleva los costos de producción a casi cuatro veces más que en el secado tradicional (Maupoey et al., 2020). Esto, debido a que el tiempo de secado es muy prolongado, la materia prima debe permanecer entre 8 y 20 horas dentro del horno.

1.5. Factor ecológico y/o Ambiental:

De acuerdo con D' Alessio los factores ambientales afectan las decisiones y estrategias de las empresas en aspectos operacionales, legales y de imagen, con el objetivo de conservar el medio ambiente, el cual ha adquirido una innegable importancia en las últimas décadas.

En ese sentido, el gobierno peruano ha implementado diversas leyes para controlar la generación de residuos e utilización del plástico. En el año 2016, el gobierno peruano publicó la ley integral de residuos sólidos, la cual reemplaza la ley general de residuos sólidos. En esta nueva la ley propone un cambio de paradigma respecto a cómo se gestiona los residuos sólidos, el cual enfoca con prioridad la prevención o minimización de la generación y en segundo lugar, establece que se debería preferir la recuperación y la valorización material y energética de los residuos a través de diferentes procesos. Además, extendió la responsabilidad del productor. Es decir, que los fabricantes, importadores, distribuidores y comerciantes deberán trabajar conjuntamente para hacer un seguimiento al ciclo de vida del producto, el cual va desde la producción hasta el desecho del producto por el consumidor, con el fin de reducir el impacto del residuo sólido al medio ambiente (Artículo 12). Esta ley se complementa con la ley N° 30884, ley que regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la

salud pública y/o el ambiente. Por lo cual, el proyecto deberá ejecutar decisiones para estar alineado con dichas leyes.



2. Análisis del microentorno:

En el análisis del microentorno se utilizará la herramienta las 5 fuerzas de Porter. La cual, según el autor, nos permitirá comprender los desafíos a los que se enfrenta un aspirante a esa industria.

2.1. Rivalidad de competidores:

Según Michael Porter (2009), la rivalidad entre los competidores adopta distintas formas como las campañas publicitarias, las ofertas, en las mejoras de los productos o en los servicios. Siendo así que la intensidad de la rivalidad a veces suele ser la limitación del rendimiento de la industria. Por ello, se procede a identificar los principales competidores dentro de la industria de salsas, condimentos y aderezos.

El principal competidor dentro de esta industria, es la empresa Alicorp SAA, con una participación de mercado de 33.8%; de la cual su marca Alacena, enfocada en la venta de cremas picantes y cremas de mesa, tiene 32.2% de participación; luego están otras empresas más pequeñas como Walibi y Libbys que en conjunto logran un 22.3% de participación, seguidas por marcas enfocadas en condimentos u otro tipo de salsas como Badia y otros. (Euromonitor, 2019). Esto evidencia el grado de poder que presenta la marca Alacena en el sector. Además, la creación de nuevas líneas de cremas es cada vez más importante para Alicorp SAA, puesto que señalan que su principal objetivo es mantener esta brecha en la participación, como lo demuestra su reciente línea de cremas parrilleras y el uso de los canales de marketing clásicos como la televisión, radio y paneles publicitarios.

Sin embargo, algunas marcas, como Walibi, que no tienen tanto presupuesto para hacer marketing intensivo por los canales clásicos, innovaron apostando por el marketing digital,

promocionando sus productos a través del *product placement*⁴ en los videos “Youtubers” e *influencers* peruanos, los cuales tienen un alcance masivo, pues estos personajes presentan miles de cientos de seguidores en el Perú y Latinoamérica. Según el artículo, *Product placement on YouTube. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, realizado por Claudia Gerhards (2017), la tendencia de utilizar *YouTube* como medio publicitario empezó cuando *Google* anuncio el concepto de anuncio en los videos, a partir de ese año, la industria fue creciendo hasta que las empresas empezaron a realizar tratos directos con los creadores de contenido, pagando un monto definido por ambas partes por realizar un video entero dedicado a la prueba de un producto.

2.2. Poder de negociación de proveedores:

Según Gutiérrez, Sánchez, Mendoza y Cheng (2019), en su trabajo de investigación acerca de la viabilidad de ingresar al mercado una salsa de rocoto verde, indica que la producción de rocoto es estacionaria e impactaría directamente en los costos de producción; análisis hecho a partir de una data de 2008 y 2012, muy antigua para tomar estrategias. Sin embargo, un análisis hecho en base a datos más recientes entre el periodo 2017 y 2019, revelan lo contrario.

⁴ Product placement: Se trata de una técnica publicitaria el cual consta en colocar el producto dentro de escenas de películas, videos o secuencias de series.

