

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para la
Industria Pesquera Alimentaria en el Perú 2016-2026**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Hugo Alberto Camacho Galindo

Susana Rocío del Pilar Gordillo Ruiz

Jorge Enrique Vargas Guerra

Oligario León Yauri Amaro

Asesor: Juan Narro Lavi

Surco, febrero de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

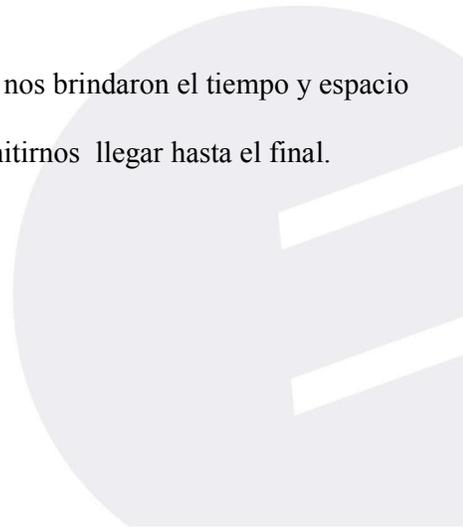
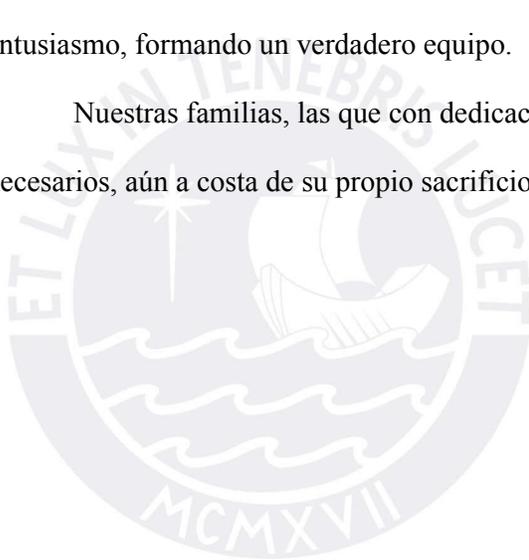
Nuestro Director de CENTRUM Católica Fernando A. D'Alessio y a nuestro Director de CENTRUM Online Waldemar Alegría Mori.

Nuestro profesor y asesor de tesis Juan Narro Lavi, por su invaluable apoyo en la elaboración del presente Plan Estratégico.

Todos los profesores de CENTRUM Católica y de EADA, por su dedicación y compromiso, al compartir conocimientos, experiencias de vida y valores en cada uno de los cursos.

Nuestros compañeros de maestría, quienes siempre estuvieron presentes con ánimo y entusiasmo, formando un verdadero equipo.

Nuestras familias, las que con dedicación y amor nos brindaron el tiempo y espacio necesarios, aún a costa de su propio sacrificio, para permitirnos llegar hasta el final.



Resumen Ejecutivo

Este documento es un plan estratégico creado para la industria pesquera alimentaria en el Perú, para el período 2016-2026, con el objetivo de lograr el desarrollo de esta industria incrementando sus niveles de productividad y de competitividad para que pueda consolidarse en el mercado nacional y exportar a América Latina, con una producción eficiente, al incorporar tecnología de punta y capacitar a su personal. Para ello se necesita formalizar a todos los entes pesqueros, promoviendo la asociación de los mismos, para que en conjunto se beneficien de acceso al mercado y a préstamos del sistema financiero nacional. La visión se muestra de manera cuantificada a través de los siguientes objetivos de largo plazo para el año 2026: (a) Las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM; (b) la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM; (c) Perú exportará 42,900 TM de conservas; (d) la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026; y (e) el 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001. La forma como se lograrán los OLP y con ella la visión es a través de la implementación de las siguientes estrategias: (a) Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"; (b) desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación; (c) desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas; (d) desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina; (e) crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad; (f) diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos; (g) diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas; (h) integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques; y (i) penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita; entre otras.

Abstract

This document is a strategic plan created for the seafood industry in Peru for the period 2016-2026, with the objective of achieving the development of this industry by increasing its levels of productivity and competitiveness so that it can be consolidated in the national market, as well as exporting to Latin America, with an efficient production, incorporating cutting-edge technology and training its personnel. For this, it is necessary to formalize all fishing entities, promoting the association of them, to jointly benefit from access to the market and loans from the national financial system. The vision is quantified through the following long-term objectives for the year 2026: (a) Sales of preserves to the national market will amount to 49,200 MT; (b) canned fishery production will be 91,800 MT; (c) Peru will export 42,900 MT of preserves; (d) the industry will generate 40% of its revenues from products introduced in the period 2016-2026; and (e) 90% of the companies transforming the Peruvian hydrobiological resource will have the HACCP and ISO 9001 certifications. The way in which the long term goals will be achieved is through the implementation of the following strategies: (a) To develop preserves under the concept "direct to the table"; (b) developing products in innovative packaging such as doy-packs or bags, allowing conversation; (c) developing the domestic market for canned foods of diverse species; (d) developing the Brazilian market, which is the main market in Latin America; (e) create alliances with quality consulting and certification companies; (f) diversifying concentrically by preserving current fishing in new formats; (g) diversify horizontally by increasing the varieties fished; (h) integrating vertically backwards when establishing packing factory; and (i) penetrate the traditional channel in the national market, to increase per capita consumption; among others.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	25
3.1.4 Influencia del análisis en la industria pesquera alimenticia en el Perú.....	27
3.2 Análisis Competitivo del País.....	28
3.2.1 Condiciones de los factores.....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	29
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	32
3.2.5 Influencia del análisis en la industria pesquera alimenticia en el Perú.....	32

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5 La Industria Pesquera Alimentaria en el Perú y sus Competidores.....	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	49
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	50
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	51
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	52
3.7 Conclusiones.....	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	54
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	54
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	54
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	59
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	69
4.1.5 Recursos humanos (H).....	69
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	70
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	71
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	73

4.3 Conclusiones	74
Capítulo V: Intereses de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú y Objetivos de Largo Plazo	75
5.1 Intereses de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	75
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	76
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	76
5.4 Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	79
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	79
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	81
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	84
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	85
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	86
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	87
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	88
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.9 Matriz de Ética (ME).....	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	92
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	93
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	95
6.13 Conclusiones	95
Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1 Objetivos de Corto Plazo	97
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	100
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	103

7.4 Estructura de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	104
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación	105
7.7 Gestión del Cambio	106
7.8 Conclusiones	107
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	108
8.1 Perspectivas de Control	108
8.1.1 Aprendizaje interno	108
8.1.2 Procesos	108
8.1.3 Clientes	109
8.1.4 Financiera	109
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	109
8.3 Conclusiones	111
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	112
9.1 Análisis Competitivo de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	112
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....	112
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....	113
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	114
9.5 Conclusiones	114
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	115
10.1 Plan Estratégico Integral.....	115
10.2 Conclusiones Finales	115
10.3 Recomendaciones Finales.....	119

10.4 Futuro de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú	119
Apéndice A: Entrevista a Coordinador Institucional de Perupez.....	128
Apéndice B: Entrevista a Gerente Institucional de Aliconsa S.A.....	135
Apéndice C: Entrevista a Jefe Institucional de Pesquera Diamante S.A.	139



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población Total y Población Económicamente Activa del Perú</i>	3
Tabla 2.	<i>PBI por Sectores, en Millones de Soles a Precios Constantes de 2007</i>	3
Tabla 3.	<i>Producción de la Pesca de Captura Marina a Nivel Mundial, en Toneladas</i>	4
Tabla 4.	<i>Producción de la Pesca de Captura Marítima en América Latina, en Toneladas</i>	5
Tabla 5.	<i>Desembarque de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM</i>	6
Tabla 6.	<i>Flota Pesquera Industrial del Perú al 2014</i>	6
Tabla 7.	<i>Procesamiento de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM</i>	8
Tabla 8.	<i>Exportación de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM</i>	10
Tabla 9.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	18
Tabla 10.	<i>Latitudes y Longitudes del Perú</i>	19
Tabla 11.	<i>Población del Perú por Departamento, al 2015</i>	20
Tabla 12.	<i>Porcentaje de Población con al Menos una Necesidad Básica Insatisfecha</i>	21
Tabla 13.	<i>Preparación Tecnológica en el Perú 2015-016</i>	25
Tabla 14.	<i>Evolución de los Factores en el Perú, 2012 y 2015</i>	29
Tabla 15.	<i>Variación Porcentual Anual de la Demanda, Inversión, Exportaciones e Importaciones</i>	30
Tabla 16.	<i>Principales Productos de Exportación del Perú, en Millones de US\$</i>	31
Tabla 17.	<i>Estructura Empresarial del Perú, años 2013 y 2014</i>	32
Tabla 18.	<i>Inflación, Tipo de Cambio Nominal y Variación Porcentual del Tipo de Cambio</i>	39
Tabla 19.	<i>Gasto en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI</i>	43

Tabla 20.	<i>Competitividad del Perú en el Factor Innovación.....</i>	44
Tabla 21.	<i>Matriz EFE de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	47
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Industria Pesquera Alimentaria.....</i>	52
Tabla 23.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Industria Pesquera Alimentaria.....</i>	53
Tabla 24.	<i>Evolución del Mercado Interno de Conservas, en Miles de TM.....</i>	59
Tabla 25.	<i>Desarrollo de la Actividad Pesquera de Conservas, Año 2014, en Miles de TM.....</i>	63
Tabla 26.	<i>Producción de Pescados y Mariscos en Conserva por Especie, en TM.....</i>	63
Tabla 27.	<i>Tipo de Recurso Desembarcado para Conservas, en Miles de TM.....</i>	67
Tabla 28.	<i>Matriz EFI de la Industria Pesquera Alimentaria.....</i>	73
Tabla 29.	<i>Matriz de Intereses de la Organización de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	77
Tabla 30.	<i>Matriz FODA para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	80
Tabla 31.	<i>Matriz PEYEA de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	82
Tabla 32.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	89
Tabla 33.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	90
Tabla 34.	<i>Matriz de Rumelt de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	91
Tabla 35.	<i>Matriz de Ética de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	92
Tabla 36.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	94
Tabla 37.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.....</i>	96

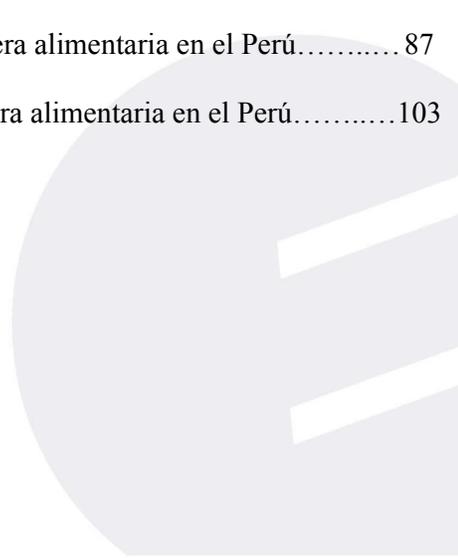
Tabla 38. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.</i>	101
Tabla 39. <i>Políticas de cada Estrategia para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.</i>	102
Tabla 40. <i>Tablero de Control Balanceado para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.</i>	109
Tabla 41. <i>Plan Estratégico Integral de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú.</i>	116
Tabla 42. <i>Futuro de la Industria Pesquera en el Perú.</i>	119



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Geografía y clima del Perú.....	2
<i>Figura 2.</i>	Producción de recursos hidrobiológicos, según giro industrial, en miles de TM..	8
<i>Figura 3.</i>	Importaciones y exportaciones de pescado curado, ahumado o procesado.....	10
<i>Figura 4.</i>	Ubicación del Perú dentro de América del Sur.....	19
<i>Figura 5.</i>	Población del Perú.....	21
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual del PBI, 2000-2015.....	22
<i>Figura 7.</i>	Exportaciones e importaciones, a precios FOB.....	23
<i>Figura 8.</i>	Exportaciones a precios FOB.....	30
<i>Figura 9.</i>	Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles.....	33
<i>Figura 10.</i>	Indicadores de la facilidad para hacer negocios en el Perú.....	37
<i>Figura 11.</i>	Composición del PBI por sector, año 2015.....	38
<i>Figura 12.</i>	Flujo de inversión extranjera directa por año, en millones de US\$.....	38
<i>Figura 13.</i>	Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	41
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la pobreza extrema en el Perú.....	41
<i>Figura 15.</i>	Nivel socioeconómico de los hogares en Lima metropolitana y Perú urbano, año 2016.....	42
<i>Figura 16.</i>	Desembarque de recursos hidrobiológicos marinos, por tipo de especie, año 2014.....	49
<i>Figura 17.</i>	Desembarque destinado a CHD y a CHI, año 2014.....	49
<i>Figura 18.</i>	Principales países importadores de pescado ahumado, curado o procesado, en Porcentaje, año 2014.....	50
<i>Figura 19.</i>	Principales países exportadores de pescado ahumado, curado o procesado, en Porcentaje, año 2014.....	51

<i>Figura 20.</i> Producción pesquera en América Latina, en porcentaje año 2014, excluyendo anchovetas.....	52
<i>Figura 21.</i> Abastecimiento del mercado peruano de conservas.....	60
<i>Figura 22.</i> Desembarque de recursos hidrobiológicos marinos, por puerto, año 2014.....	66
<i>Figura 23.</i> Evolución del desembarque de recursos hidrobiológicos marinos destinados a la elaboración de conservas, en miles de TM.....	67
<i>Figura 24.</i> Producción mensual de conservas, año 2014, en miles de TM.....	68
<i>Figura 25.</i> Matriz PEYEA de la industria pesquera alimentaria en el Perú.....	83
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG de la industria pesquera alimentaria en el Perú.....	84
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna Externa de la industria pesquera alimentaria en el Perú.....	86
<i>Figura 28.</i> Matriz Gran Estrategia de la industria pesquera alimentaria en el Perú.....	87
<i>Figura 29.</i> Estructura propuesta para la industria pesquera alimentaria en el Perú.....	103



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

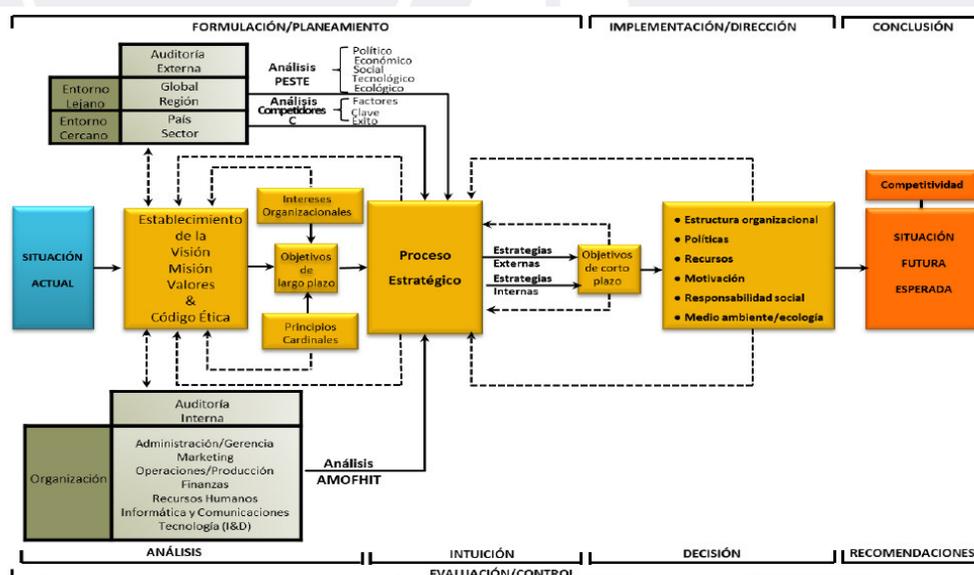


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

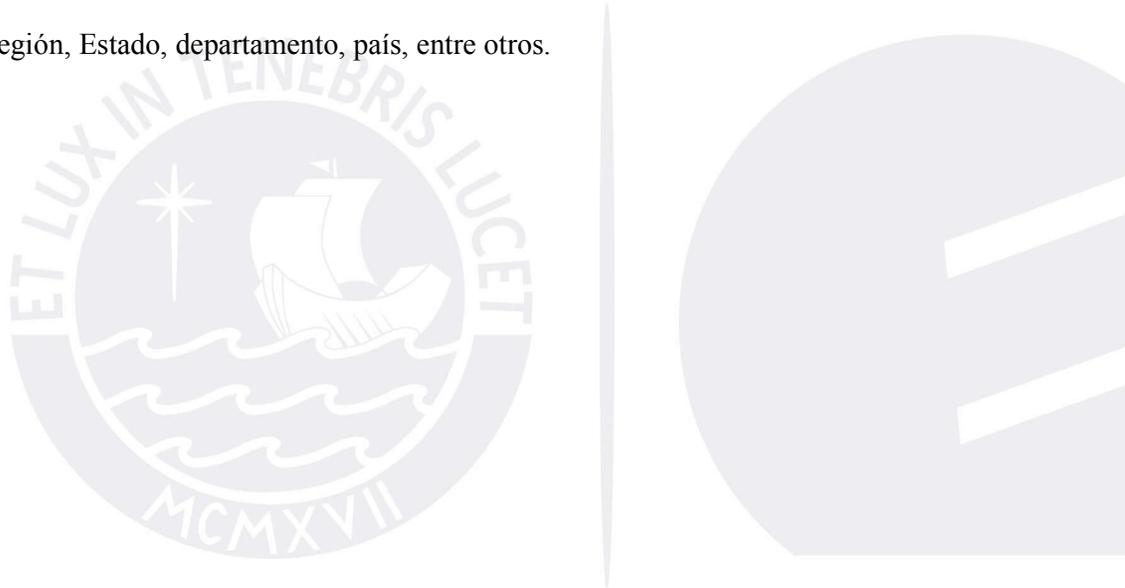
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

1.1 Situación General

El Perú está localizado en la parte centro occidental de América del Sur. Se ubica en la latitud y longitud de 10° 00 S, 76° 00 O. El país limita con la República de Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile (Fundación Telefónica, 2012). Está integrado por una superficie continental de 1'285,215.60 kilómetros cuadrados de extensión, lo cual equivale al 0.87% del planeta. Este territorio está compuesto por tres regiones: (a) Costa, (b) sierra y (c) selva. La costa abarca el 10.6% del Perú, es decir, 136,232.85 kilómetros cuadrados, con el Mar Peruano o Mar de Grau, que tiene una extensión de 3,079.5 km de longitud y 200 millas náuticas, en el Océano Pacífico, con área marítima total de 991,194.97 de kilómetros cuadrados. La riqueza hidrobiológica del Mar Peruano se debe a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño (Llanos, 2015).

Perú es un país megadiverso, con 84 zonas de vida de las 117 que hay a nivel mundial. El país tiene múltiples paisajes, creados por sus condiciones geográficas, lo cual le concede gran diversidad de recursos naturales. La costa se caracteriza por una franja estrecha de desiertos, junto con valles fértiles bañados por ríos que descienden de los Andes y que desembocan en el Océano Pacífico. Como se aprecia en la Figura 1, el clima de la costa es cálido templado, con una elevada humedad y densas neblinas. Al norte del Perú, las costas tienen un clima cálido, con altas temperaturas todo el año y un período de lluvias de noviembre a diciembre. La selva tiene un clima tropical húmedo, con un alto nivel de precipitaciones. Mientras que la sierra, que corresponde al 30% del territorio, presenta un clima seco y templado, pero con amplias variaciones en la temperatura a lo largo de cada día.

En relación con la población del Perú, se observa en la Tabla 1 que en el año 2014 había 30'814,175 habitantes, de los cuales el 52% estuvo concentrado en la costa. Para dicho año, la Población Económicamente Activa (PEA) alcanzó las 16'396,377 personas,

representando al 53.2% de la población peruana. Se observa como desde el 2001, el porcentaje de PEA versus población total ha venido creciendo, siendo el resultado de un envejecimiento gradual de la población, ante una menor tasa de crecimiento anual.

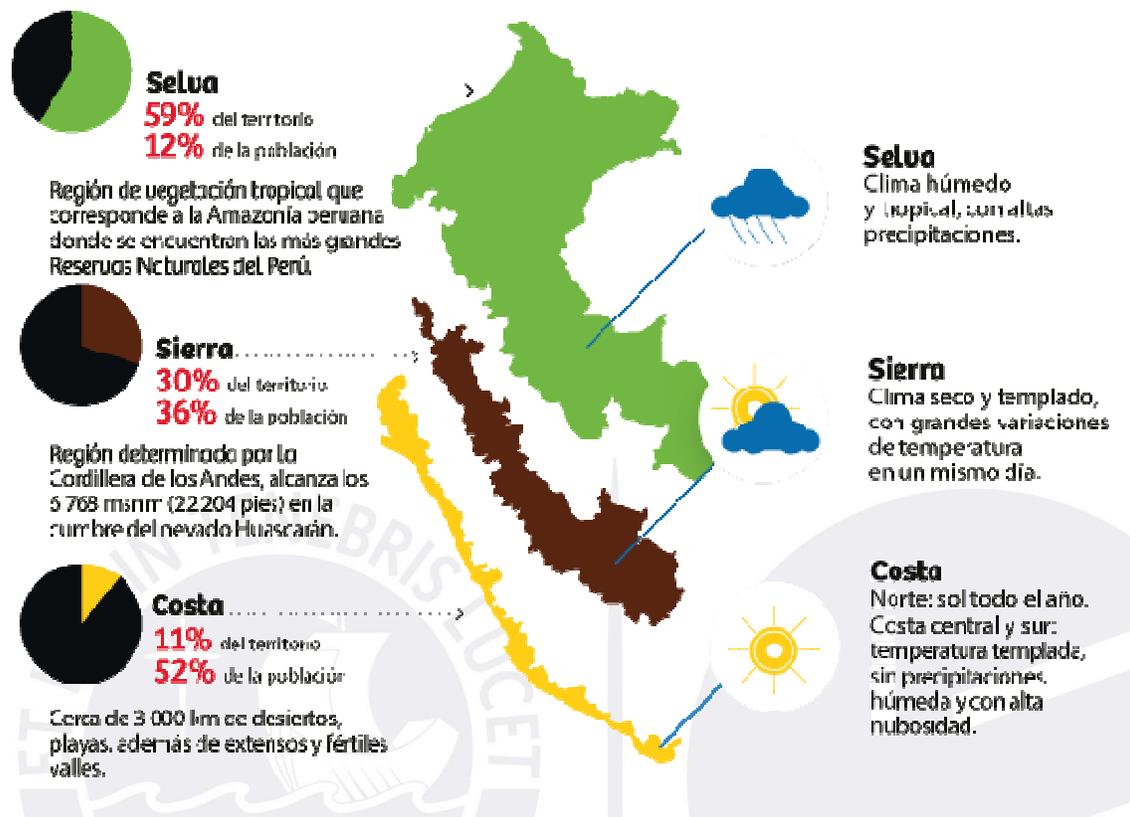


Figura 1. Geografía y clima del Perú. Tomado de *Ubicación, geografía y clima de Perú* (p.3), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

La economía del Perú logró un crecimiento superior al 5% hasta el año 2013, bajando a 2.4% en el año 2014 y a 3.3% para el año 2015. Se aprecia en la Tabla 2 como las tasas de crecimiento han sido diferentes por sector, donde en el último período los de mayor crecimiento fueron la pesca y la minería, seguidos por los servicios. El sector pesca tuvo un incremento del 15.87% en el 2015, mientras que en el 2014 había decrecido en 28%, mostrando un comportamiento inestable. En cambio, la manufactura se contrajo en 1.67% durante el 2015, luego de haberse reducido también en el año previo.

Tabla 1

Población Total y Población Económicamente Activa del Perú

Año	Total	PEA	Porcentaje
2001	26,366,533	12,493,228	47.4
2002	26,739,379	12,759,573	47.7
2003	27,103,457	13,539,111	50.0
2004	27,460,073	13,791,117	50.2
2005	27,810,540	13,866,848	49.9
2006	28,151,443	14,355,998	51.0
2007	28,481,901	14,903,294	52.3
2008	28,807,034	15,158,242	52.6
2009	29,132,013	15,448,241	53.0
2010	29,461,933	15,735,716	53.4
2011	29,797,694	15,949,090	53.5
2012	30,135,875	16,142,123	53.6
2013	30,475,144	16,328,844	53.6
2014	30,814,175	16,396,377	53.2

Nota. Adaptado de *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*, por INEI, 2016b, en *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6). Lima, Perú: Autor; y de *PEA ocupada, según ámbito geográfico*, por INEI, 2016c, en *Empleo* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Autor.

Tabla 2

PBI por Sectores, en Millones de Soles a Precios Constantes de 2007

	2012	2013	2014	2015	Variación 2015-2014 (%)
Agropecuario	23,991	24,362	24,814	25,518	2.83
Pesca	1,960	2,445	1,762	2,042	15.87
Minería	52,473	55,035	54,554	59,615	9.28
Manufactura	65,265	68,508	66,041	64,939	-1.67
Electricidad y agua	7,401	7,811	8,193	8,701	6.20
Construcción	28,779	31,353	31,956	30,081	-5.87
Comercio	47,218	49,984	52,193	54,217	3.88
Servicios	204,186	217,022	227,890	237,515	4.22
Producto Bruto Interno	431,273	456,520	467,404	482,627	3.26

Nota. Adaptado de “Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016d, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

La industria pesquera alimentaria en el Perú comprende a los procesadores de pescado, principalmente en conserva, para el consumo humano. Esta industria tiene como materia prima el pescado capturado, con respecto a lo cual el Perú se encuentra en el sexto

lugar entre los países productores de pesca de captura. El primer puesto lo ocupa China, seguida por Indonesia y Estados Unidos, como se aprecia en la Tabla 3. Perú representó el 4.4% de la pesca mundial de captura en el año 2014 y 7.2% en el 2013 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2016). Esta disminución se debe a cambios en la temperatura del mar por el fenómeno del niño, que incluso arrojó una reducción del 1% en el PBI del sector pesca (“Sector pesca”, 2014).

