

## SALSA TIJUANENSE, DE MEXICO PARA EL MUNDO: EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

**Luis Manuel Cerdá Suárez**

*(Universidad Internacional de La Rioja, España)*

**Nancy Imelda Montero Delgado**

*(Universidad Autónoma de Baja California, México)*

**Jessica Tariny Cortés Méndez**

**Cristina Espinoza Millán**

**Alba Isabel Valdez Sánchez**

**Yirandy Josué Rodríguez León**

### **Resumen**

El presente caso ilustra, desde una perspectiva descriptiva sobre la utopía del marketing y sus retos que plantea para el pequeño empresariado local, cómo su origen fundamentado en el emprendimiento social ha sido elemento clave en el crecimiento organizacional de una pequeña empresa familiar, nacida en Tijuana, en el Estado de Baja California (México). En esencia, esta empresa comercializa el producto alimenticio de salsa “La Perrona”, que ha logrado presencia en muchos establecimientos de alimentación locales y nacionales. De manera divulgativa, este trabajo pretende describir el impacto positivo del posicionamiento y la comercialización de la salsa “La Perrona” en el mercado mexicano. La salsa en cuestión, que se inició como un complemento de los platillos principales en un restaurante de mariscos en la ciudad de Tijuana (México), es ahora la salsa tijuanaense con mayor presencia en diversas cadenas comerciales a nivel nacional; abriéndose paso al mismo tiempo, y poco a poco, en el mercado internacional; por ejemplo, empezando su distribución en el sur de California (Estados Unidos de América).

### **Abstract**

This paper illustrates a clear example of how social entrepreneurship has been a key element in the organizational growth of a family business, which was born in Tijuana, Baja California, Mexico. This little company commercializes the food product (sauce) named “La Perrona” in the Mexican market. The aim of this paper is to present a general description of how this element had influenced positively in the branding position and the commercialization of sauce “La Perrona” in the national market. The sauce that beginning as a food complement of the main dishes offered in one local restaurant of seafood in Tijuana (Mexico) is now the preferred sauce for Tijuana citizens. It is widely present in the main national commercial markets, emerging gradually to the international market, already started with the distribution in the South area of California (United States of America).

## 1. Introducción

En la ciudad de Tijuana (México), enclave situado en frontera y justo al norte del país, se manifiestan un conjunto de rasgos que caracterizan la urbe; al ser un punto de encuentro multicultural de América Latina, convergen todo tipo de culturas y subculturas, lo que se hace extensivo, también, en el contexto gastronómico, enriqueciendo de este modo el paladar de lugareños, propios y foráneos; pero, a su vez, generando una especie de desarraigo cultural importante para cierta parte de la población, pues la mayoría de productos son de otros estados de la república mexicana o del extranjero.

Así las cosas y no obstante lo señalado, esta ciudad fronteriza se erige como destino atractivo por su variedad de aromas, esencias y condimentos para las comidas; lo que, por suerte y según manifiesta algún autor, explica la fusión de varias recetas, procedentes de disímiles orígenes dentro de un propio platillo (Huerta, 2012; Abreu, 2011; Barroso, 2007). Esta característica ha posibilitado el desarrollo de una infraestructura de servicios que supla la exigente demanda de un segmento de mercado, ávido de sabores exquisitos que satisfagan su paladar.

Aprovechando esta externalidad contextual, en el año 1960 la familia Naranjo emprende un pequeño negocio de abarrotes, dándose a la tarea de crear una salsa para sazonar los aperitivos y las botanas que vendían. Este condimento resultó tener una gran aceptación para los clientes, y al que se le atribuyó el adjetivo calificativo de condimento “perrón” o salsa “perrona”, para referirse a algo muy agradable, de sabor y/o calidad excepcional. En el norte de México, en particular, este término tiene un significado altamente positivo, pues no solo es fuerte sino, también, sinónimo de algo bueno.