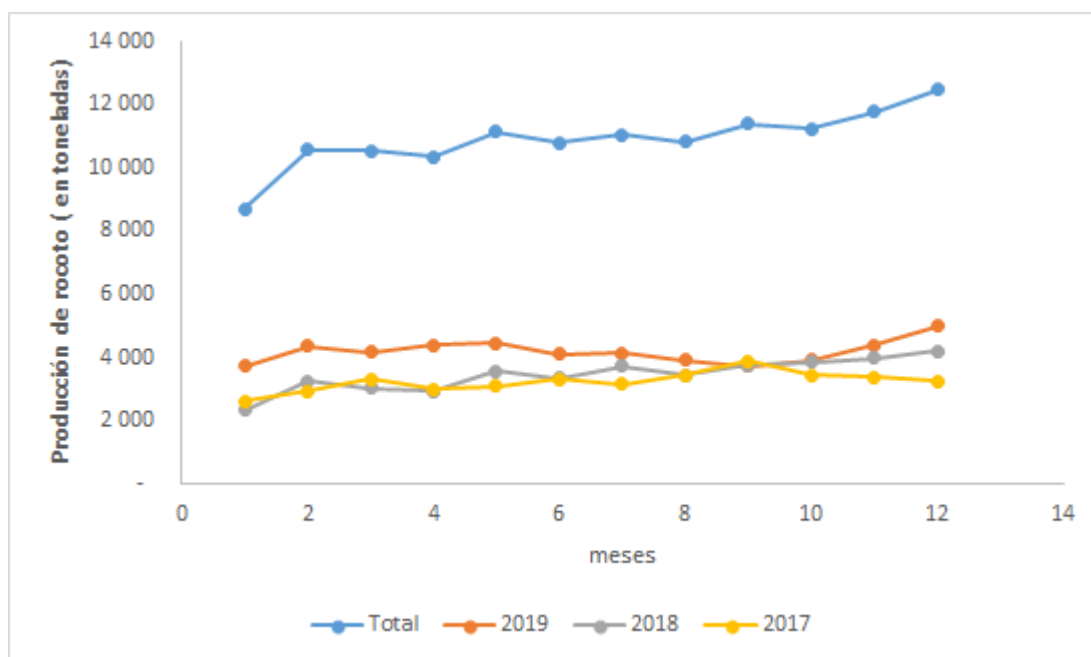


Figura N° 2: Producción de rocoto mensual del 2017 hasta el 2019.

Fuente: Sistema Integrado de Estadística Agraria.

Como se observa en la figura 2, la producción no presenta una tendencia estacionaria, sino lineal, y va creciendo año tras año. Esta tendencia indica que no habrá desabastecimiento de rocoto por temporadas, lo cual permite mantener el precio de rocoto constante y le quita poder de negociación a los proveedores.

Por otro lado, la fuente de abastecimiento principal de productos agrícolas en Lima Metropolitana del producto es el Mercado mayorista de Santa Anita, el cual se encuentra en Lima y es de libre acceso.

2.3. Poder negociación de compradores:

Michael Porter (2009), señala que los compradores son poderosos cuando presentan una influencia negociadora frente a los participantes de cualquier industria, y sobre todo cuando son sensibles al precio. Muchos de estos suelen exigir mejor calidad, ejercen mayor presión

para reducir precios e inclusive tienden a comparar y enfrentar a distintos vendedores. Es decir, mientras los compradores se organicen mucho más, las exigencias y las condiciones serán aún mayores con respecto a los productos o servicios ofrecidos en el mercado. Asimismo, ello podría afectar la rentabilidad de la empresa, ya que los costos podrían disminuir y la industria convertirse más competitiva.

Con respecto a la industria de salsas, condimentos y aderezos la diversificación de distintas empresas por ofrecer cremas o salsas picantes, no busca agregar un valor diferenciador en su producto, siendo así que los compradores suelen cambiar de marca sin importar el contenido de este. Según, el estudio Liderazgo en productos comestibles 2014 (Ipsos), el 47% de las amas de casa son leales a su marca habitual y el 53% no lo son. Por lo cual, el comprador tiene mucho poder sobre este producto, lo cual refleja una baja lealtad por parte de los consumidores.

2.4. Amenazas de entrada:

Según Michael Porter (2009), la amenaza de entrada⁵ estará ligada a la reacción que esperan los aspirantes por parte de los miembros veteranos de la industria y a que tan elevado sean las barreras de acceso. Además, indica que la rentabilidad de la industria se vuelve moderada y la amenaza de entrada es elevada si los aspirantes esperan poca reacción por parte de los competidores ya establecidos y las barreras de entradas son bajas.

⁵ Son ventajas que gozan los competidores veteranos en comparación con los aspirantes. Los cuales pueden ser: Economías de escala por parte de la oferta, costes por cambio de clientes, Inversiones, política restrictiva del gobierno, acceso desigual a los canales de distribución, beneficios de escala por parte de la demanda y beneficios para las miembros.

Para entrar al mercado de salsas, condimentos y aderezos, se requiere un nivel mediano de inversión, dada la naturaleza del producto, el cual es un producto de conveniencia de consumo medio. Esto presenta una amenaza al proyecto, pues no representa una barrera para las empresas que ya se encuentren posicionadas y solo busquen diversificar sus productos. Un ejemplo de ello es Alicorp, con su marca Alacena, abarcando una amplia participación que dificulta a otras marcas progresar en el sector, pues como se explicó anteriormente, presentan innovaciones a nivel de producto constantemente. No obstante, la marca Libbys ha ido posicionándose en el mercado, con una participación más baja, pero con una presencia activa que ha permitido ingresar a supermercados limeños. Ante las características descritas, se puede considerar que la rentabilidad de la industria es moderada.