Tabla 3

Producción de la Pesca de Captura Marina a Nivel Mundial, en Toneladas

	Promedio 2003-2012	2013	2014
China	12,759,922	13,967,764	14,811,390
Indonesia	4,745,727	5,624,594	6,016,525
Estados Unidos	4,734,500	5,115,493	4,954,467
Rusia	3,376,162	4,086,332	4,000,702
Japón	4,146,622	3,621,899	3,630,364
Perú	7,063,261	5,827,046	3,548,689
India	3,085,311	3,418,821	2,711,100
Vietnam	1,994,927	2,607,000	2,702,240
Total 25 países principales	66,328,843	66,923,439	66,953,612
Total mundial	80,793,507	80,963,120	81,549,353

Nota. Adaptado de “Estado mundial de la pesca y acuicultura 2016,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2016, p.11. Roma, Italia: Autor.

A nivel de América Latina, los principales productores de pesca marítima son Perú, Ecuador, Chile y Argentina. Entre ellos, el Perú representó el 49.3% de la producción de pesca de captura marítima en el año 2014, como se aprecia en la Tabla 4; esto luego de un importante incremento en ese último período. Si se analiza la pesca excluyendo la anchoveta, entonces el Perú representó 30.2%, mostrando crecimientos continuos. En todos los años analizados, el principal productor era Chile que en el año 2013 representó 20% del total, subiendo a 30% para el 2014, pero si se excluyen las anchovetas estos porcentajes aumentan a 29% y 33% respectivamente.

Tabla 4

Producción de la Pesca de Captura Marítima en América Latina, en Toneladas

País	Promedio 2003-2012	2013	2014
Ecuador	452,003	514,415	663,439
Chile	3,617,190	1,770,945	2,175,486
Chile excluyendo anchovetas	2,462,885	967,541	1,357,586
Argentina	891,916	858,422	815,355
Perú	7,063,261	5,827,046	3,548,689
Perú excluyendo anchovetas	918,049	956,416	1,226,560
Total	12,024,370	8,970,828	7,202,969
Total excluyendo anchovetas	4,724,853	3,296,794	4,062,940
Participación de Perú	58.7%	65.0%	49.3%
Participación de Perú excluyendo anchovetas	19.4%	29.0%	30.2%

Nota. Adaptado de “Estado mundial de la pesca y acuicultura 2016,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2016, p.11. Roma, Italia: Autor.

En el año 2014, en Perú se registró un desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos y continentales por un total de 3,953.7 TM, lo que representa una reducción del 40.3% con respecto al año anterior, luego de haberse incrementado en 23.8% en el período previo, como se evidencia en la Tabla 5. La causa principal fue una disminución en la pesca de anchoveta, que se utiliza para la elaboración de harina y aceite. Mientras que el desembarque para el consumo humano directo se incrementó en 6.2%, siendo destinado para pescado congelado y curado, ya que la conserva se redujo en 31.8%, alcanzando un volumen de 98 TM en el año 2014, luego de haber sido 144 TM durante el 2013.

La captura de los recursos hidrobiológicos es posible gracias a la flota pesquera del país, donde los datos de la industrial se presentan en la Tabla 6, totalizando 86 embarcaciones para el año 2014. Esto implica una disminución en las unidades ya que para el 2013 eran 91, con una capacidad de 15,435 m³ (Balbin, 2015). La flota se concentra en dos regiones, en Piura donde está el 53% de las embarcaciones, con el 40% de la capacidad nacional. Mientras

que en El Callao están registradas el 36% de las embarcaciones, lo que es el 55% de la capacidad de bodega.

Tabla 5

Desembarque de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM

Tipo de utilización	2011	2012	2013	2014	Variación (%)
Total	8,272.1	4,861.3	6,016.1	3,593.7	(40.3)
Variación (%)		(41.2)	23.8	(40.3)	
Consumo humano directo (CHD)	1,269.9	1,165.0	1,250.3	1,327.8	6.2
Conservas	202.6	125.4	144.0	98.2	(31.8)
Congelado	700.4	672.9	633.6	728.4	15.0
Curado	36.3	37.0	54.0	62.1	15.0
Fresco	330.6	329.7	418.7	439.1	4.9
Consumo humano indirecto (CHI)	7,002.2	3,696.3	4,765.7	2,265.9	(52.5)
Anchoveta	7,000.1	3,693.9	4,754.1	2,263.9	(52.4)
Otras especies	2.1	2.4	11.6	2.0	(82.8)

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo, H. León, y J. Quispe, 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2013,” por N. Balbin, 2015, p.11. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; y de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2012,” por C. Gonzáles, 2013, p. 16. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

Tabla 6

Flota Pesquera Industrial del Perú al 2014

Región	Número de embarcaciones pesqueras	Capacidad de bodega (m3)	M3 / embarcación
Áncash	4	396.0	99.0
Callao	31	6,802.5	219.4
Moquegua	1	70.2	70.2
Lambayeque	1	34.5	34.5
Piura	46	4,915.3	106.9
Tumbes	3	221.3	73.8
Total Perú	86	12,439.8	144.6

Nota. Tomado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” (p.130), por D. Bernedo, H. León, y J. Quispe, 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

La pesca ilegal, así como la sobrepesca, están mermando la disponibilidad de recursos pesqueros. El 75% de las reservas pesqueras peruanas están totalmente explotadas, sobreexplotadas o incluso agotadas. Sin embargo, la demanda de productos hidrobiológicos

sigue en aumento, lo cual causa que cada vez se invierta más en tecnología con el objetivo de incrementar la pesca y la capacidad de las flotas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO], 2016).

Desde inicios del Siglo XXI, Perú enfrentó una reducción en sus recursos hidrobiológicos, lo cual motivó la promulgación del Reglamento de Ordenamiento Pesquero, cuyo fin era lograr la recuperación en el mediano plazo, así como su aprovechamiento sostenible. Adicionalmente, se conformó una Comisión Técnica, que tiene la función de fomentar la adopción de medidas que permitan ordenar la actividad pesquera, con base en estudios técnicos biológicos y considerando también los factores socio-económicos. Dentro de esta comisión se encuentra representado el sector empresarial, tanto de pesca y desembarque como de transformación o manufactura (FAO, 2010).

También se considera relevante la pesquería de menor escala o artesanal, la cual es practicada por embarcaciones cuya capacidad de bodega es inferior a los 32.6 metros cúbicos, que usualmente se ubican en la zona litoral costera. Se dedican a la captura para abastecer el mercado de consumo humano directo fresco, y para el año 2008 logró una captura aproximada de 721,000 TM, lo que incluye la pota (FAO, 2010).

En lo que se refiere al procesamiento de recursos hidrobiológicos, durante el año 2014 la producción total se redujo en 36.3%, lo cual se explica por una reducción de 52.7% en la elaboración de harina de pescado, como se aprecia en la Tabla 7. En cambio, para el año 2013, el procesamiento había crecido en 14.3%, mostrando un comportamiento cíclico a través de los cuatro años analizados. En general, el menor procesamiento del año 2014, incluso el de pescado en conserva se debió a ciertas anomalías oceanográficas que se registraron principalmente en la zona norte. Es así que la manufactura de las conservas se dio esencialmente en (a) Chimbote con 40.7%; (b) Paita con el 11.4%; (c) Coishco con 16.4%; y (d) Callao con el 16.4% (Bernedo et al., 2015).

Tabla 7

Procesamiento de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM

Tipo de utilización	2011	2012	2013	2014	Variación (%)
Total	2,496.4	1,520.9	1,738.9	1,107.7	(36.3)
Variación		(39.1)	14.3	(36.3)	
Consumo humano directo (CHD)	523.0	470.9	449.5	479.0	6.6
Conservas	126.7	70.5	76.4	56.7	(25.8)
Congelado	379.2	383.8	344.5	393.4	14.2
Curado	17.1	16.6	28.6	28.9	1.0
Consumo humano indirecto (CHI)	1,973.4	1,050.0	1,289.4	629.2	(51.2)
Harina	1,637.7	853.6	1,114.2	526.5	(52.7)
Aceite	335.7	196.4	175.2	102.7	(41.4)

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo, H. León, y J. Quispe, 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2013,” por N. Balbín, 2015, p.11. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; y de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2012,” por C. Gonzáles, 2013, p. 16. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

La producción de recursos hidrobiológicos para consumo humano directo, durante los últimos 10 años se aprecia en la Figura 2. También se muestra de manera independiente la evolución de la producción de conservas. Se observa cómo entre el año 2005 y el 2014 la producción de estos recursos para CHD aumentó 12% promedio por año, mientras que las conservas crecieron en 8%. Como participación, en el año 2005 las conservas representaban el 24.9% de los alimentos producidos para CHD y para el año 2014 este porcentaje había disminuido hasta 11.8%.

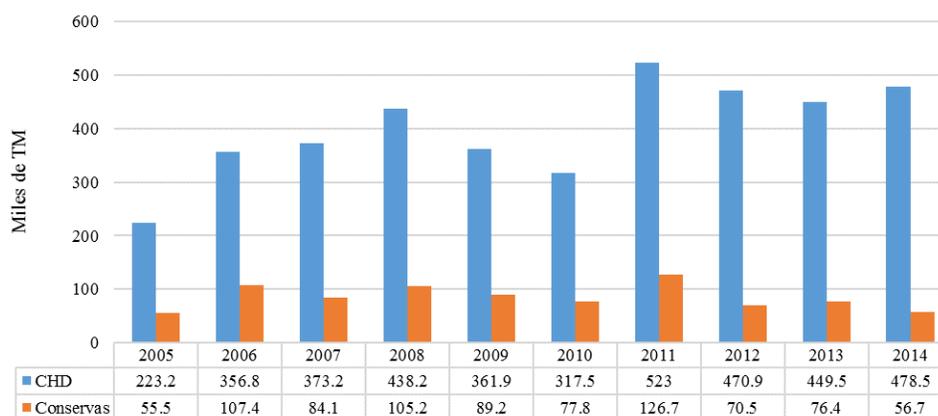


Figura 2. Producción de recursos hidrobiológicos, según giro industrial, en miles de TM. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

La industria pesquera manufacturera está integrada por 393 plantas, que se dividen de la siguiente forma (Industria Alimenticia, 2014): (a) 222 plantas producen conservas, curados y congelados; (b) 52 plantas producen harina y otros productos, pero solo a partir de los residuos; y (c) 119 plantas se enfocan en la producción de harina de pescado. En el marco de este plan estratégico para la industria pesquera se consideran solamente a las 73 empresas y las 79 plantas que se dedican a la producción de conservas a nivel nacional. Cabe destacar que el 40% de la capacidad instalada está concentrada en nueve empresas, las cuales en conjunto poseen 14 plantas.

Por otro lado, se tiene que hay 107 plantas productoras dedicadas a la producción de pescados y mariscos congelados, las cuales suman una capacidad instalada de 8,006 toneladas métricas diarias. Adicionalmente, la flota pesquera peruana es permanentemente vigilada por el Ministerio de Producción (PRODUCE), a través de equipos de control satelital, pero además con personal que visita las plantas productoras.

Durante el año 2014, la exportación de productos hidrobiológicos alcanzó las 1,529.9 TM, lo que es 4.9% superior al volumen registrado en el año anterior. Esto se debe principalmente a un incremento del 6% en la exportación de productos para el consumo humano directo, como se observa en la Tabla 8. En cambio, la exportación de productos pesqueros congelados creció en 10.2%, la de conservas se redujo en 24.6%, como consecuencia de una menor captura, mostrando comportamiento similar a las variaciones en el procesamiento. En el año 2014, el ingreso de divisas por la exportación de estos recursos también aumentó, en US\$ 145.9 millones lo que equivale al 5.3%, con respecto al año 2013 (Bernedo et al., 2015).

A nivel internacional, el comercio ha alcanzado los niveles que se indican en la Figura 3. Se observa que en el año 2015 hubo un decrecimiento, y las importaciones mundiales sumaron US\$ 5.5 millones, lo que representó una reducción del 9% con respecto al año

anterior, lo que se atribuye principalmente a un menor crecimiento económico. El principal importador es Alemania con el 15%, seguido por China e Italia con el 8% cada uno.

Tabla 8

Exportación de Recursos Hidrobiológicos, Marítimos y Continentales, en Miles de TM

Tipo de utilización	2011	2012	2013	2014	Variación (%)
Total	1,982.7	2,158.5	1,458.3	1,529.8	4.9
Variación		8.9	(32.4)	4.9	
Consumo humano directo (CHD)	434.7	498.4	464.5	492.2	6.0
Conservas	46.0	46.4	41.0	30.9	(24.6)
Congelado	383.3	414.4	387.3	426.8	10.2
Curado	5.4	37.6	36.2	34.5	(4.7)
Consumo humano indirecto (CHI)	1,507.1	1,606.4	946.8	982.3	3.7
Harina	1,295.0	1,334.7	849.0	847.0	(0.2)
Aceite	212.1	271.7	97.8	135.3	38.3
Otros	40.9	53.7	47.0	55.3	17.7
Otros	40.9	53.7	47.0	55.3	17.7

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo, H. León, y J. Quispe, 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2013,” por N. Balbin, 2015, p.11. Lima, Perú: Ministerio de la Producción; y de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2012,” por C. Gonzáles, 2013, p. 16. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

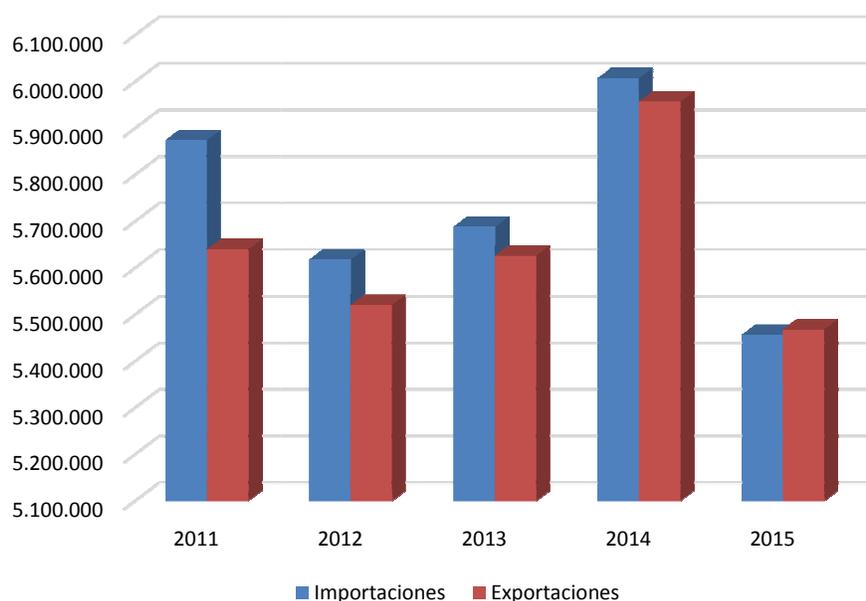


Figura 3. Importaciones y exportaciones de pescado curado, ahumado o procesado. Adaptado de “Trade Statistics for International Business Development,” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

1.2 Conclusiones

Si bien es cierto, el desarrollo de la industria pesquera alimentaria en el Perú está asociado a la disponibilidad de los recursos pesqueros, a los niveles de captura, a la producción y a la exportación, la variabilidad de los recursos hidrobiológicos permitirá obtener nuevos productos para el consumo humano. Esto gracias a las condiciones del mar peruano, en el cual se encuentran importantes zonas de alta productividad, que permiten el desarrollo de grandes poblaciones de peces y por lo tanto permiten la captura y posterior procesamiento.

Asimismo, la investigación científica de los recursos pesqueros marinos efectuada por el Instituto del Mar del Perú se caracteriza por haber desarrollado un conocimiento suficiente para la administración responsable de los principales recursos bajo explotación.

En general se espera que el contexto que involucra a la pesca dedicada al consumo humano directo (CHD) en el Perú sea favorable y hay expectativa de alcanzar un mayor desarrollo. En los últimos años dicha actividad está creciendo rápidamente aprovechando el sostenido crecimiento de la demanda mundial de productos pesqueros para el CHD a través de nuevas inversiones, especialmente en productos congelados y refrigerados. El desarrollo de esta industria, que se espera continúe en los próximos años, se viene traduciendo en el incremento de las exportaciones y nuevas inversiones.

Aun a pesar de que las condiciones climatológicas adversas, como el fenómeno del niño, influyen negativamente sobre la cantidad y el tipo de recursos hidrobiológicos disponibles. Lo que sí se evidencia del análisis presentado es que desde hace varios años hay una creciente demanda por los productos pesqueros para el consumo humano. Por esta razón, cualquier nueva inversión en esta industria lograría la rentabilidad esperada. Si a esto se le suma la normativa y el desarrollo de la investigación sobre recursos pesqueros marinos con el objetivo de una administración responsable de los recursos hidrobiológicos se podrá darle un

mejor uso y destino final para el consumo humano, proveyendo productos de alta calidad y competitivos dentro de un mercado mundial altamente exigente.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Una vez que se ha realizado el análisis de la situación general de la industria pesquera alimentaria en el Perú, se reconoce la necesidad de proponer una visión y una misión para la organización que orienten su desarrollo futuro. De igual modo es importante definir claramente los valores y el código de ética, con lo cual se define la filosofía del sector o industria, siendo el fundamento o base para el desarrollo del presente plan estratégico.

2.1 Antecedentes

De acuerdo con el Coordinador Institucional de Perupez, G. La Rosa (comunicación personal, 13 de julio, 2016), para alcanzar la visión que la empresa ha formulado es necesario pasar por pasos de corto y de largo plazo. Entre estos destacan las certificaciones del rubro alimenticio, para lo cual la empresa ya tiene un sistema Hasa, con el que se logran identificar los potenciales peligros dentro del proceso. Esto muestra que más allá de una estrategia se busca reforzar aspectos meramente internos y empresariales, no existiendo una visión para el sector como un todo, por lo que hay la necesidad de formular un nuevo plan estratégico.

A pesar de que lo anterior aplica a una empresa en particular, muestra el sentir de la industria en general, donde cada organización no contempla la visión de una industria o sector y busca únicamente su beneficio individual. Es por ello que se requiere la elaboración de este planeamiento estratégico, que realice el análisis como un todo, con la perspectiva holística de la industria pesquera alimentaria en el Perú y que beneficiará directamente a los productores y comercializadores de las conservas.

2.2 Visión

La visión que se ha creado para la industria pesquera alimentaria en el Perú es:

Al 2026 consolidar la presencia en el mercado nacional y en América Latina, con la producción, comercialización y exportación de conservas de pescado para el consumo humano, ofreciendo productos de alta calidad y generando rentabilidad.

2.3 Misión

Siguiendo los nueve lineamientos que dio D'Alessio (2013) se propone la siguiente misión para la industria pesquera alimentaria en el Perú:

Ser productores formales y tecnificados de conservas de pescado para el consumo humano, desarrollando tecnología, abasteciendo el mercado nacional y mundial, con productos variados de excelente calidad, al contar con empleados calificados y altos estándares de higiene y seguridad, dando rentabilidad a los inversionistas y actuando de manera socialmente responsable.

2.4 Valores

Los valores permiten encausar o dar dirección a las actividades que todos los miembros de la industria desarrollan, siendo una guía para la toma de decisiones (D'Alessio, 2013). Los valores que guían a la industria pesquera alimentaria en el Perú son los que se detallan a continuación:

- Sinceridad y claridad: Al intercambiar mensajes en un lenguaje sencillo, que todos los grupos de interés comprendan, para fomentar la confianza entre los actores de la industria, con los proveedores, los clientes y el público en general.
- Respeto: Todos los colaboradores están obligados a mostrar consideración hacia los derechos de las comunidades del entorno, cumpliendo con cualquier acuerdo o compromiso que se haya establecido, siendo socialmente responsables. Este mismo respeto debe extenderse a los empleados, proveedores, clientes y entidades gubernamentales.
- Conservación del medio ambiente: Al desarrollar procesos que reduzcan los impactos negativos e implementar prácticas que aumenten los impactos positivos, esto incluye el cumplimiento de todas las normas ambientales, especialmente de las cuotas de pesca, así como del manejo de desperdicios.

- Innovación: Brindar un ambiente que incentive la creatividad, para crear nuevos productos y servicios, pero sobre todo para mejorar de manera continua y participativa todos los procesos.
- Apreciar al recurso humano: Reconocer los aportes de los colaboradores, promoviendo su desarrollo, dándoles soporte y destacando sus esfuerzos, así como brindando un ambiente de trabajo seguro.
- Satisfacción de los clientes: Atender los requerimientos de los clientes externos e internos, así como de los socios estratégicos del sector.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2013) explicó como el código de ética es un consenso sobre los principios y valores que tiene la organización, definiendo cuáles comportamientos son apropiados y cuáles no. Los dictámenes de ética para la industria pesquera alimentaria en el Perú se detallan a continuación:

- Cumplir con la legislación peruana e internacional, respetando todos sus aspectos.
- Ser una industria socialmente responsable, en todos sus niveles, para que sea un criterio incluido en todo tipo de decisiones que se tomen, así como en el desarrollo de las operaciones diarias.
- Promover el desarrollo socioeconómico y humano de las comunidades del entorno inmediato, cuidando su sostenibilidad en el largo plazo.
- Desarrollar las competencias de todos los miembros de la industria, a través de capacitación permanente y/o práctica, así como de educación formal.
- Fomentar una comunicación abierta, que promueva el desarrollo de relaciones constructivas entre los integrantes de la industria, así como con sus clientes, tanto internos como externos.

- Rechazar la competencia desleal, así como los sobornos y cualquier otra acción contra la buena conducta operativa de la industria.
- Evitar la discriminación, promoviendo el trato justo y la equidad.

2.6 Conclusiones

La industria pesquera alimentaria en el Perú no cuenta en la actualidad con una visión ni una misión, ya que cada empresa productora trabaja de manera independiente y no han integrado un frente común. Es por ello que no se logran sinergias ni se obtienen ventajas competitivas que favorezcan a la industria en su totalidad, por lo que si resulta indispensable definir la misión y a dónde se quiere llegar en el futuro, que equivale a la visión.

En función de lo anterior, en este Capítulo se ha establecido la visión, misión, valores y código de ética de la industria pesquera alimentaria en el Perú. Se propone satisfacer los requerimientos alimenticios del mercado externo e interno, mediante la producción y comercialización de productos pesqueros de alta calidad, con elevado contenido proteico, que faciliten su adquisición, preparación y consumo.

Capítulo III: Evaluación Externa

Se comienza la evaluación externa con el análisis tridimensional de las naciones, pasando luego a desarrollar el análisis competitivo de las naciones. Se continúa la evaluación con el análisis del entorno PESTE, pasando a presentar la Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE), donde se plasman las oportunidades y amenazas que posee el sector. Posteriormente, se realiza el análisis de la competencia que enfrenta la industria, así como de su principal referente, y con estos datos se elabora la Matriz Perfil Competitivo y la Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones se compone de tres partes: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales. Con esta información se analiza cuál es la influencia en la industria pesquera alimentaria.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El gran acuerdo nacional, entre la sociedad civil y el gobierno, con el apoyo de diversas organizaciones políticas y religiosas, se logró en el año 2002. En dicho acuerdo se fijaron cuatro objetivos supremos para el Perú: (a) fortalecimiento de la democracia y respeto al estado de derecho, (b) desarrollo de la población con equidad y con justicia social, (c) promoción de la competitividad del Perú, para todos sus productos y servicios; y (d) creación de un Estado eficiente, descentralizado y totalmente transparente (Arriaga & Valdez, 2010).

Cada política de Estado que se establece cuenta con sus metas, sus indicadores y sus respectivas normas, ya sea para el año 2006, el 2011, el 2016 o el 2021, que constituye el bicentenario de la independencia. Para los fines del análisis del entorno nacional, se considera que estos cuatro objetivos constituyen los intereses nacionales, tal y como se detalla en la Tabla 9. Para cada interés se identifican los principales países con los que Perú mantiene relaciones políticas o comerciales.

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses	Supervivencia (crítico)	Nivel del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Fortalecimiento de la democracia y estado de derecho		Colombia Chile Ecuador Brasil Bolivia*	EE.UU.	Venezuela* España Alemania
2 Desarrollo de la población con equidad y justicia social			China EE.UU. Unión Europea Brasil Colombia Chile Ecuador España	Bolivia
3 Competitividad del país		China EE.UU.	Brasil* Chile* Colombia*	
4 Estado eficiente, descentralizado y transparente			Chile España Alemania Japón China	Venezuela* Bolivia*

Nota. Los países que no tienen asterisco presentan intereses comunes a los Perú, mientras que aquellos que tienen un asterisco poseen intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se desarrolla el análisis del potencial nacional que tiene el Perú, para lo que se contemplan los siete dominios siguientes:

Dominio geográfico. El Perú se localiza en la costa centro occidental de América del Sur, con una extensión territorial de 1'285,215 kilómetros cuadrados, teniendo fronteras con Brasil y Bolivia al este, con Ecuador y Colombia al norte, con Chile al sur y con el océano pacífico al oeste (Medina & Pantigoso, 2014). Las latitudes y longitudes exactas del país se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10

Latitudes y Longitudes del Perú

Extremo	Localización	Departamento	Paralelo / meridiano	Frontera
Latitud				
Norte	Población de Gueppi	Loreto	0° 01' 48" Sur	Colombia
Sur	Pascana del Hueso, hito 1 de la Concordia	Tacna	18° 21' 03" Sur	Chile
Longitud				
Oeste	Punto Balcones	Piura	81° 19' 34.5" Oeste	Océano Pacífico
Este	Ríos Heath y Madre de Dios	Madre de Dios	68° 39' 27" Oeste	Bolivia

Nota. Tomado de “Geografía del Perú,” por Fundación Telefónica, 2012. Lima, Perú: Educared.