Salsa “La Perrona” comenzó como un aderezo más del restaurante de mariscos de la Familia Naranjo en Tijuana, en el Estado mexicano de Baja California. Al notar que la salsa había captado la especial atención de los clientes, de forma que estos pedían expresamente que los propietarios les regalaran la salsa en forma de bolsitas para llevar a sus casas, Luis Naranjo, propietario del negocio, consideró la idea de venderla de forma envasada. Pero aquí surgió la cuestión... ¿cómo hacerlo de manera que se garantizara su sabor, y perdurara en los hogares?

Su espíritu emprendedor e investigador lo llevo a dedicar tiempo al trabajo de laboratorio (en este caso, su oficina) y, con la ayuda de dos licuadoras caseras, pasó todo un día buscando la combinación perfecta de ingredientes con el objetivo de obtener finalmente una mezcla que garantizara, tanto el sabor como la calidad elevada de su nuevo producto.

Una vez consolidada su imagen de salsa como hecha en Tijuana, “La Perrona” se hizo rápidamente conocida entre el gremio de taqueros informales de la ciudad, haciendo que el negocio escalara posiciones de forma lenta, pero segura a lo largo de toda la región; logrando negociaciones exitosas con diversos supermercados a nivel local como los casos de CALIMAX y SORIANA.

**Figura 1.** Logo de Salsa “La Perrona”



Fuente: <http://salsalaperrona.com/>, accedido a fecha: 20/08/2017

## 2. Desarrollo del caso

### *Antecedentes de la empresa y el negocio*

A partir de lo comentado anteriormente sobre su origen etimológico y su razón de ser como concepto de idea de negocio, el nombre de “La Perrona” confiere un plus de identidad a la salsa, pues fortalece el sentido de pertenencia de los diferentes colectivos a los que se dirige; de este modo, se registró en su momento este producto con dicho nombre comercial y se acompañó desde el principio con el diseño – como logo– del perro endémico en la zona *xoloitzcuintle*; que, por lo demás, es también la mascota oficial del equipo de fútbol de la ciudad de Tijuana (México).

Esto mismo ha permitido crear, de esta forma, un sentido de pertenencia al consumidor, propiciando el posicionamiento de este producto regionalmente. Según ha declarado Luis Naranjo, iniciador, dueño y administrador de “La Perrona” directamente en una entrevista ofrecida de manera específica para este trabajo, el 6 de septiembre de 2017, la rápida aceptación del producto por los clientes ha sido su principal motivación para emprender el proyecto de envasado y comercialización de la salsa.

Las entidades, organizaciones y empresas han de cumplir, dentro de su encargo y compromiso social, con determinadas estrategias y políticas de responsabilidad social. Estas, desde un inicio, se obligan socialmente a no causar efectos adversos ni en el presente, ni en el futuro para la sociedad en la que se desarrollan. De ahí que muchas organizaciones dediquen cuantiosos recursos en mejorar y desarrollar acciones relacionadas con ciertas preocupaciones sociales y medioambientales (Cajiga, 2015; Verduzco, 2003).

### *Emprendimiento e Innovación Social en Tijuana*

El señor Naranjo, como emprendedor de la idea de negocio en que se basa el producto de “Salsa La Perrona”, es miembro de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en su capítulo de Baja California,

En su calidad de colaborador activo de esta asociación empresarial, y con el objetivo de contribuir a la positiva transformación de su entorno empresarial y social más inmediato, el emprendedor mencionado implementa, como práctica de responsabilidad social empresarial, la contratación de personal de la tercera edad y mujeres, principalmente; aunque se trata más bien de una empresa pequeña que solamente cuenta con 17 empleados (de los cuales 12 de ellos son mujeres, 3 ancianos y 2 hombres). El objetivo de esta política de recursos humanos es crear oportunidades laborales a personas que, aun teniendo fuerzas y ganas de trabajar, son por lo general relegadas por su edad e incluso discriminadas por género en el mercado laboral. Es más: como proyecto a futuro, incluso el propietario de “Salsa La Perrona” planea contratar a personas con habilidades diferentes, que difícilmente encuentran oportunidades laborales en los sectores y actividades empresariales más convencionales.