Por otro lado, analizando a profundidad el acceso a los canales de distribución preferidos por los consumidores, se encuentra que las barreras de acceso son muy elevadas. Según José Antonio Valcárcel, gerente de Dentitoy, precisó que la empresa que quiera introducir un producto a un supermercado debe soportar costos financieros elevados, debido a que los supermercados pagan a 60 y 120 días. Además, Andrés Cañas, consultor de supermercados peruanos en Perú y Chile, en una entrevista indicó que “los supermercados se arriesgan a comprar un producto cuando el proveedor vaya a invertir en una campaña publicitaria masiva”.

Finalmente, el acceso a los canales de marketing tradicionales como la televisión, radio y periódicos son más costosos por el nivel de llegada. En la tabla N°2, se muestra la tarifa de un reconocido canal de televisión peruano para colocar un anuncio de 30 segundos entre la pausa publicitaria.

Tabla N° 2: Tarifa de América Televisión (30’’).

Categoría	Precio(USD)
AAA	7676
AA+	7070
AA/AA(N)	5252
A+	4848
A/A(N)	3535
B/B(N)	2323
C	1010

Fuente: América Televisión (2018)

Además, si se quiere que el nombre de la marca aparezca durante la transmisión de un programa, se deberá pagar montos aún mayores, por ejemplo, para aparecer en el noticiero América noticias Edición Central, la inversión total es de 49068 USD. Así, para las empresas que recién empiezan esto representa una barrera difícil de superar debido a los altos costos de inversión.

2.5. Amenazas de sustitutos:

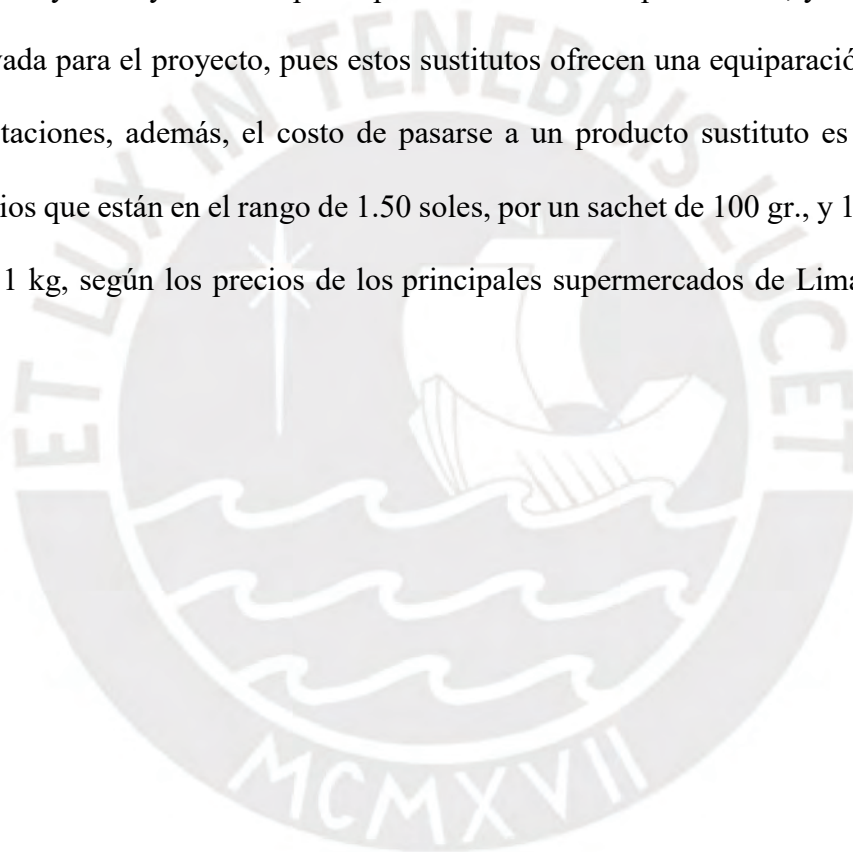
Según Michael Porter (2009), para que un producto sea considerado sustitutivo debe realizar una función idéntica o similar a la del producto de una industria. Concluye, además, que cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se ve afectada de manera negativa. Por último, recomienda a distanciarse de los sustitutos mediante campañas de marketing, generar valor agregado, etc.

Según Ipsos Apoyo (2012), en un estudio preparado para Alicorp, los hogares peruanos consumen salsas o cremas picantes preparadas principalmente de forma casera. Estas suelen

ser en base a las preferencias del consumidor con respecto a la amplia variedad de ajíes existentes en el Perú, siendo estas más de 50 tipos.

El mismo estudio señala que el ají amarillo es el insumo, que utilizan más del 75% de hogares, para preparar salsas o cremas picantes en casa. Siendo este considerado como el principal sustituto del producto a tratar.

Asimismo, la mayonesa y el ketchup son productos sustitutos potenciales, y representan una amenaza elevada para el proyecto, pues estos sustitutos ofrecen una equiparación atractiva en cuestión prestaciones, además, el costo de pasarse a un producto sustituto es bajo, pues se manejan precios que están en el rango de 1.50 soles, por un sachet de 100 gr., y 13.00 soles por un sachet de 1 kg, según los precios de los principales supermercados de Lima, como Plaza Vea y Metro.