Su ubicación privilegiada se presenta en la Figura 4, la que permite acceder por el Océano Pacífico hacia la costa oeste de los Estados Unidos, así como también a los distintos países asiáticos y principalmente a China que es el mayor socio comercial que tiene el Perú. Además, por tierra se le puede acceder a mercados como el de Brasil y Chile. Este acceso constituye una fortaleza para el Perú, ya que se pueden llevar productos a los principales mercados del mundo y de América del Sur con costos bajos.



Figura 4. Ubicación del Perú dentro de América del Sur. Tomado de “Ubicación geográfica: Perú,” por Proinversión, 2016, párr. 1. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Dominio demográfico. En la Figura 5 se muestra la evolución que ha tenido la población del Perú desde el año 2005. Para el 2015, la nación contaba con 31'151,643 habitantes, con un crecimiento poblacional del 1.1% anual. La forma en que la población se

distribuye por el territorio nacional no es equitativa entre los departamentos, sino que se concentra en Lima, con el 31.6%, siguiéndole La Libertad y Piura (ver Tabla 11).

Tabla 11

Población del Perú por Departamento, al 2015

Departamento	2015			
	%	Total	Hombres	Mujeres
Total nacional	100.0	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	1.4	422,629	222,536	200,093
Ancash	3.7	1,148,634	582,978	565,656
Apurímac	1.5	458,830	234,224	224,606
Arequipa	4.1	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	2.2	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	4.9	1,529,755	770,434	759,321
Callao	3.2	1,010,315	502,923	507,392
Cusco	4.2	1,316,729	667,502	649,227
Huancavelica	1.6	494,963	248,341	246,622
Huánuco	2.8	860,537	437,223	423,314
Ica	2.5	787,170	395,398	391,772
Junín	4.3	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	6.0	1,859,640	927,260	932,380
Lambayeque	4.0	1,260,650	612,304	648,346
Lima	31.6	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Loreto	3.3	1,039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	0.4	137,316	78,863	58,453
Moquegua	0.6	180,477	96,276	84,201
Pasco	1.0	304,158	161,372	142,786
Piura	5.9	1,844,129	925,765	918,364
Puno	4.5	1,415,608	709,705	705,903
San Martín	2.7	840,790	457,187	383,603
Tacna	1.1	341,838	176,941	164,897
Tumbes	0.8	237,685	128,833	108,852
Ucayali	1.6	495,522	262,870	232,652

Nota. Adaptado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c, *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6). Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 12 se muestra la situación de pobreza que hay en los distintos departamentos, como el porcentaje de población que tiene al menos una necesidad insatisfecha. Esto es una debilidad para el país, ya que hay inequidad entre las regiones, con un total del 19.7% de los habitantes del país que tienen necesidades básicas insatisfechas.

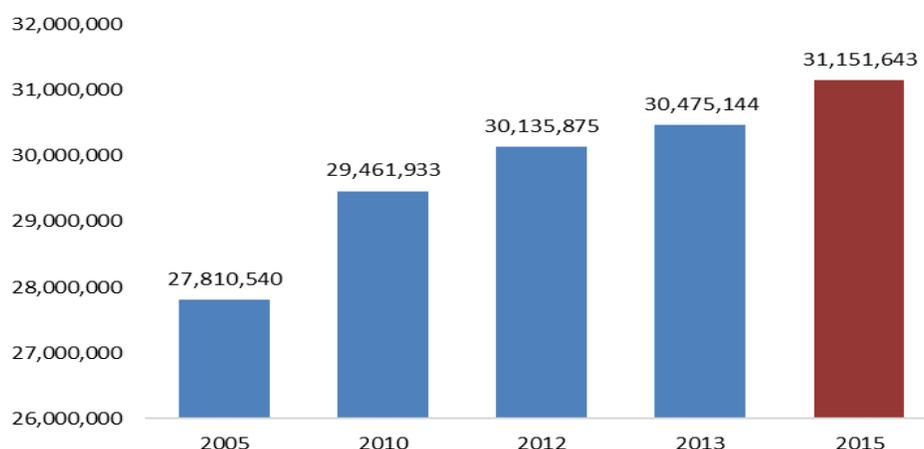


Figura 5. Población del Perú. Adaptado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c, *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6). Lima, Perú: Autor.

Tabla 12

Porcentaje de Población con al Menos una Necesidad Básica Insatisfecha

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014
Total nacional	23.9	23.3	21.6	20.3	19.7
Amazonas	47.6	40.7	37.5	39.0	42.1
Ancash	21.6	19.2	19.9	15.4	18.7
Apurímac	24.8	25.1	24.6	20.8	18.2
Arequipa	18.1	18.4	14.5	14.1	13.0
Ayacucho	29.0	31.1	31.7	27.4	28.1
Cajamarca	31.2	30.7	29.4	25.7	23.6
Cusco	28.5	24.4	22.8	21.4	17.7
Huancavelica	42.3	34.7	33.2	30.2	31.1
Huánuco	27.8	28.9	27.8	26.1	28.4
Ica	19.4	18.1	14.2	14.0	11.4
Junín	28.4	29.1	26.3	26.1	23.6
La Libertad	19.1	14.3	16.8	12.7	12.4
Lambayeque	19.0	22.1	19.3	14.4	13.7
Lima y Callao	11.2	12.6	10.5	10.3	10.3
Loreto	64.5	63.3	60.3	57.4	58.3
Madre de Dios	32.0	32.3	29.4	28.2	30.2
Moquegua	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Pasco	50.1	47.7	48.4	48.9	47.4
Piura	31.3	30.5	28.8	29.0	26.4
Puno	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
San Martín	43.9	43.0	40.0	41.3	40.2
Tacna	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
Tumbes	32.6	31.6	29.6	29.7	30.3
Ucayali	69.0	54.8	50.0	52.0	50.7

Nota. Tomado de “Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b, *Pobreza y gasto social* (Cuadro N° 4). Lima, Perú: Autor.

Dominio económico. El dominio económico se analiza a través de la variación porcentual del PBI, la que se muestra en la Figura 6. En el año 2014 se experimentó una desaceleración económica, al tener un crecimiento de solo el 2.4%, luego de que en el año previo la economía peruana había crecido en 5.9%. Para el 2015 se experimentó una ligera recuperación, con una tasa de variación porcentual del 3.3%.

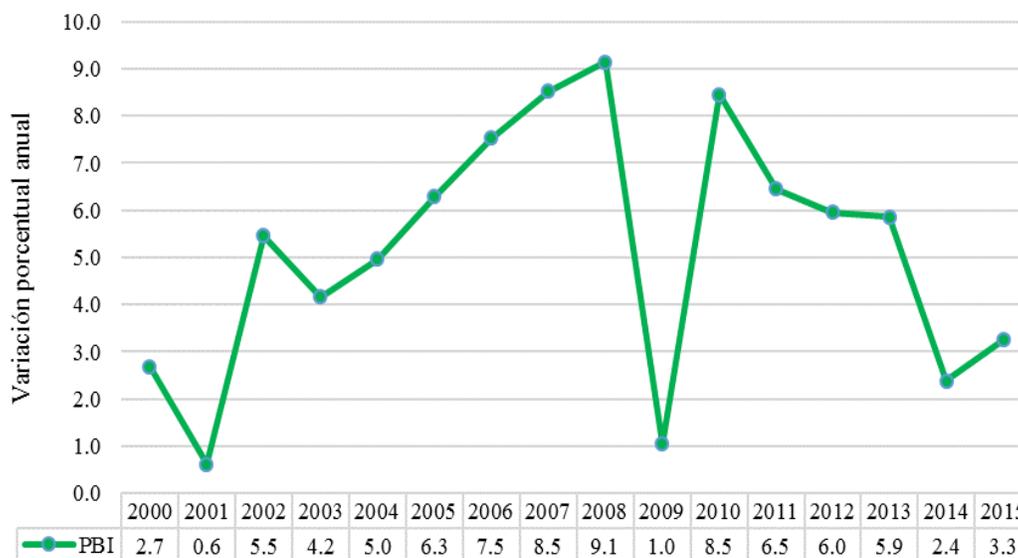


Figura 6. Variación porcentual del PBI, 2000-2015. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016c, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

En la actualidad, dentro de un contexto globalizado es necesario que el país cuente con acuerdos comerciales. Al respecto el Estado peruano ha establecido acuerdos bilaterales con Chile, México, China, Canadá, Japón y Corea, entre muchos otros países. Pero también se han firmado acuerdos y convenios multilaterales como el Acuerdo de la Asociación Transpacífico que está próximo a firmarse, del cual son miembros Australia, Chile, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Singapur, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

El objetivo principal de firmar acuerdos comerciales es abrir mercado para los productos y servicios peruanos, lo cual, como se aprecia más adelante en la Figura 7, permitió

al país contar con una balanza comercial positiva hasta el año 2013, es decir que las exportaciones superaban a las importaciones. Sin embargo, a pesar de tener cada vez más acuerdos comerciales, a partir del año 2014 el Perú mantiene una balanza comercial negativa, como consecuencia de una menor demanda en los países socios y también porque las importaciones crecen ya que ingresan productos a menor costo de lo que podrían ser producidos localmente.

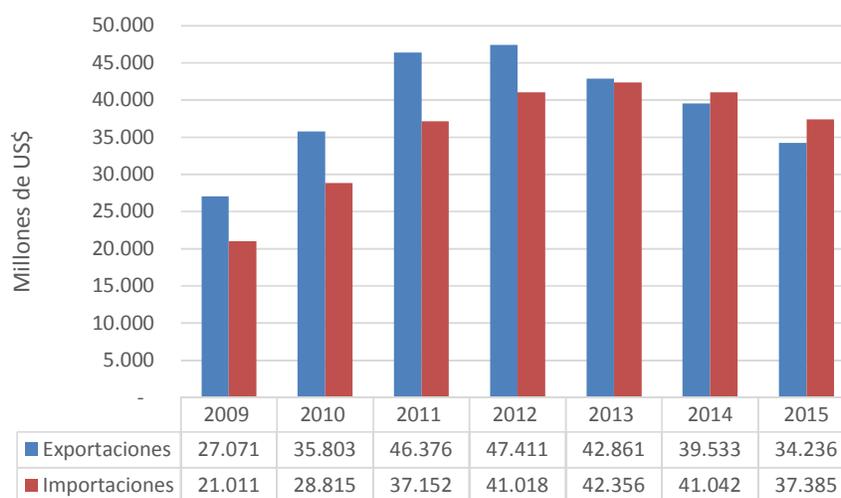


Figura 7. Exportaciones e importaciones, a precios FOB. Adaptado de “Balanza de pagos desde 1950 (millones de US\$),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Cuadros anuales históricos (Cuadro N° 11). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Dominio histórico-psicológico-social. En general, los empresarios y ejecutivos peruanos son dominados por una gran cantidad de prejuicios y estereotipos, que los llevan a equivocarse al momento de escoger sus mercados y de concretar buenos negocios. Muchos de ellos consideran que su empresa ha tenido crecimiento gracias a su gestión, sin tomar en consideración que esto realmente se ha debido al crecimiento económico nacional, y esto no les permite reconocer sus debilidades por lo que es probable que muchos negocios no sean sostenibles en el largo plazo (Castro, 2012).

Es también importante que el Perú esté atravesando un período de formación de una nueva identidad nacional, donde la mayoría de los ciudadanos se sienten orgullosos de sus

raíces. Anteriormente los elementos que identificaban al Perú eran predominantemente negativos, asociados a la pobreza, a las dictaduras y a la crisis económica. Pero todo esto ha cambiado, debido a las migraciones de provincias hacia Lima y otras ciudades, integrando a las regiones (Balbi, 2010).

Dominio organizacional-administrativo. El Perú es una República Constitucional democrática con un sistema multipartidario, donde el Poder Ejecutivo recae en un Presidente elegido por el voto directo cada cinco años, y que no puede acceder a la reelección inmediata. Además, está el Poder Legislativo, integrado por el Congreso de 130 miembros en una sólo cámara; y el Poder Judicial que actúa de forma independiente y está integrado por los distintos tribunales y la Corte Suprema (Medina & Pantigoso, 2014). Esta división de poderes se considera una fortaleza, ya que la democracia se fundamenta en la libertad y entre ellas en la libertad de pensamiento, lo cual favorece la educación superior, donde se pueden enseñar diversas teorías que han estado vigentes a través de la historia.

Dominio tecnológico-científico. De acuerdo con el *Global Competitiveness Report 2015-2016* del World Economic Forum (Schwab, 2015), el Perú tiene el puesto 88 en tecnología, entre 140 naciones, con una calificación promedio de 3.4, en una escala entre uno y siete, donde siete es lo mejor posible. En la Tabla 13 se presenta el listado de los factores tecnológicos, donde se ve como la mejor posición se da en la transferencia de tecnología, mientras que la peor posición está en la cantidad de suscriptores de Internet móvil, donde solo un 13.7% de la población cuenta con este servicio. El dominio tecnológico constituye una debilidad para el país.

Dominio militar. Las fuerzas armadas del Perú están conformadas por tres cuerpos: (a) Ejército, (b) Marina de Guerra, y (c) Fuerza Aérea. Las tres instituciones son responsables de garantizar la soberanía nacional, así como la integridad del territorio, para lo cual se tienen bases militares distribuidas estratégicamente en las distintas zonas del país.

Tabla 13

Preparación Tecnológica en el Perú 2015-2016

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” (p.295), por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: WEF.

Para brindar seguridad a la población civil se cuenta con la Policía Nacional, que surgió de la fusión entre la Guardia Civil, la Guardia Republicana y la Policía de Investigaciones. Dentro de la Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú se establece que es una organización profesional y jerarquizada, que tiene como objetivos garantizar el orden interno, el libre ejercicio de los derechos fundamentales de las personas y el normal desarrollo de las actividades ciudadanas. Es una fortaleza contar con estos cuerpos armados, ya que se salvaguarda la paz en las fronteras y también al interior del país.

3.1.3 Principios cardinales

En el marco del análisis del entorno mundial, se busca determinar las oportunidades y las amenazas que el Perú tiene, lo cual se hace a través del análisis de los principios cardinales: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (c) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Se comprende que a nivel mundial, ninguna interacción entre dos entidades o dos países, se da solamente entre esas dos naciones, ya que siempre

involucra o afecta a terceros, ya sea de forma directa o indirecta, visible o no visible (Alarco, 2012). Un ejemplo de esto es el desarrollo de la carretera interoceánica, con el fin de integrar al Perú con Brasil, incrementando el flujo de personas y de mercancías, para ampliar el comercio, así como fomentar el uso de los puertos peruanos, dando a Brasil acceso directo al océano Pacífico.

A lo mencionado anteriormente, se le suma el acceso por carretera que ya se tiene hacia Chile en el sur y Colombia en el norte, que son los principales mercados de América del sur (Cazana, 2009). El comercio afecta directamente en las costumbres de consumo, por lo que el Perú también recibe influencia de países como China y los Estados Unidos, que son sus principales socios económicos. Sin duda, la inserción económica del Perú en la economía mundial es una oportunidad, a pesar de que esto altera las costumbres de su población, afectando la cultura nacional.

Lazos pasados y presentes. Los países que más han marcado la historia del Perú, son España y Chile, relación que produce una proyección hacia el futuro, tanto en la forma de actuar como de sentir de los peruanos. Por un lado, está la relación con España, de quien provienen parte de las raíces peruanas y que más allá de la discusión sobre lo positivo o negativo de la conquista constituye un lazo muy fuerte con nuestras raíces e identidad. Por otra parte, Perú y Chile han sostenido varios conflictos armados a lo largo de la historia, así como diplomáticos. Esto ha tensado la relación entre los dos países, asociado a la presencia de dictaduras militares, que han frenado el desarrollo social. Sin embargo, las dos naciones han establecido un vínculo sólido en materia de inversión y comercial (García & Díaz, 2011). Esta rivalidad puede ser usada como estímulo para mejorar por lo que se considera una oportunidad para el país.

Contrabalance de intereses. Tener un contra-balance de intereses lo que implica es que en una relación entre dos naciones se presentan beneficios, pero al mismo tiempo surgen

costos y se tiene que analizar el panorama completo (Alarco, 2012). Esto indica que el Perú debe promover el intercambio cultural y comercial con las naciones a su alrededor, así como con aquellas con las que ha establecido acuerdos comerciales, aprovechando las partidas arancelarias en las que se tiene una ventaja clara en productividad.

Es necesario comprender que hasta los gobiernos autoritarios se sirven del mercado y comprenden su importancia, el Tratado Comercial de los Pueblos (TCP) entre Cuba, Bolivia y Venezuela o la misma existencia de la ALBA –que reúne a un número mayor de naciones– es un reflejo del convencimiento generalizado en torno de las ventajas y de las bondades del intercambio comercial. Quizá la irreversible globalización ha hecho que los países de la región cada vez se necesiten más, creándose una sana interdependencia para lograr el desarrollo, al margen de las posiciones políticas (Cazana, 2009). El Perú al abrir sus fronteras, desde finales de la década de los 90, ha facilitado el comercio internacional y el flujo de inversiones, siendo una oportunidad.

Conservación de los enemigos. Contar con un número adecuado de enemigos obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, lo cual no se refiere a aspectos bélicos sino de mercado y estrategia, porque es en este campo donde se libran las principales guerras del siglo XXI (Alarco, 2012). A través de la historia, Perú ha tenido conflictos territoriales con Chile, pero en la actualidad existe una lucha por alcanzar mercados, siendo un referente en distintos sectores industriales. Es así que las empresas chilenas tienen invertido en el país más de US\$ 15 mil millones, porque reconocen un potencial de crecimiento, especialmente en el *retail* lo que ha permitido introducir productos y marcas chilenas (Condori, 2016).

3.1.4 Influencia del análisis en la industria pesquera alimenticia en el Perú

La industria pesquera se está desarrollando en el contexto de una economía globalizada, en el que compite con otros países y principalmente con Chile. Para tener éxito deben aprovecharse los acuerdos de comercio internacional que el país ha suscrito, pero es

importante que su nivel de calidad sea alto, para lo cual debe tener como referente a los enemigos, que estimulan la mejora continua. Además, toda actividad productiva tiene que estar asociada a los intereses nacionales, preservando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de la población del Perú.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del Perú que a continuación se presenta se divide en cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Al final se analiza la influencia de estas dimensiones en la industria pesquera alimentaria en el Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo con el *Global Competitiveness Report 2015-2016* (Schwab, 2015), en el Perú tuvo el puesto 89, entre 140 naciones evaluadas en lo que se refiere a inversión en infraestructura, posición que ha logrado conservar durante las últimas cuatro ediciones. Esto indica que desde el año 2010 se han dado mejoras en materia de redes viales en la selva y sierra del Perú, las cuales se han detenido en los últimos períodos.

Se encuentra también que existe un bajo nivel de calidad en lo que respecta a la salud primaria y a la educación básica, por lo que el Perú ocupa la posición 100 dentro del ranking de competitividad 2015-2016 (Schwab, 2015), a pesar de que en la edición 2012-2013 se tenía el puesto 91, lo que indica que ha perdido capacidad de competir (Schwab, 2012). A nivel de los factores básicos, el Perú tiene deficiencias graves, lo que se puede observar en la Tabla 14, donde se presentan la evolución de los cuatro pilares durante los tres últimos años.

Para el fortalecimiento de la competitividad, en el año 2002 se creó el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), teniendo la función de articular a las distintas entidades y sectores para lograr que se cumplan los acuerdos y objetivos fijados en la agenda de competitividad 2014-2018. Estos objetivos son: (a) desarrollo empresarial y productivo; (b)

desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación; (c) estimular la difusión y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones; (d) desarrollar capital humano; (e) facilitar la realización de negocios y los emprendimientos; y (f) preservar los recursos naturales y energéticos (CNC, 2014).

Tabla 14

Evolución de los Factores en el Perú, 2012 y 2015

Factor	2012-2013	2015-2016
Índice global	61	69
Requerimientos básicos (40%)	69	76
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
Eficiencia (50%)	57	60
5° Educación superior y entrenamiento	80	82
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64
8° Desarrollo del mercado financier	45	30
9° Tecnología	83	88
10° Tamaño de Mercado	45	48
Innovación y sofisticación (10%)	94	106
11° Sofisticación en los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

Nota. Tomado de “The global competitiveness report 2012-2013” y “The global competitiveness report 2015-2016,” por K. Schwab, 2012, 2015. Ginebra, Suiza: WEF.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Tabla 15 se visualiza el crecimiento que la demanda interna ha tenido en los últimos seis años. Es notorio un decrecimiento en la tasa de variación anual desde el año 2014, cuando fue de 2.2%. La mejora que hubo en el PBI durante el 2015 también se ve reflejada en la demanda. Por su parte, el gobierno ha impulsado el consumo público para compensar el menor crecimiento del consumo privado y la disminución en el flujo de inversiones.

Tabla 15

Variación Porcentual Anual de la Demanda, Inversión, Exportaciones e Importaciones

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda Interna	14.9	7.7	7.2	7.3	2.2	2.9
Consumo privado	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	38.8	12.9	9.4	11.7	-4.6	-1.0
Exportaciones	1.3	6.9	5.8	-1.3	-0.8	3.5
Importaciones	26.1	11.6	10.5	3.9	-1.2	2.2

Nota. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016c, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

A nivel de la demanda externa que existe para los productos peruanos, se presentó previamente la evolución de las exportaciones, mostrando que desde el año 2013 han tenido un decrecimiento, luego de que habían presentado una tendencia ascendente desde finales del siglo XX (ver Figura 8). Esta caída en las exportaciones se debe no solo a una reducción en los volúmenes vendidos sino a una caída en los precios internacionales de los principales productos, especialmente de los minerales ante la menor demanda de China (“El valor de las exportaciones,” 2013). Con los datos de la Tabla 16 se confirma la importancia que tienen los minerales dentro de los productos de exportación tradicionales del Perú.

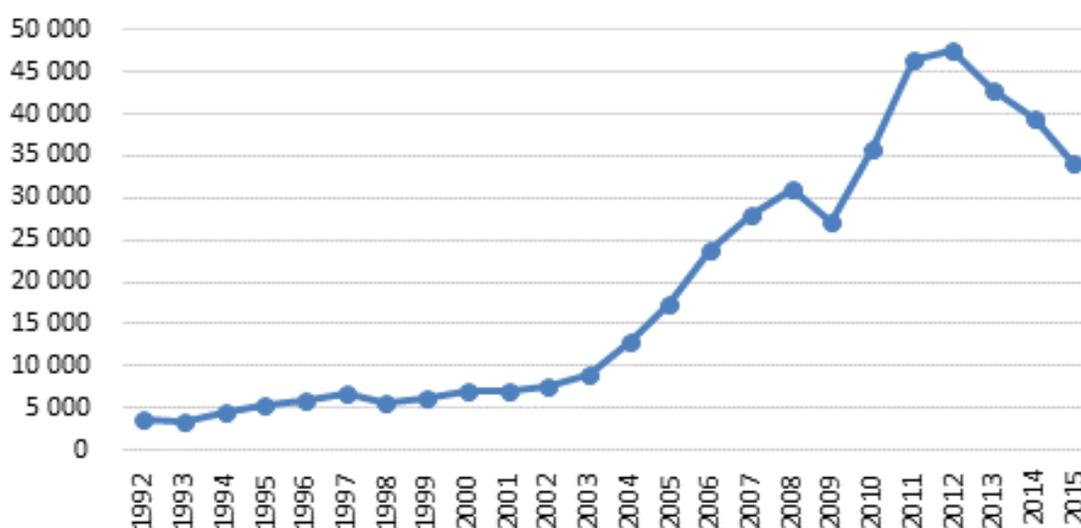


Figura 8. Exportaciones a precios FOB. Adaptado de “Balanza de pagos desde 1950 (millones de US\$),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 11). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Tabla 16

Principales Productos de Exportación del Perú, en Millones de US\$

Producto	2013	2014	Variación %
Productos tradicionales			
Cobre	2,166.7	2,513.0	16.0
Oro	1,388.9	1,525.1	9.8
Derivados de petróleo	1,011.7	785.3	(22.4)
Zinc	497.2	520.2	4.6
Harina de pescado	344.3	417.7	21.3
Plomo	491.9	412.4	(16.2)
Gas natural	235.7	225.0	(4.5)
Café	240.4	206.8	(14.0)
Petróleo crudo	212.7	169.1	(20.5)
Productos no tradicionales			
Uvas	384.4	444.2	15.6
Espárragos	335.4	323.1	(3.7)
Calamar, pota y jibias	178.4	191.4	7.3
Polos de algodón	122.1	190.6	56.1
Fosfato de calcio natural	172.6	169.5	(1.8)
Paltas	147.0	121.8	(17.1)
Mangos	301.1	223.9	(25.6)
Placas de polímeros de propileno	79.5	89.9	13.1
Camisas de punto de algodón	62.4	79.4	27.2
Baldosas de cerámica	78.2	75.3	(3.7)
Zinc sin alear	77.0	73.1	(5.1)

Nota. Tomado de “Informe técnico N° 2. Evolución de las exportaciones e importaciones” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a, p. 3. Lima, Perú: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con Giuffra (citado en Palacios, 2016), el crecimiento económico de un país se logra mediante las actividades que realizan las empresas privadas. Es así que al gobierno le corresponde la función de brindar un entorno legal y político estable, que promueva las inversiones, pero le toca a los empresarios poner los recursos económicos para producir, así como innovar, desarrollando nuevos productos o servicios, al mismo tiempo que se mejoran los procesos de producción y administrativos, generando competitividad y desarrollo. Por lo tanto, con el trabajo conjunto de gobierno y empresarios es que se promueve la creación de ventajas competitivas para el país.