En tal sentido, por parte de la empresa se tiene previsto expandir su distribución cumpliendo con diferentes estándares internacionales; por lo tanto, se trabaja arduamente para lograr los objetivos planteados valiéndose también del concepto de innovación social acerca del tema. En este sentido, Mulgan (2006) puntualiza que la innovación supone “*el proceso por el que se busca formas diversas, creativas y nuevas para satisfacer las necesidades aún no cubiertas de los consumidores y usuarios, satisfechas de manera deficiente o emergente*”.

A raíz de este nuevo enfoque, surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como fórmula para potenciar la innovación social. De acuerdo con Asongu (2007), este autor considera que las sociedades actuales demandan de las organizaciones empresariales algo más que simples productos con calidad y servicios confiables, a un precio adecuado; se requiere, además, un retorno de parte del beneficio social que obtienen las empresas y organizaciones de su entorno más próximo. La responsabilidad social es entendida de forma habitual como “*la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta*” (Berman, 1997; p. 12), y se manifiesta en “*la forma como vivimos con los otros, y tratamos a los otros*” (*ibídem*, p. 202).

Es más; este autor continúa definiendo que la Responsabilidad Social Empresarial tiene tres dimensiones básicas: la primera se refiere a que las personas comprendan que están vinculadas por una extensa red, que las relaciona con una comunidad local y global, y que tiene una influencia decisiva en la formación de su identidad. La segunda dimensión identificada señala que las relaciones con otros y con la sociedad

están formadas por consideraciones éticas de justicia y preocupación. Finalmente, la tercera de las dimensiones citadas se refiere a que las personas actúen con integridad; es decir, en coherencia con sus valores sentidos y manifestados.

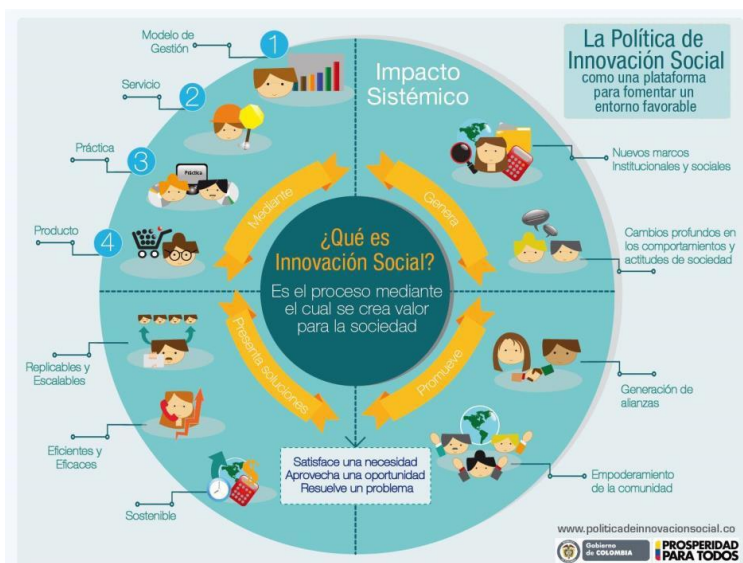
El contexto actual, tanto empresarial como social, está matizado por los vestigios y las consecuencias de la crisis económica mundial experimentada dramáticamente desde el año 2008, donde las diferencias entre distintos grupos sociales se han hecho más amplias, según manifiestan diferentes estudios al respecto (Medina *et al.*, 2010; Muñoz, 2012). Por ello, resulta de vital importancia luchar por sociedades más justas y equitativas, que ofrezcan oportunidades a todos los estratos y ello, sin distinción de raza o credo. Los cánones ofrecidos, tanto por el emprendimiento como por la innovación social, resaltan como iniciativas socioeconómicas en aras de la equidad y justicia social, en la búsqueda del ansiado bienestar común (Barroso, 2007).