3. Planeamiento estratégico:

En primer lugar, se procederá a plantear la misión y visión del proyecto. En segundo lugar, se desarrollarán las estrategias del proyecto mediante el análisis de las matrices EFE, EFI y FODA.

3.1. Misión:

“Elaboramos salsa de rocoto deshidratada completamente orgánica y libre de conservantes, respetando el sabor y los aromas como si estuvieran hechos en casa.”

3.2. Visión:

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por producir y comercializar salsas picantes de alta calidad.”

3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permitirá evaluar los factores externos, identificados previamente por las 5 fuerzas de Porter y el PESTEL, que pueden influir en el proyecto (Shum, 2018). A continuación, en la tabla 3 se muestra las ponderaciones parciales y totales de las oportunidades y amenazas. Donde el peso de cada factor ha sido calculado en el anexo 1, a través de la matriz de enfrentamientos de factores externos.

Tabla N° 3: Matriz EFE.

Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
O1. Impulso del consumo de rocoto por parte del estado.	7.84%	4	0.31
O2. Crecimiento de la producción de rocoto.	15.69%	4	0.63
O3. Origen andino del rocoto.	13.73%	3	0.41
O4. Crecimiento de la demanda mundial de cremas picantes.	3.92%	3	0.12

O5. YouTube como medio de aplicación de product placement.	9.80%	4	0.39
O6. Bajo nivel de fidelización de los consumidores.	7.84%	3	0.24
Subtotal	59%		2.10
Amenazas			
A1. Bajo poder adquisitivo de la población.	11.76%	2	0.24
A2. Futuros lanzamientos de cremas picantes ofrecidos por los competidores.	17.65%	2	0.35
A3. Futura recesión económica ocasionado por la pandemia.	5.88%	1	0.06
A4. Diversos productos sustitutos.	5.88%	1	0.06
Subtotal	49%		0.71
Total		1	2.80

En base a los resultados, se observa que el ponderado total es de 2.80, siendo este mayor a 2.5. Además, la suma de las ponderaciones de las oportunidades es 2.10, el cual es mayor a la amenaza (0.71), lo cual indica que el proyecto se desarrolla en un entorno externo favorable.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFI)

La matriz MEFI permitirá realizar una revisión interna, y evaluar las fortalezas y debilidades del proyecto para desarrollar estrategias que puedan solventar, optimizar reforzar los procesos internos (Shum, 2018a). A continuación, en la tabla 4 se muestra las ponderaciones parciales y totales de las fortalezas y debilidades. Donde el peso de cada factor ha sido calculado en el anexo 2, a través de la matriz de enfrentamientos de factores internos.

Tabla N° 4: Matriz EFI.

Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
F1. El producto ocupa poco volumen	8.00%	4	0.32
F2. Alto valor nutricional del rocoto	8.00%	4	0.32
F3. Producto innovador, con una presentación distinta.	8.00%	4	0.32
F4. Producto de alta calidad, sin conservantes	14.00%	3	0.42
Subtotal	38.00%		1.38
Debilidades			
D1. Altos costos en el proceso de producción	14.00%	2	0.28
D2. Rápida caducación después del preparado	10.00%	2	0.20
D3. Bajo acceso a los canales de marketing tradicionales	16.00%	1	0.16
D4. Alto impacto ambiental que produce el empaque	8.00%	1	0.08
D5. Bajo acceso a los canales modernos de distribución	14.00%	2	0.28
Subtotal	62.00%		1.00
Total		1	2.38

Finalmente, se obtuvo una puntuación ponderada de 2.38. Esto quiere decir que las estrategias empleadas por el proyecto, responden eficientemente ante las fortalezas y oportunidades que presenta esta. En otras palabras, es un proyecto con una posición interna sólida.

3.5. Matriz Interna-Externa:

Asimismo, se procede a evaluar la empresa mediante la herramienta Matriz Interna-Externa e identificar en qué cuadrante de la matriz se encuentra. Para ello se tomará en cuenta las puntuaciones totales de la MEFE y MEFI, los cuales fueron 2.76 y 2.38 respectivamente. Las ponderaciones señalan que el proyecto se ubica en el cuadrante V, como se muestra a continuación en la figura N°3.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura N° 3: Cuadrante EFI, EFE.

Esto quiere decir que la empresa se encuentra en el cuadrante de conservar y mantener, mediante estrategias como la de penetración de mercado y desarrollo de producto.

3.6. Matriz FODA:

La matriz FODA es una herramienta que permitirá realizar un análisis tanto interno como externo, recolectar y sistematizar la información del proyecto, para luego diseñar las estrategias y los objetivos a alcanzar.

Para ello, se utilizarán las matrices EFE y EFI realizadas en los puntos anteriores, obteniendo la siguiente matriz mostrada en el anexo 3.