Para el año 2014, existían en el Perú 1'883,531 empresas (ver Tabla 17). Pero la gran mayoría, un 94.9%, eran microempresas, las cuales tienen acceso limitado a fondos para investigación y desarrollo, dificultando la innovación en el país, así como el entrenamiento y

capacitación. Esto reduce la capacidad de las empresas nacionales de competir en el exterior, ya que únicamente las pequeñas, medianas y grandes empresas, que suman el 5.1% del total, tienen oportunidad de comercializar sus productos y servicios con posibilidades de éxito.

Tabla 17

Estructura Empresarial del Perú, años 2013 y 2014

Segmento	2013	2014	Estructura % 2014	Variación % 2014-2013
Total	1,778,377	1,883,531	100.0	5.9
Micro empresa	1,689,366	1,787,857	94.9	5.8
Pequeña empresa	71,442	77,503	4.1	8.5
Mediana y gran empresa	11,195	11,380	0.6	1.7
Administración pública	6,374	6,791	0.4	6.5

Nota. Tomado de "Perú: Estructura empresarial 2014," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Lima, Perú: Autor.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Un sector que es fundamental o necesario para el desarrollo de otros sectores industriales es el financiero, ya que a este le corresponde trasladar los fondos entre las unidades deficitarias y las superavitarias, promoviendo la producción. En relación con esta función, se tiene que a nivel nacional, el crédito interno ha crecido anualmente en 12.9% promedio desde el año 2000 hasta el 2014, como se muestra en la Figura 9. Este crecimiento ha sido similar a lo largo de los años y en especial hacia el sector privado, donde se ve que desde el año 2012 incrementan más rápido los préstamos en soles que los de moneda extranjera.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria pesquera alimenticia en el Perú

Las empresas que conforman la industria pesquera alimentaria en el Perú se benefician con el incremento del consumo privado, ya que esto incluye el consumo de productos alimenticios. Adicionalmente, el crecimiento de los créditos afecta positivamente a las empresas formales, las cuales pueden acceder a fondos para ampliar la capacidad instalada y con ello la producción y comercialización.

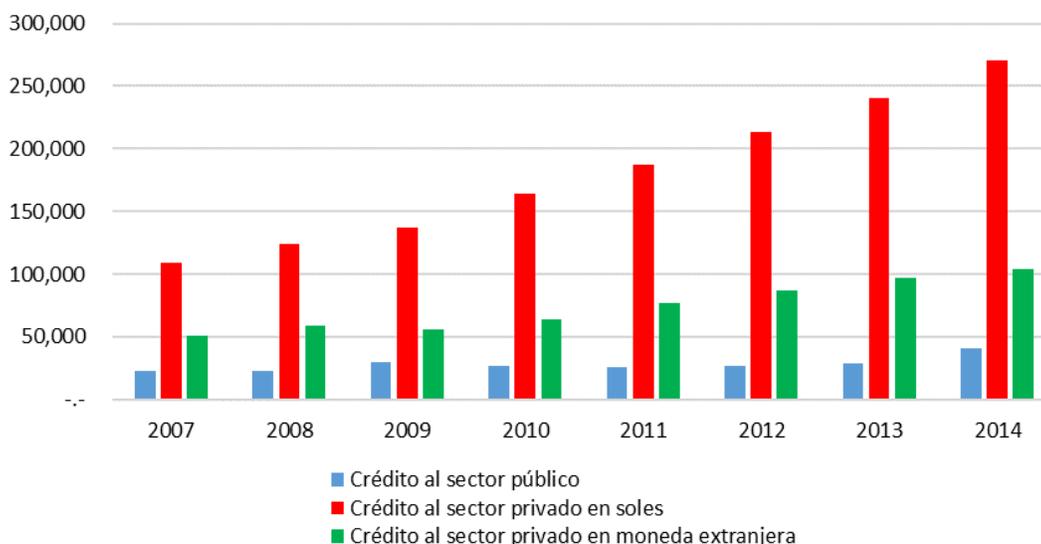


Figura 9. Crédito al sector público y privado, en millones de nuevos soles. Adaptado “Cuentas monetarias del sistema financiero desde 1992 (millones de nuevos soles),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 34). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este punto se presenta una evaluación del entorno nacional, que se realiza usando el esquema PESTE, que contempla las siguientes cinco fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se procede a analizar cada una de ellas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En relación al ordenamiento de la producción de pescado para consumo humano directo, en el Perú se emitió el Reglamento de Ordenamiento Pesquero (ROP), el cual fue elaborado por el Ministerio de la Producción, al amparo de la Ley General de Pesca vigente (Ley 25977, 1992). Conforme a la tercera disposición del Decreto Legislativo N° 1084, se establecen normas para una explotación racional, sostenible y que sea segura en aspectos sanitarios, en relación con el pescado para consumo humano directo, fomentando el desarrollo de la pesca como fuente de alimentación, empleo e ingresos.

El nuevo dispositivo forma parte de un conjunto de medidas con impacto a nivel nacional, orientadas a promover e incrementar el consumo per cápita del pescado en la población, para lograr crecer de dos a cuatro kilos anuales. El gobierno ha detectado la necesidad y conveniencia de crear el hábito de consumo, comprendió que los alimentos de pescado por su alto contenido nutricional pueden reducir los índices de desnutrición y es rico en vitamina.

Para ello el Estado peruano creó el Ministerio de la Producción por Ley N° 27779, con la finalidad de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería, mediana y pequeña empresa e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Dictar normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva.

Entre las principales normas emitidas por el Ministerio de la Producción se encuentran las siguientes:

- Decreto Legislativo N° 25977, Ley General de Pesca.
- Decreto Supremo N° 012-2001-PE, Reglamento de la Ley General de Pesca.
- Decreto Supremo N° 008-2012-PRODUCE, establece medidas para la conservación del recurso hidrobiológico.
- Decreto Supremo N° 008-2013-PRODUCE, Reglamento del Programa de Vigilancia y Control de las actividades pesqueras y en el ámbito nacional.
- Decreto Supremo N° 026-2013-PRODUCE, Reglamento del Sistema del Seguimiento Satelital – SISETAL.

- Decreto Supremo N° 018-2014-PRODUCE, establece disposiciones relativas al Sistema de Seguimiento Satelital y modifica el Art. 3° del Decreto Supremo N° 026-2013-PRODUCE.
- Decreto Supremo N° 008-2006-PRODUCE, obligatoriedad del SISESAT para todas las embarcaciones pesqueras de mayor escala nacional o extranjera.
- Decreto Supremo N° 023-2006-PRODUCE, modificación del Reglamento de Inspecciones y del procedimiento sancionador de las Infracciones en las actividades pesqueras y acuícolas.
- Decreto Supremo N° 021-2008-PRODUCE, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1084 – Ley sobre Límites Máximos de Captura por Embarcación.
- Decreto Supremo N° 009-2009-PRODUCE, Disposiciones reglamentarias para la aplicación del Decreto Legislativo N° 1084 en la zona sur del país.
- Decreto Supremo N° 010-2010-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Recurso Anchoveta (*Engraulis ringens*) y anchoveta blanca.
- Decreto Supremo N° 014-2001-PE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Atún.
- Decreto Supremo N° 016-2003-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Recurso Merluza.
- Decreto Supremo N° 014-2011-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Calamar Gigante o Pota.
- Decreto Supremo N° 011-2007-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Jurel y Caballa.

Asimismo, el Estado peruano asigna responsabilidades a otros organismos, tales como el Instituto del Mar del Perú, el cual se encarga de investigar el mar y los recursos hídricos peruanos, asesorando con ello al Estado en la toma de decisiones. Otra institución es la

Dirección General de Capitanías y Guardacostas, la que norma, vela por la seguridad humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales, así como la represión de todo acto ilícito. También se encuentra la Dirección de Hidrografía y Navegación, encargada de administrar, operar e investigar las actividades relacionadas con las ciencias del ambiente en el ámbito acuático, otra institución es el Ministerio del Ambiente, el cual conserva el medio ambiente mediante el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos.

El Instituto Tecnológico de la Producción, creado con la finalidad de contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, apoya a la industria pesquera alimentaria investigando y desarrollando el uso de los recursos pesqueros, dando un valor agregado, propiciando la mejora de las condiciones sanitarias de la industria y acuicultura y certifica el cumplimiento de las normas sanitarias. Por otro lado, el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, brinda el apoyo técnico, económico y financiero a comunidades de pescadores artesanales, acuicultores y nativos del país.

A nivel general, para todas las industrias, es relevante la facilidad para hacer negocios que brinda el gobierno nacional. La burocracia y los procesos que se deben seguir para iniciar un negocio, para lidiar con permisos de construcción o para pagar impuestos pueden estimular o por el contrario, desincentivar la inversión en el país. Se observa en la Figura 10 la posición que el Perú ha obtenido en la evaluación *Doing Business* del año 2016, dentro de 139 países analizados. La mejor ubicación está en el elemento de acceso al crédito, mientras que la peor está en iniciar un negocio, por la cantidad de trámites, el largo plazo y el costo.

Las oportunidades del entorno político y legal son las siguientes: (a) se ofrece un marco atractivo para las inversiones, y (b) acuerdos comerciales con los principales mercados extranjeros. Mientras que del lado de las amenazas destacan (a) vedas prolongadas, (b) pesca

ilegal no declarada y fuera de reglamentación; y (c) procesos gubernamentales burocráticos que dificultan la apertura y operación de las empresas.

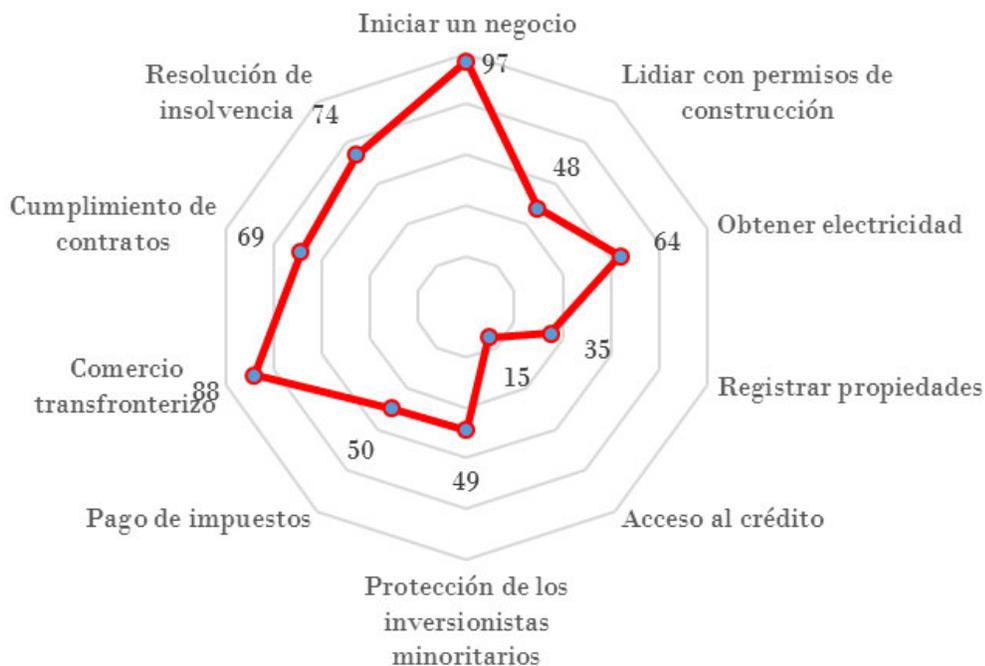


Figura 10. Indicadores de la facilidad para hacer negocios en el Perú. Adaptado de “Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru,” por The World Bank, 2016, p.9. Washington DC: Autor.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Dentro del dominio económico se mostró la evolución que el producto bruto interno (PBI) ha tenido en los últimos años, observándose una desaceleración desde el año 2014. Dicha situación en la economía nacional se ha dado como consecuencia de la contracción en el crecimiento que China había estado obteniendo y que se traduce en una menor demanda hacia los bienes que Perú exporta y especialmente en lo que se refiere a *commodities* (De la Torre, 2014). Esto es relevante en la medida en que se conoce que el 12% del PBI es generado por el sector minería y el 5% por el agropecuario, como se observa en la Figura 11.

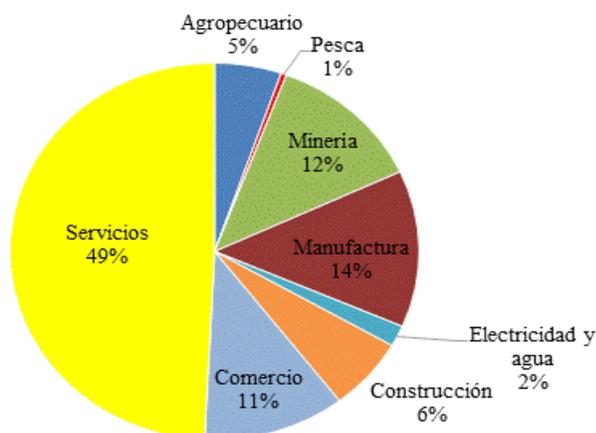


Figura 11. Composición del PBI por sector, año 2015. Adaptado de “Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016d, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Al mismo tiempo, que se ha experimentado un crecimiento económico, la inversión privada se ha incrementado (ver Figura 12), impulsada por la estabilidad del entorno político y la posibilidad de obtener rendimiento. El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2013) explicó que los elementos que contribuyen a atraer o a desestimular la inversión privada se encuentran resumidos dentro de lo que se conoce como riesgo país, en lo que el Perú tiene una calificación BBB, otorgada por Standard & Poors, lo cual indica que hay una capacidad de pago buena, pero moderada.

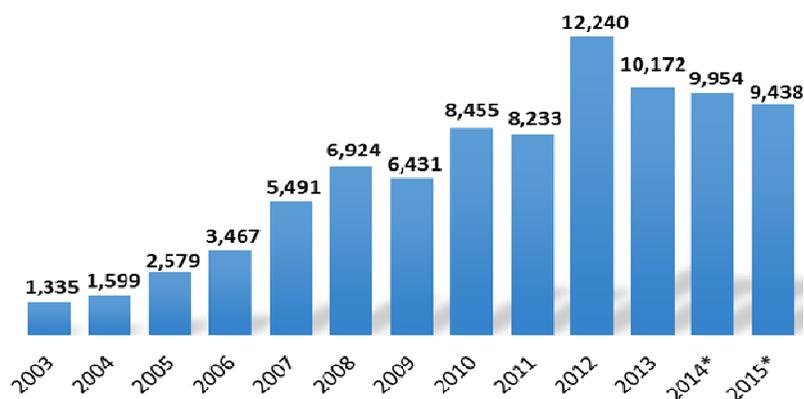


Figura 12. Flujo de inversión extranjera directa por año, en millones de US\$. *Significa estimado. Adaptado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Proinversión, 2014. Lima, Perú: Autor.

Dentro del entorno macroeconómico nacional, además de la inversión y la composición del producto bruto interno (PBI), es necesario analizar la evolución que tiene el índice de precios al consumidor, así como el tipo de cambio. Los datos de la Tabla 18 muestran esta evolución y allí se observa como la inflación del 2015 es la más alta en los últimos cuatro años, mientras que la devaluación fue del 12%, superior a la de todos los años desde el 2003.

Tabla 18

Inflación, Tipo de Cambio Nominal y Variación Porcentual del Tipo de Cambio

Año	IPC (Variación %)	TC Nominal	TC (Variación %)
2003	2.48	3.48	0.27
2004	3.48	3.41	-1.88
2005	1.49	3.3	-3.43
2006	1.14	3.27	-0.67
2007	3.93	3.13	-4.45
2008	6.65	2.93	-6.49
2009	0.25	3.01	2.94
2010	2.08	2.83	-6.18
2011	4.74	2.75	-2.52
2012	2.65	2.64	-4.23
2013	2.86	2.70	2.45
2014	3.25	2.84	5.05
2015	3.55	3.19	12.21

Nota. Adaptado de “Tipo de cambio desde 1950” e “Inflación desde 1901,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016e, *Cuadros anuales históricos* (Cuadros N° 8 y 9). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Durante el año 2016, el Perú ha variado su riesgo país, situándose siempre como el más bajo de América Latina. Según los cálculos de JP Morgan, para mediados del año, el Perú tenía un riesgo de 2.09 puntos porcentuales, seguido por México, con 2.16 puntos y por Colombia, que tenía 2.66 puntos. El riesgo país es medido como la diferencia entre el rendimiento de los títulos soberanos nacionales y el rendimiento que pagan los bonos del Tesoro de los Estados Unidos. De esta forma se está midiendo la posibilidad de que un país

no pudiese cumplir con las obligaciones de pago a los acreedores extranjeros (“Riesgo país,” 2016).

La oportunidad que surge del análisis económico es contar con un entorno macroeconómico estable con flujo de inversión positivo, apoyado por un bajo riesgo país. Mientras que la amenaza es la desaceleración económica que se experimenta desde el año 2014.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tenía una población total de 31'151,643 habitantes, para la mitad del año 2015, creciendo anualmente en 337,500 personas (INEI, 2016c). Es el octavo país más poblado del continente americano, integrado por tres regiones, la costa, la sierra y la selva. La Costa es la región más poblada, con una 11.7% del territorio nacional, pero concentrando al 52.6% de la población peruana. En cambio, la sierra cubre el 28% del territorio nacional, con un 28% de la población; y en la selva hay solamente el 9.4% de los habitantes, pero sobre un territorio que representa el 60.3% del Perú (INEI, 2014).

El crecimiento anual ha disminuido con los años a consecuencia de una menor tasa de natalidad, es por ello que la tasa de crecimiento se suaviza, tal y como se observa en la Figura 13, donde se muestra la evolución y proyección de la población y su tasa de crecimiento desde 1950 al 2025, esperando que en 10 años haya en el país 34.4 millones de habitantes (INEI, 2014).

En relación con la pobreza, se tiene que las políticas que se han implementado desde los años 90 han rendido sus frutos, lo cual ha permitido al país mejorar su posición frente a otros países de América Latina, con una tasa de pobreza extrema de 7.6% en el año 2010 (“Evolución de la pobreza extrema en el Perú,” 2014). Pero esta tasa ha seguido disminuyendo y como se muestra en la Figura 14 se redujo a 4.7% en el año 2013. Sin

embargo, como se mostró en el dominio demográfico, aún para el año 2015 un 19% de la población del Perú continúa con al menos una necesidad básica insatisfecha.

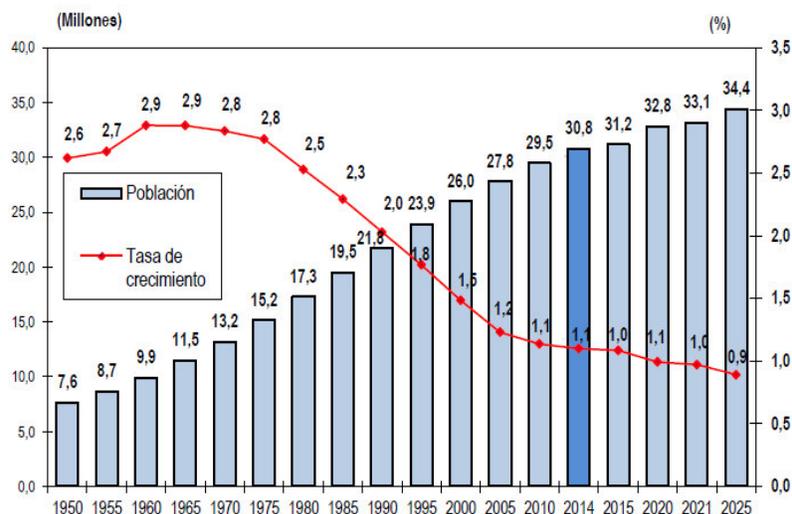


Figura 13. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025. Tomado de “¿Cuántos somos en el Perú?,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, *Estado de la población peruana 2014* (p. 4). Lima, Perú: Autor.

Evolución de la pobreza extrema en el Perú



Pobreza extrema en latinoamérica (2010)

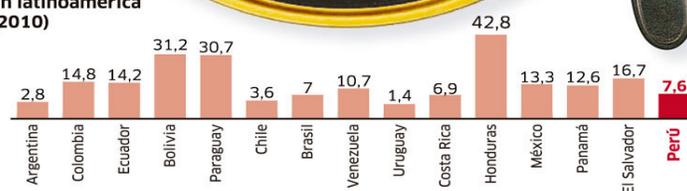


Figura 14. Evolución de la pobreza extrema en el Perú. Tomado de “Evolución de la pobreza extrema en el Perú, 2014.” *La República*, p. 6.

El incremento en el poder adquisitivo de los peruanos se refleja en los niveles socioeconómicos (NSE) que se presentan en la Figura 15. A nivel del Perú urbano, el 50.3% de los hogares cuenta con capacidad económica para acceder a diversos bienes y servicios, mientras que en Lima metropolitana este porcentaje es mayor, llegando al 68%. Esto constituye una oportunidad para la comercialización de conservas, al contar con una gran masa de consumidores que pueden adquirir el producto.

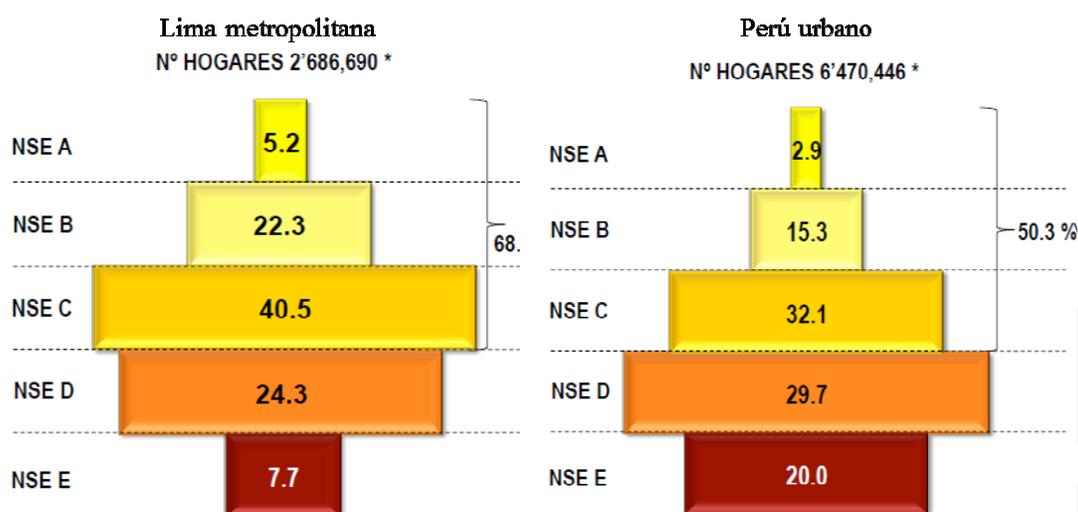


Figura 15. Nivel socioeconómico de los hogares en Lima metropolitana y Perú urbano, año 2016. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016” (pp. 9-13), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016. Lima, Perú: Autor.

Las oportunidades que se han encontrado del análisis social y poblacional son las siguientes: (a) mercado interno con más de 30 millones de habitantes, con un poder adquisitivo en expansión; y (b) mayor capacidad adquisitiva de la población por reducción de la pobreza.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú tiene una gran debilidad en el campo de las fuerzas tecnológicas y científicas, ya que se ha caracterizado por la exportación de materias primas, en lugar de producir bienes o servicios con valor agregado. Esto hace al país muy vulnerable ante las variaciones de la economía internacional, dependiendo de la comercialización de *commodities*. La asignación

de recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico es de 0.15% del PBI, ubicándose muy por debajo de los países de la región, como por ejemplo Chile que invierte el 0.5% (“Perú invierte solo el 0.15%”, 2014).

En la Tabla 19 se presentan los últimos datos disponibles por el Banco Mundial (2016), allí se visualiza como para el año 2004, Perú tenía el nivel más bajo entre sus vecinos y entre otros países de América Latina como México o Costa Rica. Se reconoce que en ocho años el Perú casi duplicó la importancia de su inversión, pero dista de ser competitivo y especialmente si se compara contra un país desarrollado como los Estados Unidos, cuyo gasto para el 2013 era igual a 2.73% de su PBI.

Tabla 19

Gasto en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI

País	1996		Año
Perú	0.09	0.16	2004
Bolivia	0.33	0.16	2011
Colombia	0.30	0.26	2013
Uruguay	0.27	0.32	2013
Ecuador	0.07	0.34	2011
Chile		0.39	2013
México	0.26	0.50	2013
Costa Rica	0.30	0.56	2013
Argentina	0.42	0.61	2013
Estados Unidos	2.44	2.73	2013

Nota. Adaptado de *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*, por el Banco Mundial, 2016). Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name_desc=false

La acción de la inversión privada en el campo tecnológico y científico es muy limitada por la incertidumbre de los resultados, no obstante, el desarrollo de este campo depende del apoyo que otorgue el Estado a organizaciones y/o universidades que puedan ayudar al desarrollo e innovación en el país. El resultado es un bajo nivel de innovación (ver Tabla 20), por lo que el Perú se ubica en la posición 116 entre 140 países analizados Schwab (2015). La posición más lejana se obtuvo en el acceso de las entidades gubernamentales a las

herramientas tecnológicas, por lo cual no es factible desarrollar servicios con eficiencia a los ciudadanos ni a las empresas, ocasionando largos plazos en los trámites y altos costos.