A partir de estas consideraciones iniciales, el emprendimiento social se refiere al comportamiento de una persona en su proceso de emprender una nueva iniciativa (Phills *et al.*, 2008), mientras que la innovación social, por su parte, tiende a estar asociada a sistemas más complejos, tales como el de orden político, económico, legal o cultural; por citar solamente algunos ejemplos. Según Westley y Antandze (2010), la innovación social se entiende como un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas, los cuales cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad o bien las creencias del sistema social, en el que esta innovación ocurre. Un aspecto de especial consideración en este tipo de innovaciones sociales es que, por lo general, tienen durabilidad y gran impacto.

El emprendimiento y la innovación social están muy ligados como conceptos entre sí, pero presentan sus evidentes diferencias; la innovación social es un término que ilustra un amplio diapasón de soluciones innovadoras a dificultades y problemas sociales y ambientales, por lo que con frecuencia se le confunde con el emprendimiento social. Sin embargo, y además de su indudable relación, la innovación social no siempre se desarrolla por medio del emprendimiento; siendo la innovación un concepto más genérico y el emprendimiento, mucho más específico (Domanski *et al.*, 2016; Howaldt y Schwarz, 2010; Medina *et al.*, 2010; Phills *et al.*, 2008; Deming, 1989).

El avance de este fenómeno del emprendimiento social a nivel global, asociado a la búsqueda de una sociedad más equitativa y de mayores oportunidades para todos, ha sido determinante, en cuanto al surgimiento de diversas iniciativas socioeconómicas; en aras de la equidad y el accionar de múltiples actores sociales (Cajiga, 2015; Villa y Melo, 2015; Cortina, 2006; Cloutier, 2003; Berman, 1997). Esta tendencia también ha tenido eco a niveles nacionales en México, despertando un interés transversal por estas temáticas en la búsqueda del ansiado bienestar social.

**Figura 2. Innovación Social**



Fuente: [https://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://almanatura.com/wpcontent/uploads/2013/10/innovacion\\_social.jpg&imgrefurl](https://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://almanatura.com/wpcontent/uploads/2013/10/innovacion_social.jpg&imgrefurl)

En este sentido, se han ido modificando las perspectivas tradicionales al incorporar nuevas dinámicas de innovación y emprendimiento social, capaces de generar valor social y, a su vez, contribuir a su propia sostenibilidad o competitividad financiera (Chiavenato, 2004; Gatica, 2011).

La innovación y el emprendimiento social, para Villa y Melo (2015), resultan en la actualidad un tema de gran relevancia, al consignarse tanto en planes gubernamentales de desarrollo, como en iniciativas lideradas por el sector privado. Para ambos sectores, se visualizan estas iniciativas como un mecanismo para buscar y desarrollar recursos novedosos y contrarrestar problemas sociales; fundamentalmente, la disminución de índices de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de la población (Huerta, 2012; Schachter *et al.*, 2012; Londoño, 2011).

Asimismo, alegan diversos autores que existen programas públicos y privados de innovación social, enfocados en iniciativas que, por sus objetivos e impacto, pueden ser consideradas como de innovación social que, según el cumplimiento de criterios o características que son comunes a diversas definiciones nacionales e internacionales, pretenden (Muñoz, 2012; Westley y Antandze, 2010; Ramos, 2006):

1. Ofrecer una solución a problemáticas sociales, ambientales o culturales, de forma novedosa y de manera más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las opciones existentes.
2. Tomar la forma de producto, proceso, tecnología, regulación, intervención o movimiento social.
3. Prevenir en cualquier sector de la sociedad (e.g. público, privado, académico, comunitario, ciudadano).
4. Alcanzar el beneficio de la sociedad en general antes que el del desarrollador o financiador de la solución.
5. Partir de relaciones horizontales entre el proveedor de la solución y la comunidad que la recibe.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Para desarrollar un proyecto emprendedor, se dice que se deben abaratar costes lo máximo posible; generalmente, son los empleados quienes terminan soportando esta sobrecarga, disminuyendo su calidad del empleo por contribuir al desarrollo de la organización... ¿qué hacer para llevar esto de una manera socialmente justa, y qué enfoque ha de asumirse?