Asimismo, se procede a evaluar las 11 estrategias propuestas en la matriz FODA, mediante la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) y determinar cuál de esas estrategias es la más óptima de manera objetiva. Para ello se compara el nivel de impacto de cada estrategia con respecto a cada factor, tanto interno como externo, seleccionando finalmente el de mayor puntaje total. A continuación, en el anexo 4 se presenta la MCPE.

De las cuales, las estrategias más importantes son E2, E3, E5 y E1, las cuales tendrán una aplicación en el corto plazo. Los puntajes se muestran en la tabla N°5.

Tabla N° 5: Estrategias relevantes.

Id	Estrategia	Puntaje
E2	Crear un empaque que resalte la calidad del producto y el origen andino para una identificación nacional. (O3,F2,F3,F4)	5.54
E3	Realizar marketing digital a través de “Youtubers” e <i>influencers</i> peruanos con mayor alcance. (O5, D3).	4.74
E5	Establecer un área de innovación e investigación, con el fin de ampliar la cartera de productos de la empresa. (A2,A4)	3.46
E1	Realizar un estudio de pre factibilidad para determinar si el proyecto será rentable. (A1, D1, D5)	3.32

3.7. Estrategia genérica:

Para la selección de la estrategia genérica se consideró el análisis del micro entorno, macro entorno, la misión, visión y análisis FODA. Por lo tanto, la estrategia más adecuada sería la de diferenciación. Lo cual implica que el producto sea percibido por el consumidor como único y esté dispuesto a pagar un mayor precio.

3.8. Estrategia de crecimiento:

Según el resultado de la matriz EFE.EFI, se determina la estrategia de desarrollo de producto. Este tipo de estrategia consiste en ofrecer productos nuevos a mercados ya existentes. Por lo cual el proyecto se enfocará en ofrecer un producto de diferente calidad, de nuevo modelo y tamaño.

3.9. Objetivos:

Se ha clasificado a los objetivos en base a las estrategias competitivas y de crecimiento

3.9.1. Estrategia competitiva

- Lograr una participación del 5% del mercado de Lima metropolitana
- Lograr un grado de penetración del producto de al menos 70% en los primeros 2 años.
- Innovar la tecnología de producción con el objetivo de reducir costos.
- Comenzar el proyecto en el 2022 considerando la recuperación de la economía para ese año.

3.9.2. Estrategia de desarrollo de producto:

- Aumentar las ventas en un 20% para el año 2023 en comparación al año 2022.
- Cumplir con el nivel de calidad del producto promocionado.
- Crear dos alianzas estratégicas por medio
- Crear reconocimiento de marca a nivel de calidad.

4. Conclusiones:

- Debido al estado de la economía actual se recomienda comenzar el proyecto en el año 2022 y no en el 2021.
- El mercado de cremas y salsas tienden a la innovación, debido a que el perfil del consumidor peruano está cambiando y prefiere productos orgánicos y saludables.
- Pese al gran posicionamiento de la marca Alicorp en el sector, Libbys y Walibis, marcas nuevas, han logrado obtener un posicionamiento dentro del sector de cremas, lo cual indica un escenario favorable para el ingreso del proyecto en el mercado de cremas.

5. Conclusiones:

- Del análisis de los factores se recomienda la investigación a profundidad del proyecto mediante un estudio de pre factibilidad a nivel de aceptación del producto, viabilidad técnica y rentabilidad.
- Se recomienda aprovechar que las marcas tradicionales de cremas no aprovechan la innovación tecnológica para diversificar sus productos y adaptarse a las necesidades del nuevo perfil del consumidor peruano.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de exportar el producto a mercados desarrollados como el de estados unidos, debido a la tendencia mundial del consumo de salsa picantes y la facilidad que da el producto en ámbitos logísticos para la exportación.

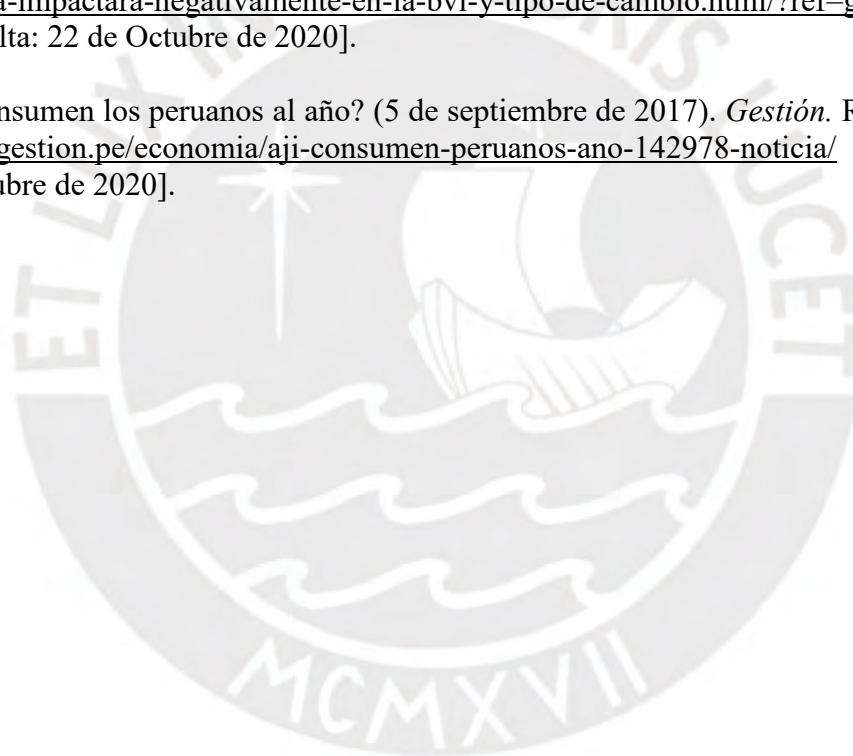
Bibliografía:

- Abu-Sabbah, S. (31 de enero de 2017). Comer rocoto puede hacer que vivas más. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/expertos/comer-rocoto-puede-hacer-que-vivas-mas-noticia-1027457> [Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- Alcalá, B. (2020). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de bebidas de café extraído en frío en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17227/ALCALA_LOBATON_BRANDON_ESTUDIO_PREFACTIBILIDAD_PRODUCCIÓN.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Consulta: 28 de Octubre de 2020].
- Alicorp incrementa sus ventas en 18,8%. (31 de julio de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/alicorp-incrementa-ventas-18-8-noticia-542063-noticia/?ref=ecr> [Consulta: 28 de Octubre de 2020].
- Amazon Andes Export S.A.C. (2017). *Rocoto. Peruvian Chili*. <https://peruvianchili.com/es/product-item/rocoto/#:%7E:text=Origen,en%20las%20cuevas%20de%20guitarreros.&text=El%20rocoto%20es%20el%20aj%C3%AD,%2C%20seco%20y%2Fo%20molido.> [Consulta: 23 de Mayo de 2021].
- Asociación de exportadores (ADEX). (2009). *Ajies peruanos Sazón para el mundo*. Ministerio de Agricultura. Lima: ADEX. Recuperado de <https://www.adexperu.org.pe/capsicum/documents/ajiesdelPeru.pdf> [Consulta: 21 de Octubre de 2020].
- Asociación de exportadores (ADEX). (2018). *Día de los ajies peruanos promoverá su producción y consumo interno*. Lima: ADEX. Recuperado de <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/dia-de-los-ajies-peruanos-promovera-su-produccion-y-consumo-interno/> [Consulta: 5 de Diciembre del 2020].
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Lima: APEIM. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf> [Consulta: 22 de Noviembre de 2020].
- Ayala, J. V. (Ed.). (2017). *Su majestad el rocoto*. Fondo editorial USIL.
- Ayala, A., Serna, L, & Mosquera, E. (2009). *Liofilización de pitahaya amarilla (Selenicereus megalanthus)*. *Vitae*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1698/169815396002.pdf> [Consulta: 17 de Octubre de 2020].

- Barrionuevo, J., Becerra, J., Uriarte, R., Vegas, F., & Zegarra, J. (2019). *Planeamiento Estratégico para el Sector Capsicum en el Perú*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13985/BARRIONU_EVO_BECERRA_PLANEAMIENTO_CAPSICUM.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 21 de Octubre de 2020].
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C (CPI). (2019). *Los octógonos en los productos y bebidas envasadas*. Lima: CPI. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/OP_NACIONAL_INFORME_OCTOGONOS_set19.pdf [Consulta: 13 de Mayo de 2021].
- Corrales, J. A. (2021, 12 febrero). *Conoce 5 ejemplos inolvidables de Product Placement para que te inspires a aplicar esta técnica*. <https://rockcontent.com/es/blog/product-placement/>
- D.L. N° 1278. *Que aprueba la ley de gestión integral de residuos sólidos*. Diario Oficial El Peruano (2016). *El Peruano - Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos - DECRETO LEGISLATIVO - N° 1278 - PODER EJECUTIVO - DECRETOS LEGISLATIVOS*
- El 98% de hogares peruanos lleva el alma y sabor del ají, según encuesta. (14 de marzo de 2012). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/el-89-de-hogares-peruanos-lleva-el-alcma-y-sabor-del-aji-segun-encuesta-noticia-461382> [Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- Euromonitor International. (2020). *Sauces, Dressings and Condiments in Peru*. Lima: Euromonitor. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/sauces-dressings-and-condiments-in-peru/report>[Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- Fito Maupoey, P., Andrés Grau, A., Barat Baviera, J. M., & Albors, A. M. (2020). *INTRODUCCIÓN AL SECADO DE ALIMENTOS POR AIRE CALIENTE* (1.ª ed.) [Libro electrónico]. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. https://www.unebook.es/es/ebook/introduccion-al-secado-de-alimentos-por-aire-caliente_E1000012090
- Flores, D. (2019). *Estudio estratégico para la implementación de una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir casual masculina en Lima Metropolitana*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17375> [Consulta: 23 de Octubre de 2020].
- Franco, G. (2017). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de ají de cocona en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado

- de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9556/FRANCO_GEANCARLO_PRODUCION_COMERCIALIZACION_AJI_COCONA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 24 de Noviembre de 2020].
- Gaspar, G. (2020). *Estudio de pre-factibilidad para la instalación de una planta procesadora de fideos integrales de harina de trigo y enriquecidos con linaza en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16968/GASPAR_COSSIO_GERALDINE_ESTUDIO_PRE-FACTIBILIDAD_INSTALACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 20 de Octubre de 2020].
- Gallo, M. & Cevallos, M. (2014). *Estudio comparativo de la deshidratación del aguaymanto (Physalis peruvianum) mediante atomización y liofilización utilizando agentes encapsulantes en la retención de la vitamina C*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Ingeniería Química e Industrias Alimentarias, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/115/BC-TES-3840.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 20 de Octubre de 2020].
- Gerhards, C. (2019). Product placement on YouTube: An explorative study on YouTube creators' experiences with advertisers. *Convergence*, 25(3), 516–533. <https://doi.org/10.1177/1354856517736977>
- Gutiérrez, C., Sánchez, J., Mendoza, M. & Cheng, M. (2019). *Herencia: salsa de rocoto verde*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2089/1/Carlos%20Gutierrez_Julio%20Sánchez_Maria%20Mendoza_Michael%20Cheng_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf [Consulta: 22 de Noviembre del 2020].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Compendio Estadístico Perú 2018 - Agrario*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1635/cap13/cap13.pdf [Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025. Boletín de Análisis Demográfico No 37*. Lima: INEI. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf> [Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- IPSOS PERÚ 2014 Liderazgo en productos comestibles 2014 [informe]. Lima.
- KANTAR WORLDPANEL. *Peruanos visitan en promedio cinco canales*. Consulta: 16 de noviembre de 2020. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Peruanos-visitando-en-promedio-cinco-canales>

- Ley N° 3084. *Que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables*. Diario Oficial El Peruano (2018). [Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables | SINIA | Sistema Nacional de Información Ambiental \(minam.gob.pe\)](#)
- Polo, G. (2018). *La percepción de influencia el product placement de productos de belleza en los vlogs de Youtubers sobre los elementos del proceso de decisión de compra. Caso Vogue Cosméticos Perú*. (Tesis de licenciatura, Facultad de Comunicaciones, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625285/PoloM_G.pdf?sequence=5&isAllowed=y [Consulta: 20 de Octubre de 2020].
- Washington, R. (2 de julio de 2020). Crisis en la Economía Peruana impactará en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y Tipo de Cambio. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/bullabear-by-ruartes-reports/2020/07/crisis-en-la-economia-peruana-impactara-negativamente-en-la-bvl-y-tipo-de-cambio.html/?ref=gesr> [Consulta: 22 de Octubre de 2020].
- ¿Cuánto aji consumen los peruanos al año? (5 de septiembre de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aji-consumen-peruanos-ano-142978-noticia/> [Consulta: 22 de Octubre de 2020].



Anexo 1: Matriz de enfrentamiento de factores externos

	Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contero	Pond.	Prioridad
1	Impulso del consumo de rocoto por parte del estado		0	0	1	1	0	0	1	1	4	8.89%	5
2	Crecimiento de la producción de rocoto.	1		1	1	1	1	0	1	1	7	15.56%	3
3	Origen andino del rocoto	1	1		1	1	0	0	1	1	6	13.33%	5
4	Crecimiento de la demanda mundial de cremas picantes	0	0	0		1	0	0	1	0	2	4.44%	9
5	Youtube como medio de aplicación de product placement	0	0	0	1		1	0	1	1	4	8.89%	7
6	Bajo poder adquisitivo de la población.	1	1	0	1	1		1	1	1	7	15.56%	2
7	Gran variedad de cremas picantes ofrecidas por los competidores.	1	1	1	1	1	1		1	1	8	17.78%	1
8	Recesión económico	0	0	0	1	1	1	0		1	4	8.89%	6
9	Diversos productos sustitutos.	1	0	0	0	1	0	0	1		3	6.67%	8

Anexo 2: Matriz de enfrentamiento de factores externos

	Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Contero	Pond.	Prioridad
1	El producto ocupa poco volumen		1	1	0	1	0	0	1	0	4	8.00%	6
2	Alto valor nutricional	1		1	0	0	1	0	1	0	4	8.00%	7
3	No necesito cadena de frío	1	1		1	1	0	0	0	0	4	8.00%	8
4	No necesito conservantes	1	1	1		1	1	0	1	1	7	14.00%	4
5	Altos costos en el proceso de producción	1	1	1	1		1	1	0	1	7	14.00%	3
6	Rápida caducación después del preparado	1	1	1	1	0		0	1	0	5	10.00%	5
7	Bajo acceso a los canales de marketing tradicionales	1	1	1	1	1	1		1	1	8	16.00%	1
8	Alto impacto ambiental que produce el empaque	1	1	1	0	1	0	0		0	4	8.00%	9
9	Bajo acceso a los canales modernos de distribución	1	1	1	1	0	1	1	1		7	14.00%	2