Tabla 20

Competitividad del Perú en el Factor Innovación

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Capacidad de innovación	3.6	105
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	117
Inversión de las empresas en Investigación y Desarrollo	2.7	115
Colaboración entre las empresas y las universidades	3.1	108
Abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos	2.7	123
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.2	117
Aplicaciones para obtener patentes (por millón de habitantes)	0.3	84

Nota. Tomado de "The Global Competitiveness Report 2015-2016," (p.295), por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: WEF.

En la actualidad, existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). En este documento se establecen las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo, con la meta de incrementar la participación de las exportaciones de tecnología media y alta, en un 15% para el año 2021. Lo cual es un gran reto si se sabe que para el año 2009, este porcentaje fue solamente de 0.4% (Peñaranda, 2012).

Las fuerzas tecnológicas y científicas indican que el Perú tiene como amenaza la baja inversión en esta rama, tanto por parte del Estado como de las empresas e instituciones privadas. Esto sin duda resta competitividad y capacidad para innovar.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Uno de los factores que afecta a la pesquería es la contaminación ambiental, así como la captura incidental. Ambos calan en lo que a la sostenibilidad del ecosistema se refiere, sin embargo, hay pocos intentos para regular y mitigar sus impactos a nivel nacional. El Perú es

el tercer país más riesgoso en relación a peligros climáticos, después de Honduras y Bangladesh. Por ejemplo, el fenómeno de El Niño de 1998 representó pérdidas para el país por US\$ 3,500 millones, equivalentes al 4.5% del PBI de dicho año. Además, el cambio climático afecta principalmente a las poblaciones más pobres y vulnerables (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2015).

En la actualidad, la presión por el incremento del volumen de pesca sigue vigente con el crecimiento de la acuicultura. Existe preocupación de que la sobreexplotación de los recursos como atún, jurel, caballa, y bonito, entre otros, recobre la magnitud de los años 70, cuando no existía control sobre la calidad del recurso extraído, así como de las descargas. Los intereses ecológicos se refieren a la conservación de la biodiversidad y de las especies en peligro, cuya reducción podría afectar al ser humano. El pescado como recurso marino, ha sido indiscriminadamente depredado, limitando su capacidad de regeneración y obligando a las autoridades a limitar su extracción mediante el establecimiento de vedas para evitar su extinción (Vaconcellos, Kalikoski, & Haimovici, 2006).

Las medidas para mitigar los efectos sobre el medio ambiente como consecuencia de la actividad pesquera alimentaria son aplicadas desde antes de la extracción de los recursos hidrobiológicos, siendo el caso de las siguientes tres normas que se mencionan a continuación:

- Decreto Supremo N° 014-2001-PE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Atún
- Decreto Supremo N° 016-2003-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Recurso Merluza
- Decreto Supremo N° 011-2007-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Jurel y Caballa

En el mes de marzo del año 2001, el Ministerio de Pesquería, hoy Ministerio de la Producción (PRODUCE), publicó el Reglamento de la Ley General de Pesca. Mediante esta norma se derogó al Reglamento General para la Protección Ambiental en las Actividades Pesqueras y Acuícolas, que regulaba de manera integral la protección ambiental en el sector pesquero. El Reglamento de la Ley General de Pesca regula las obligaciones y mandatos que tienen que cumplir las empresas pesqueras, incluso en materia de protección ambiental.

Sin embargo, la norma dejó varios vacíos, ya que se trata de una norma de carácter bastante general que no ha podido pronunciarse sobre todos los aspectos ambientales relevantes del sector. Por eso, posteriormente se ha venido complementando con la aprobación de algunas normas específicas. De manera general, dicho reglamento establece las obligaciones ambientales específicas que deben cumplir los titulares de actividades pesqueras, tanto si acaban de iniciar operaciones como si las venían realizando antes de la aprobación de esta norma. Asimismo, se establecen como figuras centrales el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) para las nuevas empresas y el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) para las existentes que deben adecuarse a la nueva normativa y en ambos casos están sujetas a fiscalización de acuerdo a Ley.

La oportunidad descubierta con este análisis ecológico y ambiental es la presencia en el Perú de leyes ambientales que no permiten la sobreexplotación de los recursos. Mientras que está la amenaza de exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y a preservación de los recursos, lo que pone en riesgo las exportaciones nacionales. A esta amenaza se le suman los efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del análisis PESTE se han dado a conocer las oportunidades y amenazas que tiene la industria pesquera alimentaria en el Perú, las cuales han servido de base para

construir la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). Una vez listadas se le asignó un peso a cada una de dichas oportunidades y amenazas, los cuales totalizan 1.00 y se utilizan para reflejar la importancia que cada factor tiene sobre el éxito potencial de la industria.

Posteriormente, se asignó un puntaje a cada factor, que refleja si la industria está utilizando o no cada oportunidad, así como si se protege o no de cada amenaza. Lo último que se realiza es hallar un valor total ponderado, que como se aprecia en la Tabla 21 es 2.10. Este resultado significa que la industria tiene un resultado por debajo del promedio, como consecuencia de no haber aprovechado las oportunidades que se le presentan.

Tabla 21

Matriz EFE de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
1 Entorno macroeconómico estable, con bajo riesgo país, lo que crea un marco atractivo para las inversiones, que se complementa con acuerdos comerciales establecidos con los principales mercados extranjeros	0.13	3	0.39
2 Existe demanda mundial para el recurso capturado y procesado en el Perú	0.1	3	0.30
3 Mercado interno con más de 30 millones de habitantes	0.10	3	0.30
4 Mayor capacidad adquisitiva de la población por reducción de la pobreza	0.06	3	0.18
5 Leyes ambientales que no permiten la sobreexplotación de los recursos, creando una industria sostenible	0.1	2	0.20
Subtotal oportunidades	0.49		1.37
Amenazas			
1 Vedas prolongadas	0.10	1	0.10
2 Pesca ilegal no declarada y fuera de reglamentación	0.10	1	0.10
3 Procesos gubernamentales burocráticos que dificultan la apertura y operación de las empresas	0.05	2	0.10
4 Desaceleración económica	0.05	3	0.15
5 Baja inversión en tecnología y ciencia	0.06	1	0.06
6 Efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos	0.08	1	0.08
7 Exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y a preservación de los recursos lo que pone en riesgo las exportaciones peruanas	0.07	2	0.14
Subtotal amenazas	0.51		0.73
Total	1.00		2.10

3.5 La Industria Pesquera Alimentaria en el Perú y sus Competidores

El análisis de los competidores, que se presenta a continuación, se ha desarrollado a través de la estructura de las cinco fuerzas. Estas son las siguientes: (a) poder de negociación de los proveedores; (b) poder de negociación de los compradores; (c) amenaza de los sustitutos; (d) amenaza de los entrantes; y (e) rivalidad entre los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Son innumerables las actividades relacionadas con la pesquería, desde las embarcaciones y los equipos que se utilizan para la captura, hasta los requeridos para el almacenaje, que usualmente es en frío. De esta manera los recursos capturados son llevados a las fábricas procesadoras o directamente a los mercados cuando se venden frescos. A esto se le suman los equipos para el procesamiento y los materiales para el embalaje, así como el transporte en todas las etapas (FAO, 2016).

En base a lo anterior se reconoce que hay gran cantidad de proveedores para la industria pesquera alimentaria. Pero los principales proveedores son los que generan el desembarque de los recursos hidrológicos marinos, que en muchos casos se trata de otra división de la misma empresa, al estar integrados verticalmente hacia atrás, pero esto no se aplica a toda la industria.

Los recursos que se desembarcan con más frecuencia en el Perú se muestran en la Figura 16, entre los que destaca la anchoveta con el 72% del desembarque en el año 2014. Entonces, además de si se trata de una empresa independiente o de una división de la misma empresa, el tipo de pescado que capturan influye en el poder de negociación de los proveedores, ya que aquellos que capturan productos como Jurel o Caballa tienen más poder que los de anchoveta o pota.

En general, el poder de negociación de los proveedores es alto, en la medida en que podrían destinar su producción a consumo humano indirecto, que como se observa en la

Figura 17, representó el 63.1% del desembarque total, durante el año 2014. Sin embargo, este porcentaje se ha venido reduciendo ya que en el 2015 era 91.8%, y para el consumo humano directo sólo se destinó 8.2% del desembarque total.

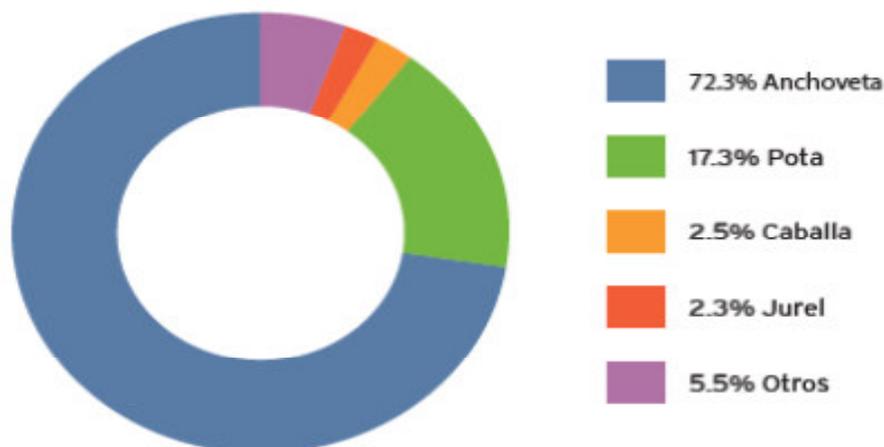


Figura 16. Desembarque de recursos hidrobiológicos marinos, por tipo de especie, año 2014. Tomado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015, p. 29. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

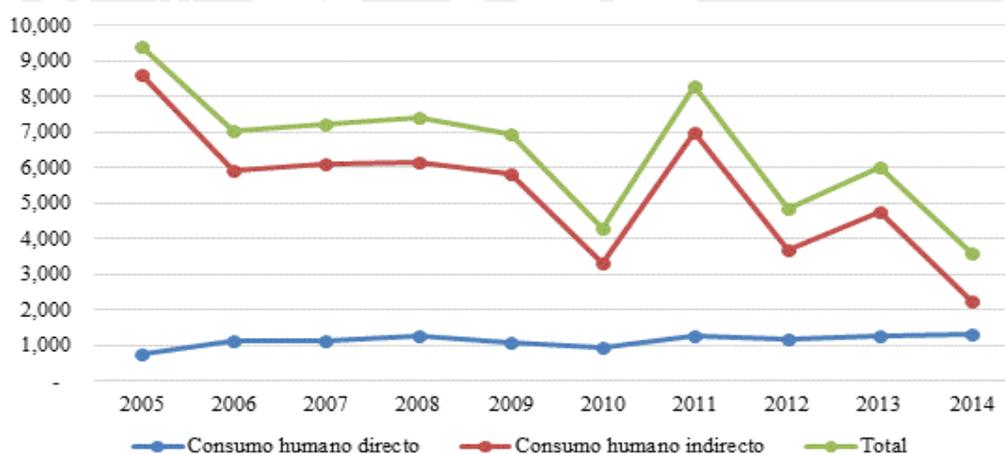


Figura 17. Desembarque destinado a CHD y a CHI, año 2014. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Con los datos de la Figura 18 se muestra que el 16% de las importaciones mundiales las realiza Alemania, seguido por Italia y China. El poder de negociación de estos países está

dado por su alto volumen de compra, con distribuidores-importadores que demandan que el producto lleve sus marcas o cumpla con ciertas características de sabor, tamaño o empaque. Entonces, el poder de negociación de los compradores varía en función del tamaño de los mismos.

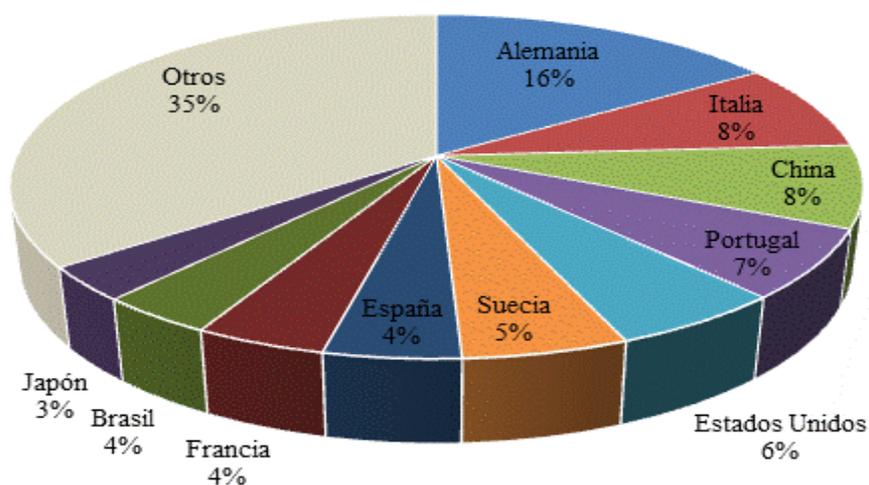


Figura 18. Principales países importadores de pescado ahumado, curado o procesado, en porcentaje, año 2014. Adaptado de “Trade Statistics for International Business Development,” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos que se tienen son otros productos alimenticios. Por un lado, está el pescado y los mariscos en otros formatos, como son congelados o frescos. Pero también se tienen otras conservas como las de pollo, las menestras y hasta los vegetales. Es por esto que se afirma que la amenaza de los sustitutos es muy alta, ya que tiene la capacidad de desviar los fondos que el cliente tenga disponibles para adquirir productos pesqueros en conserva.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los países que tienen una industria de captura desarrollada también han logrado construir el procesamiento, por lo que es poco probable que otras naciones ingresen a la

industria pesquera alimentaria durante los próximos años. La barrera de entrada es contar con los recursos hidrobiológicos, por lo que la amenaza es baja.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los principales competidores a nivel internacional son Noruega, Polonia y China, como se presenta en la Figura 19. Ante estos datos se afirma que la rivalidad es alta, estableciendo elevados estándares de calidad que promueven la mejora de la industria peruana. En América Latina, los principales competidores son Chile, Argentina y Ecuador, como se indicó en el Capítulo I. Para el año 2014, Chile representó el 33% de la producción, seguido de Perú con el 30%, mientras que Argentina tuvo el 20% y Ecuador 16% (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2016). Es importante mencionar que estos países se ven afectados por los mismos fenómenos hidrológicos, por lo que a finales del 2014 y durante el 2015 su producción disminuyó por encima del 20% (Aqua, 2015).

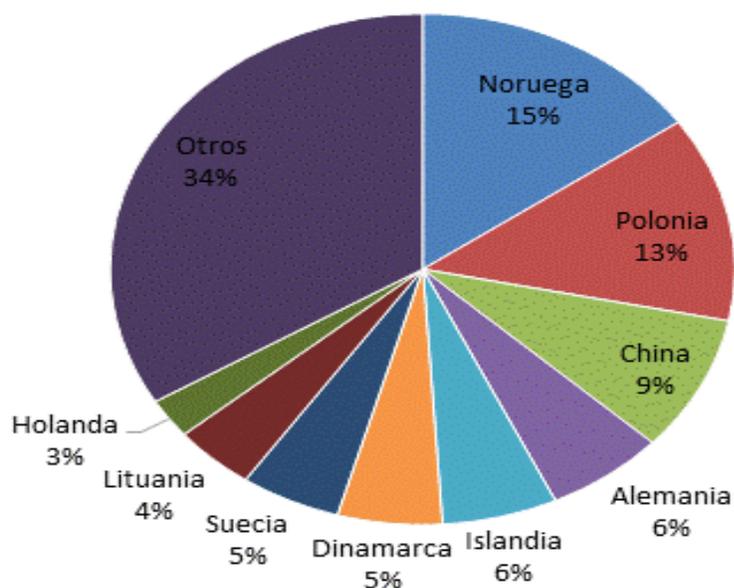


Figura 19. Principales países exportadores de pescado ahumado, curado o procesado, en porcentaje, año 2014. Adaptado de “Trade Statistics for International Business Development,” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx



Figura 20. Producción pesquera en América Latina, en porcentaje año 2014, excluyendo anchovetas. Adaptado de “Estado mundial de la pesca y acuicultura 2016,” por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2016, p.11. Roma, Italia: Autor.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 22 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde se compara a la industria pesquera alimentaria nacional con la de Chile y Ecuador. En ambos casos, la ubicación geográfica y las condiciones climáticas hacen que se tenga acceso a recursos hidrobiológicos marítimos similares. Las diferencias radican en su capacidad de procesamiento y de incorporación de tecnología. Luego, en la Tabla 23 se presenta la Matriz Perfil Referencial donde la comparación se hace con Noruega, que es el principal proveedor a nivel mundial.

Tabla 22

Matriz Perfil Competitivo de la Industria Pesquera Alimentaria

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Chile		Ecuador	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Abastecimiento de recursos hidrobiológicos	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2 Cadena de frío	0.16	2	0.32	3	0.48	2	0.32
3 Proceso tecnificado	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34
4 Control de calidad	0.18	2	0.36	3	0.54	2	0.36
5 Acceso a mercados extranjeros	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6 Precios competitivos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.86		3.20		2.49

Tabla 23

Matriz Perfil Referencial de la Industria Pesquera Alimentaria

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Noruega	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Abastecimiento de recursos hidrobiológicos	0.20	4	0.80	4	0.80
2 Cadena de frío	0.16	2	0.32	4	0.64
3 Proceso tecnificado	0.17	3	0.51	4	0.68
4 Control de calidad	0.18	2	0.36	4	0.72
5 Acceso a mercados extranjeros	0.14	3	0.42	4	0.56
6 Precios competitivos	0.15	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.86		3.85

3.7 Conclusiones

Se ha analizado el entorno de la industria pesquera alimentaria en el Perú y se concluye que existen múltiples oportunidades, empezando por un gran mercado nacional, con población que ha salido de la pobreza extrema, mejorando su capacidad de compra. Además, el país ha firmado acuerdos comerciales con diversidad de naciones, dando acceso a mercados extranjeros con muy pocas restricciones, donde lo principal es brindar productos de excelente calidad, en especial en aspectos sanitarios.

Para el desarrollo de la industria nacional es imprescindible contar con pesca abundante, de los recursos hidrobiológicos que son demandados en conservas. El problema es que se ha dado una sobreexplotación de recursos y se requiere de la aplicación estricta del marco legal, para garantizar que el recurso se pueda renovar. Al mismo tiempo, corresponde al Estado ejercer un alto control sobre la pesca informal e ilegal, así como sobre las normas de sanidad aplicadas al pescado y los otros recursos hidrobiológicos desde su captura. Todo esto afectará la calidad y cantidad del producto transformado total.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se desarrolla utilizando el esquema de análisis AMOFHIT. De acuerdo con D'Alessio (2013), este análisis se centra en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades que la industria posee. En consecuencia, lo más importante para la organización es identificar sus competencias distintivas, que representen las fortalezas que difícilmente podrán ser imitadas por la competencia.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrolla el análisis interno, con la finalidad de analizar las distintas áreas operacionales de la industria pesquera alimentaria, cubriendo lo siguiente: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura organizacional, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las empresas dedicadas a la industria pesquera alimentaria en el Perú están conformadas como sociedades de responsabilidad limitada, dedicadas a la extracción, procesamiento y venta de recursos hidrobiológicos, bajo el marco de la Ley General de Pesca. Sin embargo, hay que recalcar que si bien las empresas dedicadas al procesamiento de recursos hidrobiológicos cuentan con embarcaciones pesqueras propias, son también abastecidas por otras embarcaciones, cuyos armadores o propietarios no están bajo el mismo régimen empresarial. Las empresas conserveras nacionales mayormente comercializan pescado en conserva sea en sal o aceite. Entre estas se encuentran las siguientes:

- Pesquera Diamante: Con sus productos Frescomar, ofrece conservas de jurel, caballa, bonito, atún y sardina.
- Corporación Hayduk: Uno de sus principales negocios es la producción de conservas

de atún, jurel, caballa y anchoveta. También cuentan con línea de congelados como jurel, caballa, merluza, perico, anchoveta, pota y calamar en diferentes presentaciones que comercializan tanto dentro como fuera del país.

- Tecnológica de Alimentos S.A.: Conscientes de la importancia que tiene el pescado en la dieta de las familias, por su alto valor nutricional, produce conservas que comercializa a través de su marca Kontiki, sea al aceite o agua con sal.
- Austral Group S.A.C.: Posee dos plantas para la producción de conservas, una en Paita, con una capacidad instalada de 26,905 cajas por turno y la otra en Coishco, con una capacidad de 15,029 cajas por turno, presentando sus productos a través de sus marcas propias Portola y Bayovar, cuyas ventas ascendieron durante el año 2014 a US\$ 17.4 millones, con una producción de 451,698 cajas.

Se ha dado una reducción en la biomasa del jurel y caballa desde el año 2012, lo que hace que la viabilidad económica y financiera de las empresas pesqueras, especialmente las que producen bienes de consumo humano indirecto, se encuentre comprometida. Sin embargo, la elaboración de productos pesqueros para consumo humano directo (CHD), entendiéndose principalmente congelados y conservas y, en menor medida, frescos y curado, ha vuelto a ser salvada por la captura artesanal.

Asimismo, el gobierno ha promulgado un conjunto de medidas que busca preservar la sostenibilidad del recurso pesquero, ordenar la pesca artesanal de estas especies, y garantizar la seguridad alimentaria del país. El Reglamento de Ordenamiento Pesquero establece normas para una explotación racional, sostenible y sanitariamente segura para el consumo humano directo, fomentando el desarrollo de la pesca como fuente de alimentación, empleo e ingresos, pero que no es respetado por las unidades informales. Este reglamento norma incluso a las empresas comercializadoras de conservas de pescado, tales como las siguientes:

- Conservera y Atunera Del Mar S.A.C.

- Inversiones Dulcemar S.A.C
- Oceana Inversiones S.A.C.
- Santa Cruz Inversiones S.A.C.
- Ayllu Novandina
- Santa Cruz Inversiones S.A.C.
- Pesquera Conservas de Chimbote La Chimbotana S.A.C.
- Conservera Garrido S.A.
- Pesquera Centinela S.A.C.
- Pesquera Cantabria S.A.
- Companex Perú S.A.
- Genesis E.I.R.L.
- Don Fernando S.A.C.
- Inversiones Regal S.A.
- Pesquera Jada S.A.
- Empresa Pesquera Gamma S.A.
- Ingenieros Pesqueros Consultores S.A.C.
- Oldim S.A.C.
- Consorcio Pesquero El Ferrol S.A.C.
- Pesquera B y S S.A.C.
- Alimentos Conservados El Santa S.A.
- Inversiones Farallón S.A.C.
- Corporación Pesquera Apolo S.A.
- Corporación Pesquera Hillary S.A.C.
- Empresa de Conservas de Pescado Beltran E.I.R.L.
- Seafrost S.A.C.



- Inversiones Quiaza S.A.C.
- Pesquera Miguel Angel S.A.C.

Por tratarse de productos alimentarios, a las empresas procesadoras se les está exigiendo que cuenten con procesos de gestión de calidad, basados en normas estandarizadas, como las ISO 9001, así como en normas de gestión ambiental, tal como la ISO 14001. Sin embargo, no todas las empresas están enfocadas hacia una misma visión u orientación de largo plazo ni cumplen en la misma medida con estos lineamientos, siendo una industria donde predomina la informalidad porque hay mucha burocracia y la concesión de permisos demora entre dos y tres años (G. La Rosa, comunicación personal, 13 de julio, 2016).

Para ello el Ministerio de la Producción tiene como tarea la formulación, aprobación, ejecución y supervisión de las políticas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas, productivas y de transformación en los subsectores pesquería e industria (Balbin, 2015). En la actualidad, algunas de las normas impuestas en lugar de promover el desarrollo de la industria, lo obstaculizan. Esto se da porque son creadas pensando en recursos como la anchoveta y no consideran la amplia variedad que hay en los mares peruanos. Este es el caso de las bombas de pesado y las cantidades permitidas, que por ejemplo no pueden ser aplicadas por igual a peces y a conchas de abanico o a pota, incluso el uso de las bombas autorizadas muchas veces daña el insumo (G. La Rosa, comunicación personal, 13 de julio, 2016). Entonces, las normas en lugar de promover la gestión eficiente, en muchos casos la obstaculizan.

Con estas medidas se promueve la competitividad y el incremento de la producción, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la protección del ambiente. A tal efecto, se dictan normas de alcance nacional y se supervisa su cumplimiento (Balbin, 2015). El sector producción abarca en su estructura al Ministerio de la Producción, a los organismos públicos descentralizados, así como a proyectos y comisiones que estén bajo

su jurisdicción. Su competencia se extiende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades vinculadas a los subsectores de pesquería e industria. El sector producción tiene como ámbito el que se muestra a continuación:

1. Subsector pesquería: Abarca todos los recursos de origen hidrobiológico, es decir, los que están dentro de las aguas marinas peruanas, así como en los lagos, ríos o cualquier otra fuente hídrica que se ubique en el territorio nacional. También incluye la investigación científica que se desarrolla en el subsector, junto con los avances tecnológicos y cualquier otro medio para su preservación y explotación. Este subsector vigila permanentemente la calidad e higiene de los productos de origen acuático; la infraestructura pesquera, y cualquier otro servicio extra o complementario que se necesite para el desarrollo de las actividades extractivas, acuícolas o del proceso pesquero. Adicionalmente, propone las políticas requeridas para la promoción del país como centro oceánico, y la utilización de los recursos hidrobiológicos para el consumo de las personas alrededor del mundo (Ministerio de la Producción, 2010).
2. Subsector industria: Todas las actividades industriales manufactureras comprendidas y calificadas como tales en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU. Comprende la normalización, supervisión y promoción de las mismas. Así mismo, comprende la promoción de la inversión productiva descentralizada, la suscripción de acuerdos de competitividad entre el sector público y el sector privado en el desarrollo de cadenas productivas, la promoción de una nueva cultura productiva, la normalización productiva y la asociatividad empresarial, el impulso de la prevención de la contaminación y el uso de tecnologías limpias, así como el establecimiento de mecanismos de transparencia del mercado y la promoción de la producción nacional.