Rodríguez y Uzcátegui (2007) afirman que se debe asegurar que el desarrollo social y económico sea armónico, equitativo y sostenible; lo cual sólo se consigue si se es responsable con todas las partes en una corporación, integrando socios o inversionistas, trabajadores y comunidad en su conjunto. Por otra parte, para Ramos (2006), el enfoque al bien común debe llevar a las organizaciones a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos.

En el caso presentado en estas páginas, “Salsa La Perrona”, se ilustra un claro ejemplo de cómo el enfoque en el bien común propicia el desarrollo de la empresa, mediante la implementación de las prácticas de responsabilidad social; específicamente, en la promoción del desarrollo humano y profesional, ya que, como puede apreciarse, dicha empresa contrata personas de la tercera edad que contribuyen de manera directa al desarrollo de la organización. De manera que no necesariamente se ve comprometida su calidad de vida, ya que para este segmento poblacional las oportunidades laborales son muy escasas (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Cuestión 2. ¿Cuáles son las características del producto “Salsa La Perrona” que constituyen un atractivo para el segmento o mercado al que se dirige?

El producto “Salsa La Perrona” representa el sabor autóctono de la región norteña mexicana, en especial en el Estado de Baja California. La producción casi artesanal, con materias primas de suministro local – con excepción del chile Chiltepín–, así como varios condimentos especiales, le confieren esa deliciosa y natural apariencia; su característico y único picoso sabor hacen distintivo al producto, dentro de la competencia, tanto a niveles nacionales como internacionales.

Para la concepción de esta fórmula, la organización se dio a la tarea de valorar las necesidades del paladar de los consumidores, así como las potencialidades de sus recursos humanos, vinculándolo todo ello con un enfoque socialmente responsable; pues cumplen su encargo social con estrategias y políticas y, desde

un inicio, vinculan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos con los de la sociedad y el entorno. De ahí que “Salsa La Perrona” dedique cuantiosos recursos humanos, financieros y materiales en mejorar y desarrollar acciones relacionadas con necesidades de su mercado de referencia.

Cuestión 3. ¿Cómo influye la responsabilidad social empresarial del negocio descrito en la calidad del producto “Salsa La Perrona”?

El enfoque socialmente responsable de los principales gestores de la organización contribuyó al logro de la eficiencia, productividad y eficacia del proceso de manufactura. Al mismo tiempo, la vinculación de dichas variables de gestión

con las políticas organizacionales implementadas tuvo como consecuencia la generación de un sentido de pertenencia del empleado con la organización, lo que a su vez creó una conciencia en el trabajador acerca de la importancia de producir alimentos de calidad para el beneficio y crecimiento de la empresa (entendido que el crecimiento de ésta propiciaría nuevas oportunidades laborales para los trabajadores).

#### 4. Conclusiones

Tras todo lo anterior, y a modo de resumen de todo lo expuesto en las páginas anteriores, a continuación, se presentarán a modo de puntos y titulares, algunas de las principales conclusiones empíricas y evidencias que se desprenden de este caso:

- a. El caso del negocio que se evidencia con “Salsa La Perrona” constituye un ejemplo claro y fehaciente de una organización basada en principios socialmente responsables; lo que ha sido una herramienta poderosa para la consecución de sus objetivos organizacionales, pues su desarrollo ha propiciado las condiciones necesarias para la obtención de productos de alta calidad, satisfaciendo al mismo tiempo las expectativas del consumidor.
- b. La imagen corporativa del negocio que sostiene el producto “Salsa La Perrona” fue un elemento clave en su estrategia de negocio, al escoger como nombre del producto una frase muy común en la región de Tijuana (México); lo que creó un sentido de pertenencia en el consumidor que ayudaría al posicionamiento de esta salsa, primero regionalmente para, posteriormente, conquistar el mercado nacional; y, por último, empezar su camino hacia la internacionalización.
- c. La promesa de “Salsa La Perrona” de ofrecer un producto natural libre de conservadores químicos, resulta bastante atractiva en el momento de comercializar el producto; ya que la tendencia en alimentación, actualmente, es consumir alimentos nutritivos y evitar aquellos que puedan comprometer la salud del consumidor.
- d. La innovación y el emprendimiento social resultan, en la actualidad, unos temas de relevancia al consignarse tanto en planes gubernamentales de desarrollo social y económico, como en iniciativas de negocios y empresariales lideradas por el sector privado.