Anexo 3: Matriz de enfrentamiento de factores externos

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidad
	F1. El producto ocupa poco volumen	D1. Altos costos en el proceso de producción.
	F2. Alto valor nutricional del rocoto	D2. Rápida caducación después del preparado.
	F3. Producto innovador, con una presentación distinta.	D3. Bajo acceso a los canales de marketing tradicionales.
	F4. Producto de alta calidad, sin conservantes	D4. Alto impacto ambiental que produce el empaque.
	D5. Bajo acceso a los canales modernos de distribución.	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
O1. Impulso del consumo de rocoto por parte del estado.	E1. Evaluar el mercado exterior para la futura exportación. (O4,F1,F3)	E4. Realizar marketing digital a través de "Youtubers" e influencers peruanos con mayor alcance. (O5, D3).
O2. Crecimiento de la producción de rocoto.		E5. Ingresar a los canales tradicionales de distribución.(D5)
O3. Origen andino del rocoto.	E2. Crear un empaque que resalte la calidad del producto y el origen andino para una identificación nacional. (O3,F2,F4)	E6. Buscar financiamiento por parte del estado. (O1,D1,O2)
O4. Crecimiento de la demanda mundial de cremas picantes	E3. Aumentar la fidelización a través de promociones y sorteos. (O6)	E7. Diseñar el producto para presentaciones pequeñas. (D2)
O5. Youtube como medio de aplicación para product placement.		
O6. Bajo nivel de fidelización de los consumidores.		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1. Bajo poder adquisitivo de la población.	E8. Establecer un área de innovación e investigación, con el fin de ampliar la cartera de productos de la empresa. (A2,A4)	E10. Realizar un estudio de pre factibilidad para determinar si el proyecto será rentable. (A1, D1)
A2. Futuros lanzamientos de cremas picantes ofrecidos por los competidores.		E11. Utilizar empaques reciclables y eco amigables. (D4).
A3. Futura recesión económica ocasionado por la pandemia		
A4. Diversos productos sustitutos.	E9. Retrasar el proyecto, hasta que la economía se recupere. (A1,A3)	

Anexo 4: Matriz de evaluación de estrategias MPEC:

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES																							
Impulso del consumo de rocoto por parte del estado	7.84%	-	-	1	0.07	-	-	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	-	-	-	-	1	0.07	-	-
Crecimiento de la producción de rocoto.	15.69%	2	0.25	3	0.37	-	-	1	0.12	2	0.25	2	0.25	4	0.49	-	-	4	0.49	2	0.25	-	-
Origen andino del rocoto	13.73%	-	-	4	0.44	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	-	-	1	0.11	1	0.11	-	-
Crecimiento de la demanda mundial de cremas picantes	3.92%	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	-	2	0.08	1	0.04	-	-	-	-
Youtube como medio de aplicación de product placement	9.80%	-	-	-	-	2	0.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bajo nivel de fidelización de los consumidores.	7.84%	-	-	2	0.25	1	0.12	4	0.49	-	-	3	0.37	2	0.25	1	0.12	3	0.37	3	0.37	-	-
AMENAZAS																							
Bajo poder adquisitivo de la población.	11.76%	2	0.25	3	0.37	3	0.37	1	0.12	3	0.37	4	0.49	4	0.49	3	0.37	4	0.49	2	0.25	-	-
Gran variedad de cremas picantes ofrecidas por los competidores.	17.65%	3	0.37	3	0.37	1	0.12	1	0.12	2	0.25	2	0.25	3	0.37	2	0.25	1	0.12	3	0.37	-	-
Recesión económico	5.88%	4	0.22	1	0.05	-	-	1	0.05	-	-	1	0.05	1	0.05	4	0.22	1	0.05	1	0.05	-	-
Diversos productos sustitutos.	5.88%	2	0.27	3	0.41	3	0.41	4	0.55	4	0.55	4	0.55	3	0.41	3	0.41	2	0.27	3	0.41	-	-
FORTALEZAS																							
El producto ocupa poco volumen	8.00%	4	0.27	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.2	1	0.07	3	0.2	2	0.14	-	-
Alto valor nutricional	8.00%	2	0.19	3	0.28	3	0.28	4	0.38	4	0.38	4	0.38	3	0.28	3	0.28	2	0.19	3	0.28	-	-
No necesito cadena de frío	8.00%	-	-	1	0.05	3	0.16	1	0.05	4	0.22	4	0.22	3	0.16	2	0.11	1	0.05	2	0.11	-	-
No necesito conservantes	14.00%	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	-	-
DEBILIDADES																							
Altos costos en el proceso de producción	14.00%	2	0.24	3	0.36	-	-	4	0.49	2	0.24	2	0.24	4	0.49	4	0.49	4	0.49	3	0.36	-	-
Rápida caducación después del preparado	10.00%	1	0.05	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.16	-	-	1	0.05	2	0.11	-	-
Bajo acceso a los canales de marketing tradicionales	16.00%	3	0.36	2	0.24	4	0.49	-	-	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36	-	-	1	0.12	-	-
Alto impacto ambiental que produce el empaque	8.00%	-	-	-	-	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.2	2	0.14	1	0.07	-	-	1	0.07	1	0.07
Bajo acceso a los canales modernos de distribución	14.00%	-	-	3	0.36	1	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12	4	0.49	2	0.24	-	-	3	0.36	-	-
TOTALES			3.32		5.54		4.74		3.73		3.46		4.72		5.54		3.91		3.35		4.03		0.07