Las funciones de los órganos de línea están vinculadas al ordenamiento, promoción y desarrollo de las actividades de acuicultura, de pesca artesanal, de extracción y procesamiento pesquero, de seguimiento, control y vigilancia pesquera, de industria, de protección del ambiente y de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

La fortaleza encontrada es la institucionalidad especializada en pesquería. Mientras que las debilidades son las que siguen: (a) la producción está altamente concentrada en pocas empresas, (b) bajo grado de diversificación de la oferta productiva, (c) las normas de pesaje y uso de equipos no permiten un desarrollo eficiente del sector, llegando incluso a dañar los recursos capturados, y (d) Existen grupos empresariales con capacidad de gestión y de modernización, pero estos beneficios no se aplican a toda la industria, plagada por la informalidad.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

A nivel interno, se tiene que el mercado de recursos hidrobiológicos marítimos en conservas es cubierto en un 42% por productos importados y en 58% por los productos elaborados nacionalmente, como se puede apreciar en la Figura 21. La presencia de las conservas importadas en el mercado peruano se ha incrementado en los años 2013 y 2014, ya que como se observa en la Tabla 24, para el año 2010 los productos elaborados en el Perú abastecían el 55% de la demanda local, tras una pérdida de participación en los últimos tres años.

Tabla 24

Evolución del Mercado Interno de Conservas, en Miles de TM

	2010	2011	2012	2013	2014
Conservas	71.3	91.5	67.8	46.0	47.1
Nacional	60.3	78.1	55.6	21.4	25.9
Importado	11.0	13.4	12.2	24.6	21.2

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

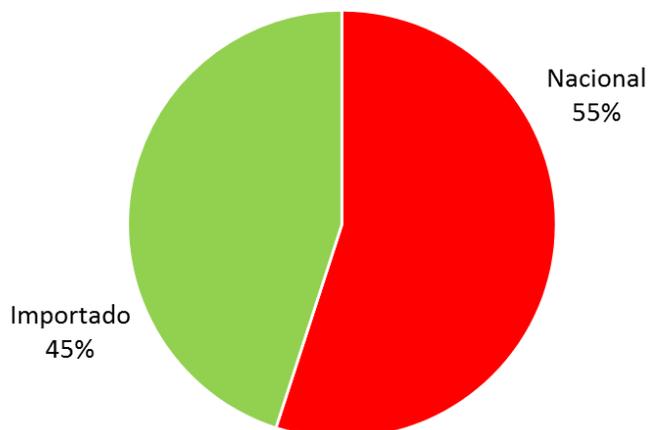


Figura 21. Abastecimiento del mercado peruano de conservas. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

Las principales líneas de pescado procesado para consumo humano, no congelado, son las siguientes:

Según el líquido que lo acompañe:

- Al natural o en su propio jugo: Producto elaborado crudo con sal y cuyo medio llenante es el propio jugo del pescado.
- En agua y sal: Producto pre cocido, en el cual se ha adicionado como medio de relleno agua y sal en un porcentaje menor al 5%.
- En salmuera (presentación tipo light): Producto elaborado crudo, al cual se ha adicionado como medio de relleno una solución de agua y sal en un porcentaje menor al 5%.
- En aceite: Producto pre cocido al cual se ha agregado como medio de relleno aceite vegetal comestible.
- Salsa o pasta: Producto elaborado crudo al cual se ha agregado una pasta o salsa para darle sabor característico.

Según el tipo de presentación del pescado:

- Filete: Porción longitudinal del pescado de tamaño y forma irregular, separadas del cuerpo mediante cortes paralelos a la espina dorsal, y cortados o no transversalmente para facilitar su envasado.
- Desmenuzado o *grated*: Mezcla de partículas de pescado reducidas a dimensiones uniformes, y en los que las partículas están separadas, y no formaran pasta deben pasar a través de un tamiz ITINTEC 12.7 mm.
- Lomitos: Filetes dorsales de pescado libres de piel, espinas, sangre y carne oscura. Se envasan en forma horizontal y ordenada.
- Sólido: Pescado cortado en segmentos transversales y colocados en el envase con los planos de sus cortes paralelos al fondo del mismo, pudiéndose añadirse un fragmento de segmento para llenar el envase.
- Trozos o *chunks*: Porciones de musculo de pescado de 1.4 cm. en los que se mantiene la estructura original del músculo.
- Trocitos o *flakes*: Porciones de músculo de pescado, más pequeñas que las anteriormente indicadas, en la que se mantendrá la estructura original del músculo.

Según la forma de los envases:

- Tipo de tres piezas de 1 libra *tall* recto 300 x 470: Envase con amplia gama de posibilidades de presentación según el producto, con capacidad de alrededor de 425gr. puede conservar desde pescados como anchoveta, jurel, caballa, ya sea en *grated*, trozos, enteros, etc. y distintos líquidos de gobiernos como para mariscos como abalones, locos, navajas, pota, entre otros. Tiene gran acogida en países de Centro América, Estados Unidos, Brasil, Taiwán, Chile, Colombia, etc. Tiene la posibilidad de entregarse con tapas abre fáciles.

- Tipo de tres piezas Tinapa 202 x 308 de 1 libra: Envase utilizado para presentaciones de lomos de anchoveta en aceite o pasta de tomate. De uso común para las exportaciones en Colombia y Panamá. Es posible la atención con tapas abre fáciles.
- Tipo de tres piezas ½ lb. 307 x 109: Envase de mayor comercialización en el sector pesca tanto para mercado local como para las exportaciones. Las presentaciones en conservas suelen ser en *grated* de anchoveta o jurel principalmente, así como en filetes de caballa, sólidos de atún entre otros. Es común el uso de tapas abre fáciles en este tipo de envases.
- Tipo dos piezas de 1 libra oval 608 x 406 x 108: Envase embutido de importante presentación para los programas del PRONAA y exportaciones para países como República Dominicana, Bolivia, Cuba etc. Su uso es primordialmente para enteros de anchoveta, en la mayoría de casos con pasta de tomate como líquido de gobierno.
 - Tipo dos piezas *dingley* 105 x 76 x 23: Envase embutido con creciente aceptación en el mercado centro americano, puede ser utilizado para especies como la anchoveta en aceite vegetal o pasta de tomate. Con capacidad de alrededor de 106 g. Es normalmente utilizado con tapa abre fácil.

En la Tabla 25 se presenta el desenvolvimiento de la actividad pesquera de conservas durante el año 2014. Se tiene que el desembarque se dio principalmente en los meses de enero y febrero. Al igual que la transformación, aunque en esta última se trata de minimizar las variaciones. En cambio, las ventas internas tienen su pico en abril, asociado a la Semana Santa y las exportaciones alcanzan su máximo entre diciembre y febrero, en línea con la pesca.

Tabla 25

Desarrollo de la Actividad Pesquera de Conservas, Año 2014, en Miles de TM

Total	Desembarque	Transformación	Ventas internas	Exportaciones
Enero	14.0	6.7	2.4	3.3
Febrero	11.0	5.6	2.1	3.3
Marzo	8.1	4.6	3.1	2.5
Abril	8.3	4.7	6.1	1.8
Mayo	7.0	4.3	5.0	1.9
Junio	5.8	3.8	3.3	2.3
Julio	5.9	4.1	5.1	1.8
Agosto	7.7	5.1	3.7	2.5
Setiembre	8.4	4.8	4.7	2.8
Octubre	7.7	4.7	3.6	2.8
Noviembre	5.6	3.3	3.2	2.6
Diciembre	8.6	5.0	4.9	3.2
Total 2013	98.2	56.7	47.1	30.8

Nota. Tomado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

Al revisar la producción por especies de pescados y mariscos, que se presenta en la Tabla 26, se tiene que la anchoveta es el principal recurso utilizado y en el año 2014 representó el 39% de todos los pescados, seguido por la caballa con 33%. Mientras que los mariscos apenas representaron el 2% de la pesca, y el otro 98% corresponde a pescados.

Tabla 26

Producción de Pescados y Mariscos en Conserva por Especie, en TM

	2012	2013	2014
Total	70,487	76,407	56,621
Pescados	69,426	75,466	55,469
Anchoveta	35,751	41,818	21,626
Atún	1,318	6,617	4,460
Barrilete	2,284	2,670	3,107
Bonito	408	1,483	1,661
Caballa	3,523	10,667	18,058
Jurel	22,882	3,344	4,900
Machete	508	1,098	658
Sardina	15	-	741
Otros pescados	2,737	7,769	258
Mariscos	1,061	941	1,152

Nota. Tomado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

Dentro de América Latina, el Perú constituye el tercer mercado de productos pesqueros, luego de Brasil y México. Sin embargo, la mayor parte de la producción de conservas se exporta, a pesar de que (Caro, 2009):

Las ventas a los mercados internos dan como resultado un mayor empleo nacional, un mayor valor agregado y el desarrollo de toda una red de distribución y comercialización, que también se vuelca en el país. (p.12)

Por lo tanto, el enfoque de la industria pesquera debe estar en incrementar el consumo nacional para brindar una mejor nutrición a la población, así como para elevar las tasas de empleo, generando productos con mayor agregado y promoviendo el desarrollo de la acuicultura. En el caso de Perú, el consumo de pescado fresco está asociado a la cultura y esto se podría extender a las conservas y para conocer el mercado se presenta el siguiente análisis (Caro, 2009).

- **Producto:** La experiencia en el consumo de especies que no sean de captura es reducida, lo cual es un beneficio para la industria en análisis. Además, se han dado cambios en los hábitos alimenticios, que reconocen al consumo de pescado como una costumbre sana por lo que se ha elevado la ingesta de productos marinos. El pescado es fuente de proteínas, minerales y Omega 3. “Otro concepto de utilidad es el de asociar el producto con el país de origen. Esto permite crear una línea de presentación que incluya tanto en el embalaje como en la marca esta clase de asociación” (Caro, 2009, p.16).
- **Precio:** Deben cubrir los costos de producción y de comercialización, considerando que los costos de captura varían a lo largo del año. Así mismo, el precio no puede ser mucho mayor que el de productos sustitutos. El pescado atraviesa varios agentes antes de llegar al consumidor final, y cada agente añade sus costos, los cuales se van sumando al precio final. En algunas ocasiones, el

aumento del precio puede sobrepasar el 300%, desde la captura hasta el consumidor

- Plaza: Las conservas se han pensado para atender principalmente a los hogares, en el segmento de comidas preparadas o listas para su consumo. Esta categoría permite crear productos variados, con alto valor agregado, diversificando la oferta. Los compradores institucionales y el sector gastronómico no constituyen el mercado principal de conservas. La distribución se da tanto a través del canal tradicional como de los supermercados, por las facilidades de almacenamiento que brinda el producto.
- Promoción: Funcionan las estrategias de promoción conjunta con otros bienes asociados. Además, resulta importante el anuncio de ofertas y disponibilidad en los folletos de los supermercados y la ubicación del producto, ya que la mayoría de las compras se dan por impulso.

A nivel de las exportaciones, los *brokers* representan el principal canal de comercialización de los derivados para CHD. Estos comercializan conservas, semiconservas y productos congelados a base de recursos hidrobiológicos. Por un lado, estos agentes consiguen clientes en los principales mercados de consumo y, por otro, contactan productores para satisfacer dicha demanda. Es importante mencionar que en su mayoría estos productos son exportados con la marca del importador. Una pequeña parte se destina al consumo local en donde se comercializa a través de supermercados, distribuidores mayoristas y minoristas, y a través de PRONAA (López, Pon, Tueros, & Vía, 2007).

Las fortalezas que se encontraron en el área de marketing y ventas son la existencia de una demanda mundial para todo el recurso capturado y procesado en el Perú, junto con acceso a mercados extranjeros. Las debilidades identificadas son: (a) Poca diversificación de productos procesados no congelados; (b) una gran porción del mercado nacional es

abastecido por conservas importadas; y (c) el precio se incrementa en más de 300% desde la captura hasta el consumidor final.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Perú cuenta con plantas industriales habilitadas y aprobadas sanitariamente por el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), para exportar a la Unión Europea, Rusia, Francia, Brasil, Argentina y China. Estas plantas se encuentran ubicadas a lo largo del litoral peruano, en línea con los principales puertos de desembarque que se presentan en la Figura 22. Esto representa una fortaleza del sector ya que cuenta con la capacidad para procesar el producto marino en todo el litoral y de acuerdo a estándares de calidad aceptados internacionalmente. Sin embargo, hay muchas unidades pesqueras que operan de manera informal, sin respetar las normas de calidad ni sanitarias, que no mantienen las cadenas de frío y por tanto, ponen en peligro la salud de los consumidores (G. La Rosa, comunicación personal, 13 de julio, 2016).



Figura 22. Desembarque de recursos hidrobiológicos marinos, por puerto, año 2014. Tomado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015, p. 31. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

De acuerdo con López, et al. (2007), en cuanto a la pesca artesanal, esta tiene limitaciones en infraestructura, tecnología y capacitación, sin embargo es de mucha importancia en el sector, como proveedora de recursos hidrobiológicos. La cantidad desembarcados que se destina a la producción de conservas se presenta en la Figura 23,

donde se visualiza alta variabilidad, dependiendo de condiciones climatológicas, así como legales y que afecta severamente a la industria de transformación pesquera.

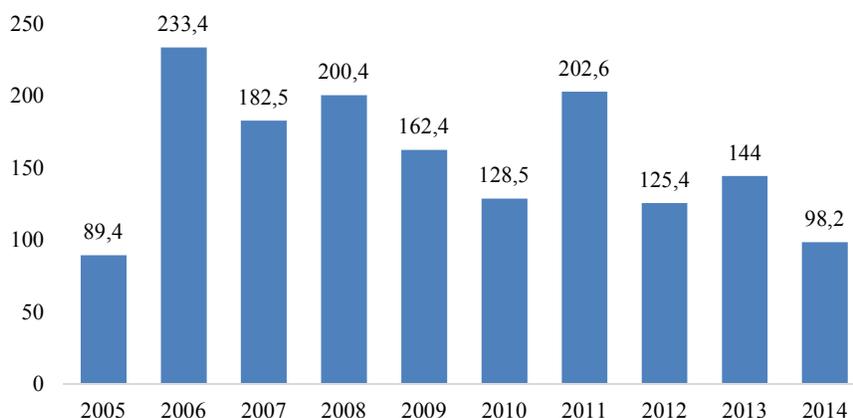


Figura 23. Evolución del desembarque de recursos hidrobiológicos marinos destinados a la elaboración de conservas, en miles de TM. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014,” por D. Bernedo et al., 2015, p. 31. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

En relación con el tipo de recursos desembarcados para la producción de conserva, como principal medio de conservas, se presenta la Tabla 27. Se tiene que dentro de los pescados el principal recurso es la anchoveta, seguida por la caballa, mientras que el atún apenas representó un 5.0% en el 2013 y 5.5% en el 2014. Por otra parte, los mariscos representaron el 1.1% y 2.6% de los pescados, para los mismos años.

Tabla 27

Tipo de Recurso Desembarcado para Conservas, en Miles de TM

	2012	2013	2014
Pescados	125,373	144,029	98,154
Anchoveta	64,814	86,785	34,825
Bonito	644	2,724	2,826
Jurel	43,694	7,198	9,820
Caballa	9,979	26,601	36,715
Atún	1,115	7,136	5,409
Otros	5,127	13,585	8,559
Mariscos	1,535	1,601	2,561
Otros	179	2	626

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014” por D. Bernedo et al., 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.

La producción de conservas en el Perú varía mes a mes, como se ha podido apreciar en la Figura 24. Durante el año 2014, alcanzó su pico en el mes de enero, cuando se

elaboraron 6.7 millones de TM, mientras que la menor cantidad fue en noviembre, con una producción de apenas 3.3 millones de TM. Mientras que en relación con el control de la calidad, las empresas han definido áreas que se dedican específicamente a coordinar la toma de muestras. El 90% de los países a nivel mundial exigen un certificado sanitario oficial y para ello se tiene que hacer un muestreo al lote que se va a exportar y posteriormente, las muestras obtenidas se analizan y si estas muestras están dentro de los valores permitidos se otorga el certificado sanitario oficial, de lo contrario se podrían tener problemas (G. La Rosa, comunicación personal, 13 de julio, 2016). A nivel nacional, el SENASA y Produce también establecen estándares de calidad, pero como se ha mencionado las empresas informales no los siguen.

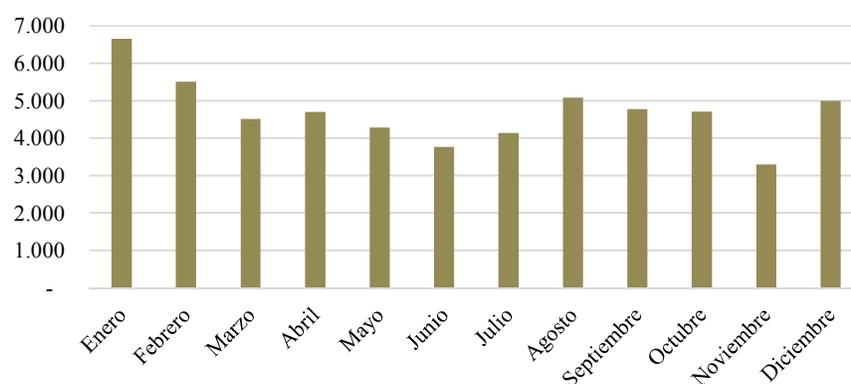


Figura 24. Producción mensual de conservas, año 2014, en miles de TM. Adaptado de “Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014” por D. Bernedo, H. León y J. Quispe, 2015. Lima, Perú: Ministerio de la Producción (Produce).

Como fortaleza se tiene que hay grandes empresas que cuentan con capacidad instalada para la captura y procesamiento, cumpliendo con estrictos controles de calidad, pero esto no es extensible a toda la industria. Del lado de las debilidades se encontró: (a) Existe mucha variabilidad en la cantidad transformada cada mes, en base al desembarque de los recursos y esto eleva los costos de producción; y (b) las empresas informales no mantienen cadenas de frío y eso pone en riesgo la calidad de los productos y la salud de los consumidores.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos de la industria pesquera, enfocada en la producción y comercialización de conservas, no han alcanzado su máximo porque uno de cada cuatro kilos de pescado que consumen los peruanos es importado. Los precios de los productos asiáticos es menor y por ello el consumo de conservas nacionales se redujo de 6.1 kg en el 2011 a 2.8 kg para el 2014 (Ríos, 2016). En promedio, el consumo por hogar en Lima Metropolitana es de 270 gramos por mes, lo cual representa más de S/ 150 millones, lo cual se relaciona con la mejora en el poder adquisitivo de los peruanos, pero también por el aumento en la variedad de la oferta (“Conservas de pescado”, 2015).

El sector pesquero sufre una escasez de crédito. Las empresas productoras de conservas de pescado se han convertido en proveedores de crédito de corto plazo para los armadores con los que trabajan. Este sistema consiste en prestarles dinero a los pescadores para que realicen arreglos a sus embarcaciones y las pongan operativas. A cambio los pescadores abastecen de pescado a la planta descontando así su deuda poco a poco. No todos los armadores tienen acceso a este crédito, siempre se busca trabajar con los más eficientes y confiables del sector a fin de poder recuperar todo el monto prestado (López, et al., 2007).

La principal debilidad existente es que no hay crédito para las empresas dedicadas a pesca y desembarque, por lo que las transformadoras deben suplir esta necesidad. Además de que los ingresos por venta de conservas en el mercado nacional se han reducido por la penetración de productos importados.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Tomando en cuenta las diversas actividades desempeñadas, el recurso humano que participa en la industria de pesca para CHD presenta diferentes características. Sin embargo, aquellos que se dedican a la extracción aún no han tomado conciencia sobre la importancia de preservar el pescado en las mejores condiciones, que debe ser con cadena de frío. La razón

del problema yace en que la mayoría de los pescadores se han dedicado principalmente a la pesca de anchoveta, con el fin de ser usada para producir harina de pescado, donde el producto se almacena a granel sin hielo.

Es necesario invertir en capacitación a los pescadores, a fin de poder contar con mayor cantidad y calidad de pescado para productos destinados al CHD. Donde existe personal de alta especialización y con experiencia es en el procesamiento de conservas, curado de pescado de muchos años y congelado, tanto en el área de la transformación como en los trabajos de planta. Por ejemplo, existe el personal de fleteo y limpieza, el cual tiene experiencia trabajando con materia prima, tal como el atún, la sardina, el jurel, la caballa, el barrilete, el perico y la anchoveta. De la misma manera también existe personal capacitado en sistemas de calidad HACCP, necesario para las empresas que manipulan alimentos.

La fortaleza es que el personal del área de transformación se encuentra capacitado y cumple con normas HACCP. Mientras que la debilidad es que el personal dedicado a captura carece de entrenamiento para preservar los recursos destinados a CHD, lo cual se da porque muchas de las unidades pesqueras son artesanales e/o informales.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el estudio de prospectiva pesquera, elaborado por el Instituto del Mar del Perú (IMARPE) se desarrolló una encuesta que fue distribuida a especialistas de universidades, instituciones públicas y privadas, así como empresas. Una de las conclusiones fue que un factor importante será la aplicación de nuevas tecnologías basadas en el sistema solar, con imágenes satelitales e integración a un *software*. Esto permitirá ampliar la información disponible de identificación de especies, alcanzar mayores profundidades y realizar pesca selectiva. Esto aún está lejos de la realidad, pero se espera que en los próximos 10 años, la aplicación de la tecnología sea una herramienta de uso común entre los pescadores

artesanales del Perú. La nueva tecnología ayudará a disminuir el esfuerzo pesquero, los costos en la operación de extracción y la depredación de especies.

Como puntos importantes a resaltar, se encuentra que muchas plantas medianas y pequeñas no cuentan con computadoras en el área de producción, todos los registros son hechos a mano y no se trabajan las cifras. No existe un sistema integrado en el que se consolide la información del proceso de extracción, de tal manera que se pueda integrar a los sistemas de aseguramiento de calidad, realizar la trazabilidad de las materias primas e insumos y, además, se pueda controlar a los proveedores de materias primas, envases y material de empaque, ingredientes y aditivos (López et al., 2007). A nivel mundial, si existe tecnología para monitoreo de condiciones ambientales, así como para planeación de captura y procesamiento, pero en el Perú son pocas las empresas que pueden adquirir e implementar dichos sistemas y equipos (G. La Rosa, comunicación personal, 13 de julio, 2016)

El análisis del área de sistemas revela que a pesar de contar con tecnología disponible a nivel mundial para un manejo integrado de la operación, la mayoría de las empresas no consolidan su información, la cual en muchos casos es recopilada manualmente, en las distintas áreas de transformación y control de calidad. Adicionalmente se carece de sistemas de monitoreo ambiental que ocasionan la captura ineficiente.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Perú tiene una gran debilidad en el campo de las fuerzas tecnológicas y científicas, ya que se ha caracterizado por la exportación de materias primas, en lugar de producir bienes o servicios con valor agregado. Esto hace al país muy vulnerable para la industria conservera, sobre todo porque la mayor parte de envases metálicos son importados. Aun considerando otro tipo de envases, la materia prima de los mismos no se produce totalmente en el país, lo que genera una fuerte dependencia tecnológica para el tema de envases.

El Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP) es una organización de derecho público interno que forma parte del sector público, dependiente del Ministerio de la Producción. Esta institución de investigación tiene por finalidad principal propender a la mejor utilización de los recursos pesqueros, orientándolos al desarrollo de productos con mayor valor agregado y propiciando el mejoramiento de las condiciones higiénico sanitarias en las actividades pesqueras y acuícolas del país.

Bajo esta perspectiva, los objetivos específicos del ITP incluyen lo siguiente: (a) un mejor e innovador aprovechamiento de los recursos pesqueros marinos y de las aguas continentales, (b) la búsqueda constante del valor agregado para la diversificación de la oferta exportable, (c) la utilización de recursos sub explotados, (d) el desarrollo de los recursos humanos en ciencia y tecnología y (e) el ejercicio de la función de vigilancia y control sanitario de la industria pesquera a fin de contribuir, de manera integral, al mejoramiento del nivel tecnológico de la pesquería nacional (Díaz, 2014)

La labor desarrollada por el ITP comprende, consecuentemente, la investigación aplicada para la utilización y desarrollo de una amplia variedad de tecnologías y productos, el estudio de los mercados, la transferencia de sus tecnologías mediante la asistencia técnica y la capacitación, la prestación de servicios tecnológicos especializados, la ejecución de proyectos de promoción y desarrollo, las publicaciones científicas y tecnológicas y la cooperación técnica nacional e internacional (Díaz, 2014).