#### Bibliografía

- Abreu, J. L. (2011): " Innovación social: Conceptos y etapas". *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6 (2): 134-138.
- Barroso, F. G. (2007): “Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras”, *Ingeniería, Revista Académica de la Facultad de Ingeniería*. Universidad Autónoma de Yucatán, 11(3): 65-72.
- Berman, S. (1997): *Children's social consciousness and the development of social responsibility*. New York: New York State University Press.
- Cajiga, J. F. (2015): *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf). Consultado el 20 de Agosto de 2017.
- Carroll, A. (1999). “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”. *Business & Society*, 38(3): 268-295.

- Chiavenato, I. (2004): “Nuevos Enfoques de la Administración”. En: *¿Hacia dónde se dirige la TGA?* México: Editorial McGraw-Hill.
- Cloutier, J. (2003): *¿Qué es la innovación social?*, *Conciencia*, 6 (2): Colección Études Théoriques No ET0314: 134-148.
- Cortina, J. (2006): *Identidad, identificación e imagen*. México DF: FCE.
- Deming. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Domanski, D.; Monge, N.; Quitiaquez. G. y Rocha, D. (eds., 2016): *Innovación Social en Latinoamérica*. Cundinamarca: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Gatica, S. (2011): *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*. Universidad Católica de Chile, Santiago: Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración.
- Howaldt, J.; Schwarz, M. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. En línea: [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie Howaldt\\_english\\_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie%20Howaldt%20englisch%20Final%20ds.pdf) (Consulta: 15-05-2015).
- Huerta, J. P. (2012): *Una cocina en búsqueda de identidad. Representaciones de la gastronomía en Baja California*. Tijuana: Colegio de la Frontera Norte.
- Londoño, I. (2011): “Aproximación al concepto de responsabilidad social desde el pensamiento del grupo de investigación en Responsabilidad social-GRS – EAM”. *Sinapsis* 3 (3): 55-75.
- Medina, E.; Herrarte, A.; Vicéns, J. (2010). “Inmigración y desempleo en España: impacto de la crisis económica”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n. 854: 37-48.
- Muñoz, J. (2012). “Evolución del empleo y del paro de las mujeres inmigrantes en el mercado de trabajo español. El impacto de la actual crisis económica”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*; Vol. 30 (1): 115-137.
- Phills, J.; Deiglmeier, K. y Miller, D. (2008): “Rediscovering social innovation”. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4): 34-44.
- Ramos, H. (2006), “Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectiva sistémica”, *The Anáhuac Journal*, 6(1): 56-71. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Rodríguez, M. C.; Uzcátegui, L. A. (2007): “Importancia en el desarrollo y aplicación de las políticas de responsabilidad social empresarial”. *XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Oriente (ITESO)*, Guadalajara, Jalisco. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Rodríguez, A.; Alvarado, H. (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Schachter, M.; Alcántara, E.; y Matti, C. (2012): “Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case”. *Review of Policy Research*, 29(6): 672-692.
- Verduzco, G., (2003): *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*. México DF, El Colegio de México y CEMEFI. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Villa, L.; Melo, J. (2015): *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Instituciones para el Desarrollo, División de Competitividad e Innovación. Documento para discusión N° I DB-DP-381. Bogotá, BID.
- Westley, F.; Antandze, N. (2010): “Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact”. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2): 2-19.