La fortaleza encontrada es que existe en el país una base de investigación científica oceanográfica e hidrobiológica (IMARPE) que brinda información oportuna y confiable. Mientras que la debilidad es la baja incorporación de tecnología en el proceso de transformación, a lo que se suma el bajo desarrollo de envases y empaques a nivel nacional.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 28 se muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la industria pesquera alimentaria en el Perú, donde se han listado las fortalezas y las debilidades que se identificaron con el análisis AMOFHIT. A cada una se le asigna un peso y luego una puntuación para obtener un puntaje ponderado total de 2.011. Viendo este puntaje obtenido por la industria, se puede concluir que se poseen más debilidades que fortalezas, ocasionadas principalmente por la informalidad y la pérdida de participación en el mercado nacional.

Tabla 28

Matriz EFI de la Industria Pesquera Alimentaria

	Factores claves de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
1	Institucionalidad especializada en pesquería	0.07	3	0.21
2	Hay medianas y grandes empresas que cuentan con capacidad instalada para la captura y procesamiento	0.07	4	0.28
3	El personal del área de transformación se encuentra capacitado y cumple con normas HACCP	0.08	4	0.32
4	Base de investigación científica oceanográfica e hidrobiológica que brinda información oportuna y confiable	0.08	4	0.32
	Subtotal fortalezas	0.3		1.13
Debilidades				
1	La producción está altamente concentrada en pocas empresas	0.06	2	0.12
2	Grupos empresariales con capacidad de gestión, pero no se extiende a toda la industria, plagada por la informalidad	0.06	1	0.06
3	Las normas de pesaje y uso de equipos no permiten un desarrollo eficiente del sector	0.05	1	0.05
4	Bajo grado de diversificación de la oferta productiva	0.06	2	0.12
5	Pérdida de participación de mercado a nivel nacional	0.07	1	0.07
6	Altos precios de las conservas nacionales, aumentando en más de 300% desde la captura hasta el consumidor final	0.07	1	0.07
7	Mucha variabilidad en la cantidad transformada cada mes	0.05	2	0.10
8	Las empresas informales no mantienen cadenas de frío, afectando la calidad	0.07	1	0.07
9	No hay crédito para las empresas dedicadas a pesca y desembarque	0.06	2	0.12
10	El personal dedicado a captura carece de entrenamiento	0.05	1	0.05
11	La mayoría de las empresas no consolidan su información y no cuentan con control de calidad efectivo	0.05	2	0.10
12	Baja incorporación de tecnología en el proceso de transformación	0.05	1	0.05
	Subtotal debilidades	0.70		0.98
	Total	1.00		2.11

4.3 Conclusiones

La industria de conservas de pescado ha convertido sus productos en una fuente de proteínas y nutrientes de alta calidad para los consumidores, utilizando recursos tradicionales que se encuentran en el mar peruano, a excepción del atún que solo se extrae de manera estacional. El mercado europeo se ha convertido en un mercado atractivo, porque compran las conservas de recursos hidrobiológicos en sus diferentes presentaciones con precios favorables, logrando que incremente la oferta peruana de este producto para el consumo humano directo. Pero se ha descuidado la atención del mercado nacional, en el cual se ha perdido participación, ante la penetración de productos provenientes de Asia con menores precios.

La industria pesquera alimentaria tiene gran cantidad de debilidades, las cuales se pueden mitigar con el desarrollo de estrategias. Sin embargo, al identificarse que estas debilidades se encuentran mayormente en la diversificación de los productos, la capacitación de personal y la tecnificación en los procesos de producción, queda claro que las estrategias que se propongan tendrán efectos en el largo plazo.

Capítulo V: Intereses de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se expresan los intereses supremos de la industria pesquera alimentaria, a partir de los cuales se elabora la Matriz de Intereses de la Organización. Esto constituye la base para definir los objetivos de largo plazo, que son la cuantificación de la visión que se planteó en el Capítulo II.

5.1 Intereses de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Los factores claves de la industria se detallaron en la Matriz Perfil Competitivo y dentro de la Matriz Perfil Referencial, sirviendo de base junto con la visión que se tiene para el año 2026, para definir los siguientes intereses:

- Atención al mercado nacional: Tomar el liderazgo en el mercado peruano, a través del abastecimiento de conservas de pescado y otros productos marinos. Esto implica reducir la participación de los productos importados, compitiendo con alta calidad, pero también con excelente relación precio-valor, ya que los consumidores han mostrado ser sensibles al costo.
- Elevar la producción: Se conoce que actualmente las empresas productoras de conserva de productos hidrobiológicos cuentan con capacidad ociosa, por cuanto depende de la capacidad de captura de especies marinas (atún, barrilete, bonito, caballa, jurel, machete, anchoveta, entre otros productos). Es decir de la materia prima, originando que las empresas pesqueras operen con tasas muy bajas de utilización de planta. Adicionalmente, es necesaria la tecnificación de los procesos de transformación de la conserva de pescado, que permita incrementar la producción, siendo más eficientes en el uso de los recursos.
- Exportaciones: El posicionamiento del producto en el mercado internacional debe permitir el incremento de las ventas. Sólo con un producto posicionado se puede

aventurar a la apertura de nuevos mercados, así como a penetrar los actuales. Esto es imprescindible para poder colocar toda la producción.

- **Diversificación de productos:** La dependencia que se tiene de los productos tradicionales reduce el mercado de consumo. Las presentaciones tradicionales tales como el *grated* y trozos de jurel y caballa, o sólido, *grated*, filetes y trozos de atún, entre otros deben ser complementados por nuevas presentaciones, para llegar a mayor cantidad de clientes y además aumentar las ocasiones de consumo.
- **Alta calidad:** Para tener acceso sostenido a los principales mercados a nivel mundial es necesario desarrollar productos con altos estándares de calidad, los que el consumidor percibe en el sabor y la contextura del pescado en sí. Pero que para la comercialización se demuestra a través de certificaciones.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

A partir de los intereses desarrollados para la industria pesquera alimentaria, que se presentaron en el punto anterior, se elabora la Tabla 29, donde también se han colocado los intereses de otros actores. Se incluye a las naves que extraen los productos, las plantas de procesamiento y los importadores. Pero también a entes externos como las organizaciones gubernamentales, sin dejar de lado a los clientes.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Para cada uno de los intereses supremos de la industria pesquera alimentaria se propone un objetivo de largo plazo, los cuales deben lograrse para el año 2026, es decir que se cuenta con un período de 10 años:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Al 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM. En el año 2014, se vendieron 25,900 TM en el mercado peruano, lo que otorgaba al sector una participación de 55%.

Tabla 29

Matriz de Intereses de la Organización de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Interés	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Atender el mercado nacional	Accionistas	Importadores*	PRODUCE
		Distribuidores	SUNAT
		Supermercados	Empleados
		Consumidores	Transportistas
2 Elevar la producción	Accionistas	Competidores*	
		Empleados	MINAM
		Clientes	
		Proveedores	PRODUCE
3 Exportaciones	Accionistas	Operadores logísticos	PRODUCE
		Brokers	MINCETUR
		Empleados	
		Clientes	SUNAT
		Proveedores	
4 Diversificación de productos	Accionistas	Competidores*	
		Brokers	Gobiernos locales
		Clientes	PRODUCE
		Empleados	
5 Alta calidad	Clientes	Empresas certificadoras	PRODUCE
		Empleados	
		Accionistas	

Nota. Todos los grupos de interés que no presentan asterisco tienen intereses comunes con la Industria Pesquera Alimentaria del Perú, mientras que los competidores tienen un signo * porque su interés es opuesto.

- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM. Durante el año 2014, se elaboraron 56,700 TM de conservas, proyectándose un crecimiento promedio de 4.1% anual.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En el 2026, Perú exportará 42,900 TM de conservas. Esto se dará partiendo de las 30,800 TM que se exportaron en el 2014.

- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026. Para el 2015 se encontró que la industria no introduce productos innovadores con frecuencia.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026. No se conoce cuántas empresas contaban con alguna de estas certificaciones en el año 2016, pero se sabe que solamente las medianas y grandes tienen acceso a tecnología, capacitación y certificaciones.

5.4 Conclusiones

Luego de analizar los intereses de la industria pesquera alimentaria y de definir sus objetivos de largo plazo se concluye que hay amplio potencial de crecimiento, pero el mismo debe seguir los lineamientos del ordenamiento nacional de pesca, para preservar los recursos hidrobiológicos. En la medida en que se destine más pesca para consumo humano directo y en especial para la elaboración de conservas, se incrementarán las utilidades de la industria, haciendo un uso más eficiente de la capacidad instalada, con producciones menos variables mes a mes. Se requieren de estrategias que permitan colocar en el mercado esa producción adicional y al mismo tiempo asegurar el abastecimiento de materia prima.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico requiere de otros análisis, los cuales se realizan a través del uso de matrices, por lo tanto, en este capítulo se presenta la formulación estratégica de la industria pesquera alimentaria en el Perú, utilizando: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz Interna-Externa, (e) Matriz GE, (f) Matriz de Decisión Estratégica, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, (i) Matriz de Ética; y finalmente, (j) la Matriz de Estrategias vs. OLP y (k) la de Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA para la industria pesquera alimentaria se ha desarrollado, y se presenta en la Tabla 30, con el objetivo de proponer estrategias que sirvan para que la industria use sus fortalezas, al mismo tiempo que logre aprovechar las oportunidades que se han encontrado en el entorno. También se han propuesto estrategias para protegerse de las amenazas externas y reducir sus debilidades. Dichas estrategias son las siguientes:

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".
- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación.
- **Estrategia 3 (E3):** Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas.
- **Estrategia 4 (E4):** Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina.
- **Estrategia 5 (E5):** Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento.
- **Estrategia 6 (E6):** Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones.
- **Estrategia 7 (E7):** Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad.

Tabla 30

Matriz FODA para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

	Fortalezas	Debilidades
	1 Institucionalidad especializada en pesquería	1 La producción está altamente concentrada en pocas empresas
	2 Hay medianas y grandes empresas que cuentan con capacidad instalada para la captura y procesamiento	2 Grupos empresariales con capacidad de gestión, pero no se extiende a toda la industria, plagada por la informalidad
	3 El personal del área de transformación se encuentra capacitado y cumple con normas HACCP	3 Las normas de pesaje y uso de equipos no permiten un desarrollo eficiente del sector
		4 Bajo grado de diversificación de la oferta productiva
		5 Pérdida de participación de mercado a nivel nacional
	4 Base de investigación científica oceanográfica e hidrobiológica que brinda información oportuna y confiable	6 Altos precios de las conservas nacionales, aumentando en más de 300% desde la captura hasta el consumidor final
		7 Mucha variabilidad en la cantidad transformada cada mes
		8 Las empresas informales no mantienen cadenas de frío, afectando la calidad
		9 No hay crédito para las empresas dedicadas a pesca y desembarque
		10 El personal dedicado a captura carece de entrenamiento
		11 La mayoría de las empresas no consolidan su información y no cuentan con control de calidad efectivo
		12 Baja incorporación de tecnología en el proceso de transformación
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Entorno macroeconómico estable, con bajo riesgo país, lo que crea un marco atractivo para las inversiones, que se complementa con acuerdos comerciales establecidos con los principales mercados extranjeros	E1 Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa" (F2, F3, O1, O2, O3, O4)	E7 Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad (D1, D2, D8, D10, D11, O1, O2, O3, O5)
2 Existe demanda mundial para el recurso capturado y procesado en el Perú	E2 Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conservación (F2, F3, O1, O2, O3, O4)	E8 Hacer alianzas con brokers internacionales para crear productos acordes a los requerimientos de los distintos mercados (D1, D2, D3, O1, O2)
3 Mercado interno con más de 30 millones de habitantes	E3 Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas (F2, F3, F4, O1, O3, O4)	E9 Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos (D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4)
4 Mayor capacidad adquisitiva de la población por reducción de la pobreza	E4 Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina (F1, F2, F3, O1, O2, O5)	E10 Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas (D3, D4, D5, D6, , D7, O1, O2, O3, O4, O5)
5 Leyes ambientales que no permiten la sobreexplotación de los recursos	E5 Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento (F1, F2, F3, O1, O2, O5)	E11 Desarrollar las conservas de mariscos (D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5)
	E6 Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones (F2, O1, O2)	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Vedas prolongadas	E12 Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques (F2, F4, A5)	E13 Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita (D1, D5, D6, A2, A3)
2 Pesca ilegal no declarada y fuera de reglamentación		E14 Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega (D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, D9, D10, A7)
2 Procesos gubernamentales burocráticos que dificultan la apertura y operación de las empresas		E15 Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación (D1, D2, D8, D9, D10, D11, D12, A2, A2, A5, A6, A7)
3 Desaceleración económica		
5 Baja inversión en tecnología y ciencia		
6 Efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos		
7 Exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y a preservación de los recursos lo que pone en riesgo las exportaciones peruanas		

- **Estrategia 8 (E8):** Hacer alianzas con *brokers* internacionales para crear productos acordes a los requerimientos de los distintos mercados.
- **Estrategia 9 (E9):** Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos.
- **Estrategia 10 (E10):** Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 12 (E12):** Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques.
- **Estrategia 13 (E13):** Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita.
- **Estrategia 14 (E14):** Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega.
- **Estrategia 15 (E15):** Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA, que se presenta en la Tabla 31, revela que la industria pesquera alimentaria en el Perú carece de fortaleza industrial, rubro en el que obtuvo una puntuación promedio igual a 3.33, en el rango de uno a seis, y además obtuvo una posición similar (3.22) en lo que se refiere a fortaleza financiera. Cuando se grafican estos resultados se obtiene la Figura 25, donde el resultado señala la necesidad de adoptar una postura entre conservadora y agresiva, por lo que se soporta la escogencia de estrategias intensivas, de diversificación e integración, así como las que brindan liderazgo en costos:

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".

Tabla 31

Matriz PEYEA de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	2
	3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	4
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	4
	5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	4
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	2
	8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	rápida	4 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	3 3.22
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)					
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	3
	2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	4
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	4
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	1
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5 -3.33
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	3 2.67
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)					
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	pocos	3
	2. Tasa de inflación	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0 1 2 3 4 5 6	baja	2
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0 1 2 3 4 5 6	estrecho	2
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0 1 2 3 4 5 6	muchas	5
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	3 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0 1 2 3 4 5 6	inelástica	2 -3.13
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0 1 2 3 4 5 6	baja	1 2.88
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)					
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	5
	2. Potencial de utilidades	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	5
	3. Estabilidad financiera	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	2
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0 1 2 3 4 5 6	complejo	1
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	eficiente	3
	6. Intensidad de capital	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	4
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0 1 2 3 4 5 6	difícil	4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0 1 2 3 4 5 6	alta	3 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	3 3.33

- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación.
- **Estrategia 3 (E3):** Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub-explotadas.

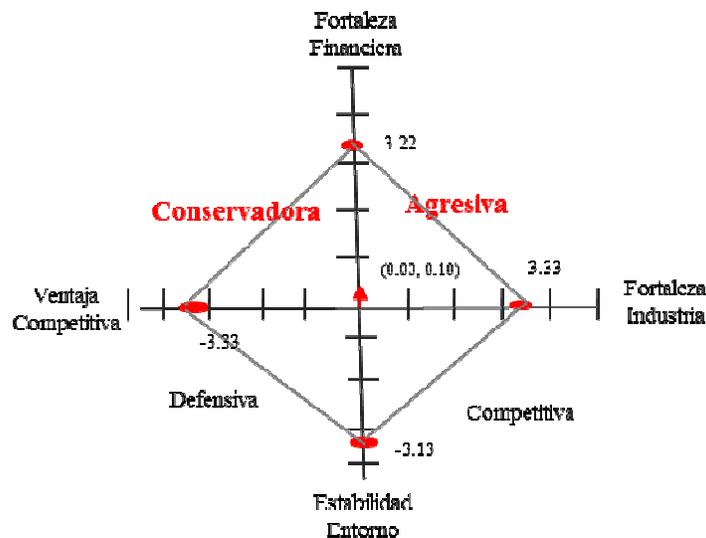


Figura 25. Matriz PEYEA de la industria pesquera alimentaria en el Perú.

- **Estrategia 6 (E6):** Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones.
- **Estrategia 7 (E7):** Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad.
- **Estrategia 9 (E9):** Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos.
- **Estrategia 10 (E10):** Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 12 (E12):** Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques.
- **Estrategia 13 (E13):** Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita.
- **Estrategia 14 (E14):** Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega.

- **Estrategia 15 (E15):** Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 26 se observa que las conservas que elabora la industria pesquera alimentaria en el Perú, principalmente productos enlatados, son consideradas como un producto tipo interrogante. Esto se debe a que la participación de mercado, dentro del contexto mundial es muy pequeña, además de que a nivel nacional ha ido perdiendo participación. Ante este resultado, D'Alessio (2013) recomienda la implementación de estrategias intensivas, como las que se indican a continuación:

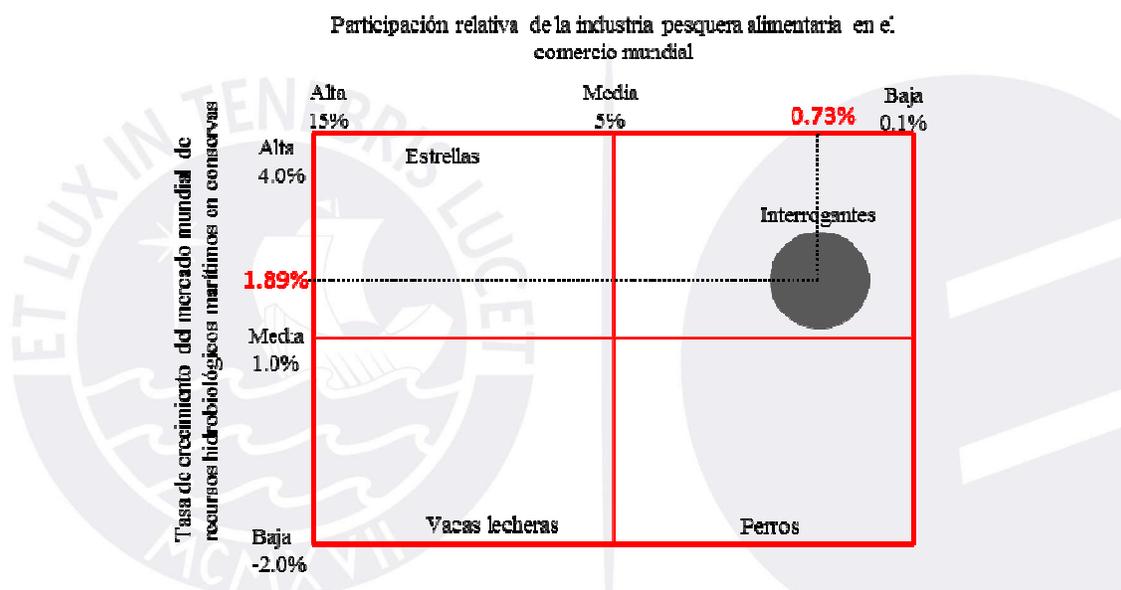


Figura 26. Matriz BCG de la industria pesquera alimentaria en el Perú. Adaptado de "Trade Statistics for International Business Development," por International Trade Centre, 2016. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".
- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación.
- **Estrategia 3 (E3):** Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas.

- **Estrategia 4 (E4):** Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina.
- **Estrategia 5 (E5):** Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento.
- **Estrategia 9 (E9):** Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos.
- **Estrategia 10 (E10):** Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 13 (E13):** Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE, que se presenta en la Figura 27, conjuga el promedio ponderado que se obtuvo en la MEFI con el resultado de la MEFE. El cuadrante donde se cruzan estos dos valores es el V, lo que indica que la industria pesquera alimentaria debe enfocarse entre tener y mantener. Sin embargo está en la frontera con el cuadrante VIII por lo que se implementarán en conjunto estrategias intensivas y defensivas, tal como se expone a continuación:

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".
- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación.
- **Estrategia 6 (E6):** Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones.
- **Estrategia 7 (E7):** Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad.

- **Estrategia 8 (E8):** Hacer alianzas con *brokers* internacionales para crear productos acordes a los requerimientos de los distintos mercados.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 13 (E13):** Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita.

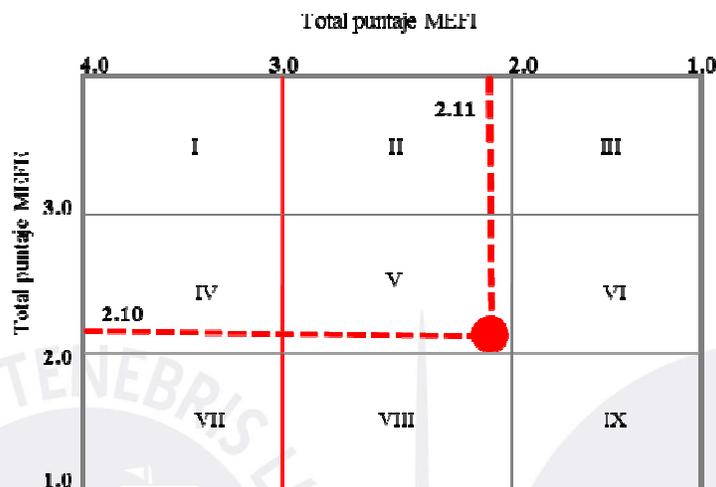


Figura 27. Matriz Interna Externa de la industria pesquera alimentaria en el Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Al desarrollar la Matriz Gran Estrategia (véase la Figura 28) se establece que la industria pesquera alimentaria en el Perú está en el Cuadrante II, al considerar que el mercado tiene un rápido crecimiento, pero la posición competitiva es débil. Es por ello que se recomienda la implementación de estrategias intensivas, de integración y de desposeimiento, apoyando las siguientes:

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".
- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación.

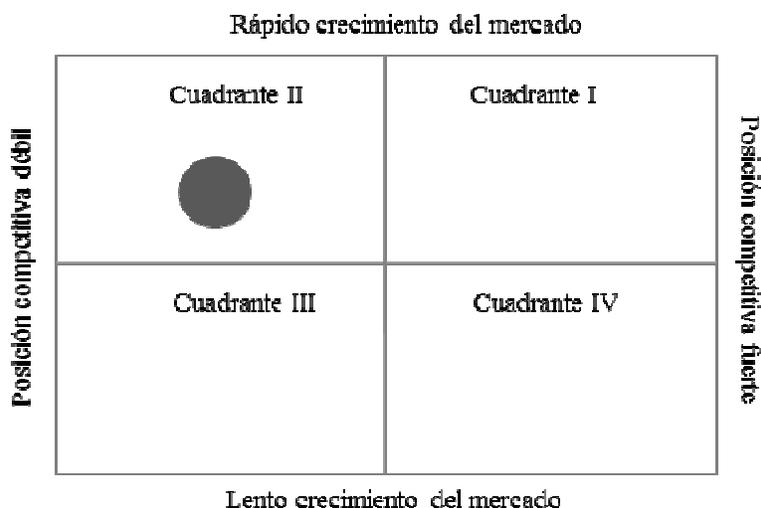


Figura 28. Matriz Gran Estrategia de la industria pesquera alimentaria en el Perú.

- **Estrategia 3 (E3):** Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas.
- **Estrategia 4 (E4):** Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina.
- **Estrategia 5 (E5):** Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 12 (E12):** Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques.
- **Estrategia 14 (E14):** Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega.
- **Estrategia 15 (E15):** Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estratégica se muestran juntos los resultados obtenidos en las herramientas que se han venido aplicando a lo largo de este capítulo, como son: (a) Matriz FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) Interna Externa y (e) Gran Estrategia. En la Tabla 32 se

observa como 14 de las 15 estrategias analizadas deben ser retenidas, al repetirse el apoyo en tres o más ocasiones. En cambio, las E8 pasa a ser una estrategia de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 33 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, cuyo criterio de aceptación establece que se retengan las estrategias con 5.00 puntos o más (D'Alessio, 2015). Es por ello que 12 de las 14 estrategias analizadas son retenidas y las E5 y E6 pasan a considerarse como estrategias de contingencia. En la Tabla 18 se observa que el mayor puntaje ponderado lo obtienen las siguientes estrategias: (a) Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación, (b) diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas, y (c) desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 34 se desarrolla la Matriz de Rumelt, utilizando las 12 estrategias que hasta el momento se mantienen como retenidas. Allí se observa que todas las estrategias deben ser retenidas, al cumplir con los cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) otorgan ventaja.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 35 se visualiza la Matriz de Ética, con la cual se analiza si las estrategias que hasta el momento se tienen como retenidas permiten la promoción de los derechos de las personas, independientemente de que sea al libre pensamiento, a la privacidad, a hablar libremente o a la propiedad. Además, se evalúa el impacto que tienen estas estrategias en la distribución, administración y normas de justicia. Es así que por último se revisa que cumplan con los fines y resultados estratégicos que la industria tiene o espera. Los resultados indican que las siete estrategias que se han analizado promueven todos los derechos, son justas y al

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

	Estrategias	Tipo de estrategia	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	Intensiva. Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
E4	Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina	Intensiva. Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E5	Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento	Intensiva. Desarrollo de mercados	X		X		X	3
E6	Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones	Defensiva	X	X		X		3
E7	Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	Defensiva	X	X		X		3
E8	Hacer alianzas con brokers internacionales para crear productos acordes a los requerimientos de los distintos mercados	Defensiva	X			X		2
E9	Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	Diversificación. Concéntrica	X	X	X			3
E10	Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	Diversificación. Concéntrica	X	X	X			3
E11	Desarrollar las conservas de mariscos	Intensiva. Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E12	Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	Integración. Vertical hacia atrás	X	X			X	3
E13	Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	Intensiva. Penetrar en el mercado	X	X	X	X		4
E14	Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	Integración. Vertical hacia atrás	X	X			X	3
E15	Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	Integración. Horizontal	X	X			X	3

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

	Estrategia 1 Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"		Estrategia 2 Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación		Estrategia 3 Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas		Estrategia 4 Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina		Estrategia 5 Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento		Estrategia 6 Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones		Estrategia 7 Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad		Estrategia 9 Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos		Estrategia 10 Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas		Estrategia 11 Desarrollar las conservas de mariscos		Estrategia 12 Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques		Estrategia 13 Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita		Estrategia 14 Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega		Estrategia 15 Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación				
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP		
Oportunidades																															
Entorno macroeconómico estable, con bajo riesgo país, lo que crea un marco atractivo para																															
1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	
las inversiones, que se complementa con acuerdos comerciales establecidos con los principales mercados extranjeros																															
2	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Existe demanda mundial para el recurso capturado y procesado en el Perú																															
3	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Mercado interno con más de 30 millones de habitantes																															
4	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Mayor capacidad adquisitiva de la población por reducción de la pobreza																															
5	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Leyes ambientales que no permiten la sobreexplotación de los recursos, creando una industria sostenible																															
Amenazas																															
1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Vedas prolongadas																															
2	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Pesca ilegal no declarada y fuera de reglamentación																															
3	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Procesos gubernamentales burocráticos que dificultan la apertura y operación de las empresas																															
4	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Desaceleración económica																															
5	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Baja inversión en tecnología y ciencia																															
6	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos																															
7	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad y a preservación de los recursos lo que pone en riesgo las exportaciones peruanas																															
Fortalezas																															
1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Institucionalidad especializada en pesquería																															
2	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Hay medianas y grandes empresas que cuentan con capacidad instalada para la captura y procesamiento																															
3	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
El personal del área de transformación se encuentra capacitado y cumple con normas HACCP																															
4	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Base de investigación científica oceanográfica e hidrobiológica que brinda información oportuna y confiable																															
Debilidades																															
1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
La producción está altamente concentrada en pocas empresas																															
2	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Grupos empresariales con capacidad de gestión, pero no se extiende a toda la industria, plagada por la informalidad																															
3	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Las normas de pesaje y uso de equipos no permiten un desarrollo eficiente del sector																															
4	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Bajo grado de diversificación de la oferta productiva																															
5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Pérdida de participación de mercado a nivel nacional																															
6	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Altos precios de las conservas nacionales, aumentando en más de 300% desde la captura hasta el consumidor final																															
7	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Mucha variabilidad en la cantidad transformada cada mes																															
8	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Las empresas informales no mantienen cadenas de frío, afectando la calidad																															
9	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
No hay crédito para las empresas dedicadas a pesca y desembarque																															
10	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
El personal dedicado a captura carece de entrenamiento																															
11	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
La mayoría de las empresas no consolidan su información y no cuentan con control de calidad efectivo																															
12	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Baja incorporación de tecnología en el proceso de transformación																															
Puntaje Total	2.00		6.07		6.19		5.63		5.11		4.84		4.05		5.88		5.87		6.33		5.89		5.72		5.73		6.28		5.99		5.99

mismo tiempo excelentes en cuanto al utilitarismo, razón por la que se mantienen como retenidas.

Tabla 34

Matriz de Rumelt de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Otorga ventaja	Se acepta
E1	Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar las conservas de mariscos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 35

Matriz de Ética de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E7	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Derechos												
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia												
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo												
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- **Estrategia 1 (E1):** Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa".
- **Estrategia 2 (E2):** Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conservación.
- **Estrategia 3 (E3):** Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas.
- **Estrategia 4 (E4):** Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina.
- **Estrategia 7 (E7):** Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad.

- **Estrategia 9 (E9):** Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos.
- **Estrategia 10 (E10):** Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas.
- **Estrategia 11 (E11):** Desarrollar las conservas de mariscos.
- **Estrategia 12 (E12):** Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques.
- **Estrategia 13 (E13):** Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita.
- **Estrategia 14 (E14):** Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega.
- **Estrategia 15 (E15):** Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

Las estrategias que no han sido aprobadas por todas las matrices utilizadas, principalmente por la Matriz de Decisión Estratégica, pasan a ser de contingencia:

- **Estrategia 5 (E5):** Desarrollar el mercado de China, dado su rápido crecimiento.
- **Estrategia 6 (E6):** Hacer alianza estratégica con operadores logísticos para agilizar las exportaciones.
- **Estrategia 8 (E8):** Hacer alianzas con *brokers* internacionales para crear productos acordes a los requerimientos de los distintos mercados.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La industria pesquera alimentaria en el Perú adoptará las estrategias retenidas con el fin de lograr su visión y sus objetivos de largo plazo. Es por esto que se prepara la Tabla 36 donde se evalúa si la implementación de estas estrategias conducirá o no al logro de los OLP.

Tabla 36

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
		Al 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM	Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91.800 TM	En el 2026, Perú exportará 42,900 TM de conservas	Al 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026	El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026
E1	Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	X	X		X	
E4	Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina		X	X		
E7	Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	X	X	X		X
E9	Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	X	X	X	X	
E10	Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	X	X	X	X	
E11	Desarrollar las conservas de mariscos	X	X	X	X	X
E12	Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	X	X	X		
E13	Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	X	X			
E14	Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	X	X	X		
E15	Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	X	X	X		

Se observa que todas las iniciativas contribuyen al logro de los objetivos definidos y por lo tanto deben ser implementadas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para elaborar esta matriz, los competidores que se consideran son los mismos utilizados en la Matriz Perfil Competitivo, es decir la industria pesquera alimentaria de Chile y de Ecuador. En la Tabla 37 se presentan las acciones esperadas de parte de estas dos organizaciones, asociadas principalmente a copiar las innovaciones y a penetrar los mismos mercados, a nivel mundial.

6.13 Conclusiones

Al concluir el Proceso Estratégico se tiene que luego de unir las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades se obtuvieron 15 estrategias, las que se analizaron con distintas herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas. Esto con el fin de seleccionar las estrategias que contribuyen a los fines de la organización y que además son éticas. Las 12 estrategias retenidas son las siguientes: (a) Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"; (b) desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación; (c) desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas; (d) desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina; (e) crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad; (f) diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos; (g) diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas; (h) desarrollar las conservas de mariscos; (i) integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques; (j) penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita; (k) integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega; y (l) asociar en cooperativas a

pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

	Estrategias	Industria pesquera alimentaria de	
		Chile	Ecuador
E1	Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	Expandir las conservas listas para servir	Mantenerse en su segmento tradicional
E2	Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación	Innovar en empaques	No se espera reacción
E3	Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	Consolidarse en su mercado local	Continuar exportando al Perú y compitiendo por costos
E4	Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina	Penetrar el mercado de Brasil	Penetrar el mercado de Brasil
E7	Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	Sus empresas obtendrán certificados de calidad	Sus empresas obtendrán certificados de calidad
E9	Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	No se espera reacción	Innovar
E10	Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	No se espera reacción	No se espera reacción
E11	Desarrollar las conservas de mariscos	No se espera reacción	No se espera reacción
E12	Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	No se espera reacción	Continuar con producción de empaques
E13	Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	No se espera reacción	No se espera reacción
E14	Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	Aumentar su flota pesquera	Aumentar su flota pesquera
E15	Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	No se espera reacción	No se espera reacción

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Se da inicio a la Implementación Estratégica con la definición de los objetivos de corto plazo (OCP), para luego pasar a indicar los recursos que se necesitan para lograrlos. Con esta información, junto con lo desarrollado en capítulos previos se propone una nueva estructura para la industria alimentaria pesquera en el Perú, con el fin de que sea viable la implementación de este plan estratégico. También se indica la forma en la que se manejará el cambio, incluyendo la motivación del recurso humano y la relación con el medio ambiente y las comunidades.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se desarrollan los objetivos de corto plazo (OCP), enmarcados dentro de cada uno de los cinco objetivos de largo plazo (OLP) que se tienen. Se hace de esta forma porque los OCP son hitos o pasos que deben irse logrando para alcanzar los OLP (D'Alessio, 2013).

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49.200 TM. En el año 2014, se vendieron 25,900 TM en el mercado peruano, lo que otorgaba al sector una participación de 55%.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): Para el 2018 las ventas al mercado nacional serán de 32,100 TM.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): Aumentar la participación en el mercado nacional a 64% para el 2019.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Se lograrán ventas en el mercado peruano de 35,700 TM de conservas durante el año 2020.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): Incrementar en 20% el espacio de exhibición en las tiendas del canal tradicional, durante el período 2020-2022.

- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5): Durante el año 2023, penetrar el 50% de los hogares peruanos con una campaña de publicidad que promueva el consumo de conservas de pescados y mariscos.
- Objetivo de corto plazo 1.6 (OCP1.6): Al 2026, las ventas de conservas de productos hidrobiológicos en el mercado peruano ascenderán a 49,200 TM.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM. Durante el año 2014, se elaboraron 56,700 TM de conservas, proyectándose un crecimiento promedio de 4.1% anual.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Lograr que el 35% de las embarcaciones incorpore tecnología para la captura eficaz y eficiente, para el año 2018.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): En el año 2020 se alcanzarán 72,200 TM de producción pesquera alimentaria en conservas.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): La capacidad de bodega en las embarcaciones pesqueras industriales será de 15,000 metros cúbicos en el 2021.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): Para el 2022, un 60% de los pescadores artesanales se encontrarán formalizados y organizados en asociaciones.
- Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5): En el 2024, más del 50% de las embarcaciones cuenten con tecnología para lograr una captura eficiente.

Objetivo de corto plazo 2.6 (OCP2.6): Al 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). En el 2026, Perú exportará 42,900 TM de conservas. Esto se dará partiendo de las 30,800 TM que se exportaron en el 2014.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): Al año 2018, las exportaciones de conservas de productos hidrobiológicos serán por 34,400 TM.

- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): En el 2020, el 10% de las exportaciones al Brasil serán de la marca “directo a la mesa”.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Durante el 2021, el 40% de los productos exportados usará la marca de los productores peruanos y no de los importadores, dándose a conocer en mercados extranjeros.
- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): Para el 2023, los productos peruanos tendrán presencia en Colombia, Panamá, Venezuela y Argentina, además de Brasil.
- Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5): Las exportaciones de conservas de productos pesqueros ascenderán a 42,900 TM en el año 2026.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026. Para el 2015 se encontró que la industria no introduce productos innovadores con frecuencia..

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Durante el 2018 se introducirá al mercado la marca “directo a la mesa” penetrando el 10% de los hogares peruanos.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): En el año 2020, un 20% de los ingresos obtenidos por la industria pesquera alimentaria peruana provendrán de productos introducidos a partir del 2016.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): La industria destinará S/ 40 millones para investigación y desarrollo en el período 2020-2022.
- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): Al 2023, un 30% de los ingresos se originarán por productos introducidos en los últimos tres años
- Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5): Durante el 2025 la cantidad 14,000 TM que se produzcan estarán empacadas en envases de nuevo diseño, producidos localmente.

- Objetivo de corto plazo 4.6 (OCP4.6): Para el 2026, el 40% de los ingresos serán generados por productos introducidos en el período 2016-2026.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026. No se conoce cuántas empresas contaban con alguna de estas certificaciones en el año 2016, pero se sabe que solamente las medianas y grandes tienen acceso a tecnología, capacitación y certificaciones.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): En el año 2018, un 40% de las empresas de la industria pesquera peruana, tanto capturadoras de recursos hidrobiológicos como transformadoras, contará con las certificaciones HACCP e ISO 9001.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Al 2020, lograr que el 45% de los pescadores artesanales estén asociados para que tengan acceso a capacitación y certificaciones.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Para el 2022, se contará con tres empresas certificadoras reconocidas que hayan creado alianzas con la industria pesquera nacional.
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4): Lograr que 75% de los pescadores artesanales operen de manera formal para el 2024.
- Objetivo de corto plazo 5.5 (OCP5.5): Durante el año 2026, el 90% de las empresas de la industria pesquera alimentaria en el Perú tendrá las certificaciones HACCP e ISO 9001.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el punto anterior se han definido los objetivos de corto plazo (OCP) para la industria pesquera alimentaria en el Perú, los que abarcan el período entre los años 2016 y 2026. Ahora corresponde el turno de listar los recursos que se necesitan para lograr dichos OCP, que

llevarán a la consecución de los OLP, dichos recursos se presentan en la Tabla 38, indicando el objetivo al que corresponden.



Tabla 38

Recursos Asignados a los OCP de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

OLP	OCP	Recursos
OLP1 Al 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM	OCP1.1 Para el 2018 las ventas al mercado nacional serán de 32,100 TM	Distribuidores, mayoristas, cadenas de supermercados, personal de promociones, personal de atención en los puntos de ventas, material de empaque, transportistas, unidades de transporte y carga, publicidad, medios
	OCP1.2 Aumentar la participación en el mercado nacional a 64% para el 2019	Agencias de marketing, espacio de góndola, personal de atención al público, mayoristas y minoristas, transportistas, unidades de transporte y carga, publicidad, medios promocionales
	OCP1.3 Se lograrán ventas en el mercado peruano de 35,700 TM de conservas durante el año 2020	Distribuidores, mayoristas, cadenas de supermercados, personal de promociones, personal de atención en los puntos de ventas, material de empaque, transportistas, unidades de transporte y carga, publicidad, medios
	OCP1.4 Incrementar en 20% el espacio de exhibición en las tiendas del canal tradicional, durante el período 2020-2022	Tiendas, abastos, puestos de mercado, personal de atención en los puntos de venta, personal de marketing, distribuidores, transportistas, material promocional para puntos de ventas
	OCP1.5 Durante el año 2023, penetrar el 50% de los hogares peruanos con una campaña de publicidad que promueva el consumo de conservas de pescados y mariscos	Agencia de publicidad, medios, presupuesto de publicidad, investigadoras de marketing,
	OCP1.6 Al 2026, las ventas de conservas de productos hidrobiológicos en el mercado peruano ascenderán a 49,200 TM	Distribuidores, mayoristas, cadenas de supermercados, personal de promociones, personal de atención en los puntos de ventas, material de empaque, transportistas, unidades de transporte y carga, publicidad, medios
OLP2 Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM	OCP2.1 Lograr que el 35% de las embarcaciones incorpore tecnología para la captura eficaz y eficiente, para el año 2018	Proveedores de tecnología, PRODUCE, capacitadores, sistemas de comunicación satelital, financiamiento
	OCP2.2 En el año 2020 se alcanzarán 72,200 TM de producción pesquera alimentaria en conservas	Embarcaciones, cuotas asignadas de pesca, recursos hidrobiológicos marítimos, transportistas, cadena de frío, equipo para transformación, personal obrero y administrativo, empaques, almacén, recursos para financiar la operación
	OCP2.3 La capacidad de bodega en las embarcaciones pesqueras industriales será de 15,000 metros cúbicos en el 2021	Embarcaciones, financiamiento, tecnología, pescadores, personal de descarga, muelles
	OCP2.4 Para el 2022, un 60% de los pescadores artesanales se encontrarán formalizados y organizados en asociaciones	PRODUCE, censadores, supervisores, procesos simplificados, líderes pesqueros
	OCP2.5 En el 2024, más del 50% de las embarcaciones cuenten con tecnología para lograr una captura eficiente	Proveedores de tecnología, PRODUCE, capacitadores, sistemas de comunicación satelital, financiamiento
	OCP2.6 Al 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM	Embarcaciones, cuotas asignadas de pesca, recursos hidrobiológicos marítimos, transportistas, cadena de frío, equipo para transformación, personal obrero y administrativo, empaques, almacén, recursos para financiar la operación
OLP3 En el año 2026, Peru exportará 42,900 TM de conservas	OCP3.1 Al año 2018, las exportaciones de conservas de productos hidrobiológicos serán por 34,400 TM	Brokers, producto transformado, certificaciones de sanidad y calidad, operadores logísticos, marcas registradas, almacenes, empaques, recurso capturado, personal calificado, PRODUCE, SENASA
	OCP3.2 En el 2020, el 10% de las exportaciones al Brasil serán de la marca "directo a la mesa"	Transportistas terrestres, vías de comunicación, SENASA, INDECOPI, institutos de investigación, empresas productoras, envases, empaques, operadores logísticos
	OCP3.3 Durante el 2021, el 40% de los productos exportados usará la marca de los productores peruanos y no de los importadores, dándose a conocer en mercados extranjeros	Productores nacionales, envases, empaques, expertos en marketing, material promocional, transportistas, operadores logísticos, SENASA, navieras, INDECOPI
	OCP3.4 Para el 2023, los productos peruanos tendrán presencia en Colombia, Panamá, Venezuela y Argentina, además de Brasil	Brokers, producto transformado, certificaciones de sanidad y calidad, operadores logísticos, marcas registradas, almacenes, empaques, recurso capturado, personal calificado, PRODUCE, SENASA
	OCP3.5 Las exportaciones de conservas de productos pesqueros ascenderán a 42,900 TM en el año 2026	Brokers, producto transformado, certificaciones de sanidad y calidad, operadores logísticos, marcas registradas, almacenes, empaques, recurso capturado, personal calificado, PRODUCE, SENASA
OLP4 Al 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el período 2016-2021	OCP4.1 Durante el 2018 se introducirá al mercado la marca "directo a la mesa" penetrando el 10% de los hogares peruanos	Empresas transformadoras, personal calificado, INDECOPI, publicistas y expertos en marketing, material promocional, publicidad, mayoristas, minoristas
	OCP4.2 En el año 2020, un 20% de los ingresos obtenidos por la industria pesquera alimentaria peruana provendrán de productos introducidos a partir del 2016	Personal de I&D, laboratorios, certificaciones sanitarias y de calidad, materia prima fresca, personal calificado, equipo para procesamiento, investigadores de mercados, brokers, contadores
	OCP4.3 La industria destinará S/ 40 millones para investigación y desarrollo en el período 2020-2022	Empresas transformadoras, personal calificado, universidades, entidades gubernamentales relacionadas con pesca, PRODUCE, Concytec, investigadores, expertos en marketing
	OCP4.4 Al 2023, un 30% de los ingresos se originarán por productos introducidos en los últimos tres años	Personal de I&D, laboratorios, certificaciones sanitarias y de calidad, materia prima fresca, personal calificado, equipo para procesamiento, investigadores de mercados, brokers, contadores
	OCP4.5 Durante el 2025 la cantidad 14,000 TM que se produzcan estarán empacadas en envases de nuevo diseño, producidos localmente	Fábricas de empaques, diseñadores gráficos, ingenieros, obreros calificados, materia prima, recursos financieros
	OCP4.6 Para el 2026, el 40% de los ingresos serán generados por productos introducidos en el período 2016-2026	Personal de I&D, laboratorios, certificaciones sanitarias y de calidad, materia prima fresca, personal calificado, equipo para procesamiento, investigadores de mercados, brokers, contadores
OLP5 El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026	OCP5.1 En el año 2018, un 40% de las empresas de la industria pesquera peruana, tanto captadoras de recursos hidrobiológicos como transformadoras, contará con las certificaciones HACCP e ISO 9001	Consultoras y certificadoras, recursos para financiar los procesos de certificación, personal capacitado, procesos estandarizados y documentados, cadena de valor clara, cadena de frío, almacenes, plantas procesadoras, transportistas
	OCP5.2 Al 2020, lograr que el 45% de los pescadores artesanales estén asociados para que tengan acceso a capacitación y certificaciones	PRODUCE, censadores, supervisores, procesos simplificados, líderes pesqueros, empresas calificadoras y certificadoras, expertos en procesamiento, materiales e infraestructura para capacitación
	OCP5.3 Para el 2022, se contará con tres empresas certificadoras reconocidas que hayan creado alianzas con la industria pesquera nacional	Empresas pesqueras, gerentes, certificadoras y calificadoras, abogados, recursos financieros, tecnología de punta
	OCP5.4 Lograr que 75% de los pescadores artesanales operen de manera formal para el 2024	PRODUCE, censadores, supervisores, procesos simplificados, líderes pesqueros, embarcaciones, cadenas de frío
	OCP5.5 Durante el año 2026, el 90% de las empresas de la industria pesquera alimentaria en el Perú tendrá las certificaciones HACCP e ISO 9001	Consultoras y certificadoras, recursos para financiar los procesos de certificación, personal capacitado, procesos estandarizados y documentados, cadena de valor clara, cadena de frío, almacenes, plantas procesadoras, transportistas

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se han creado para la industria pesquera alimentaria y que se aplicarán a partir de la implementación del presente plan estratégico, son las que se muestran a continuación; y que en la Tabla 39 han sido asociadas con cada una de las estrategias:

Tabla 39

Políticas de cada Estrategia para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Estrategias	Políticas								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
E1	Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conversación	X	X	X	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	X	X	X	X			X	X
E4	Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina	X	X	X	X			X	X
E7	Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	X	X	X	X	X	X	X	X
E9	Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	X	X		X	X	X		
E10	Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	X	X		X	X	X		
E11	Desarrollar las conservas de mariscos	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	X	X	X	X			X	X
E14	Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	X	X	X	X	X	X	X	X
E15	Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	X	X	X	X	X	X	X	X

1. Mejora continua en procesos y en calidad del producto.
2. Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez.
3. Invertir en el recurso humano.
4. Respetar las leyes y las normas del Perú y de los socios comerciales.
Preservar el medio ambiente y promover el desarrollo sostenible.
5. Promover el uso de tecnología de punta.
6. Crear conciencia de largo plazo.
7. Hacer uso eficiente de los recursos.

7.4 Estructura de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

En la Figura 29 se presenta la estructura organizacional propuesta para la industria pesquera alimentaria en el país. El principal cambio es la consolidación de todos los actores dentro de una industria, y no solo como el sub-sector pesquería, ya que deben contemplarse a los transformadores. El liderazgo lo tiene el Ministerio de la Producción.

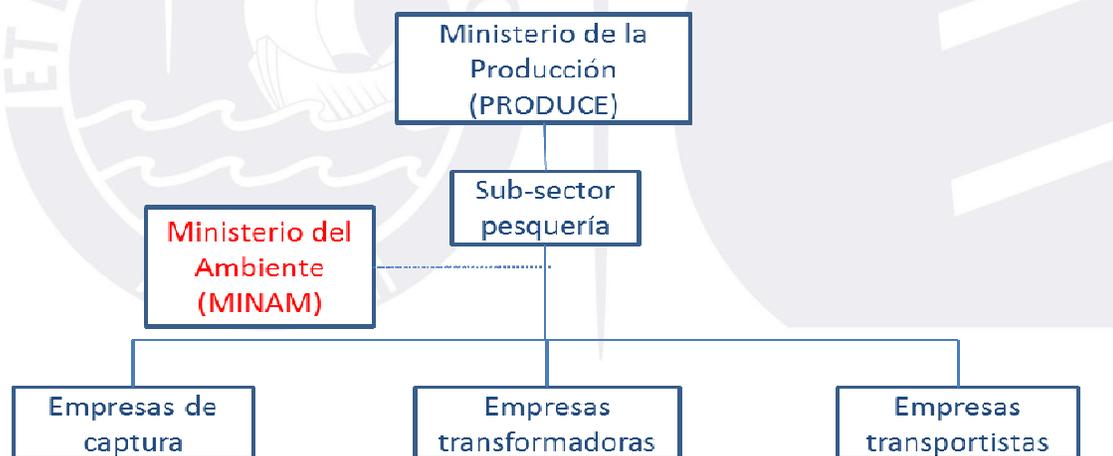


Figura 29. Estructura propuesta para la industria pesquera alimentaria en el Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Es necesario que todas las empresas y personas que integran la industria pesquera alimentaria en el Perú sean conscientes de su relación con el medio ambiente, especialmente con la explotación apropiada de los recursos hidrobiológicos marítimos. Es por ello que no

pueden enfocarse únicamente en el proceso de transformación, sino que es necesario revisar el impacto que se produce a lo largo de toda la cadena de valor, con el fin de garantizar que los efectos negativos se reduzcan al mínimo, lo que también permitirá el desarrollo futuro de la industria. Las acciones puntuales que se tomarán son las siguientes:

- Respetar las vedas y las cuotas establecidas por el Ministerio de la Producción, así como cualquier otra indicación dada por el Ministerio del Ambiente.
- Supervisar el tipo de pesca que realizan los capturadores de recursos.
- Cumplir con la jornada laboral de ocho diarias y en caso de requerir ampliarla se pagarán las horas extras correspondientes.
- Dar prioridad a los habitantes de la zona al momento de la contratación, en función de sus habilidades.
- Contar con un programa de salud y seguridad en el trabajo que mida los riesgos y provea a los empleados de los implementos necesarios para su protección.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es el motor de los cambios, y más allá de eso, es el que logra diariamente procesar los recursos hidrobiológicos marítimos para convertirlos en conservas. Es así que se entrega al mercado los productos acordes con las necesidades de los clientes. En esto radica la importancia de mantener al recurso humano motivado y dispuesto a implementar este plan estratégico, entendiendo la urgencia que se tiene por lograr una pronta implementación. Específicamente para el manejo del personal se hará lo siguiente:

- Aplicar procesos de RR.HH. claramente establecidos, como son el reclutamiento, la selección y la inducción, para posteriormente capacitar y evaluar con frecuencia.
- Brindar a cada persona capacitación o entrenamiento en el ámbito en que lo requieran.

- Dar prioridad en la contratación a personas de la zona donde se desarrolla la captura y la transformación.
- Reconocer los logros públicamente.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con Franco (2010), hay una relación estrecha entre la forma en la cual organizaciones gestionan los cambios, y su éxito en el largo plazo, en términos estratégicos y financieros. Solamente aquellas industrias, sectores o empresas que gestionan adecuadamente el cambio, atendiendo los requerimientos de sus clientes y anticipándose a sus expectativas, logran sobrepasar los períodos de crisis, aprovechando las oportunidades del entorno y generando utilidades.

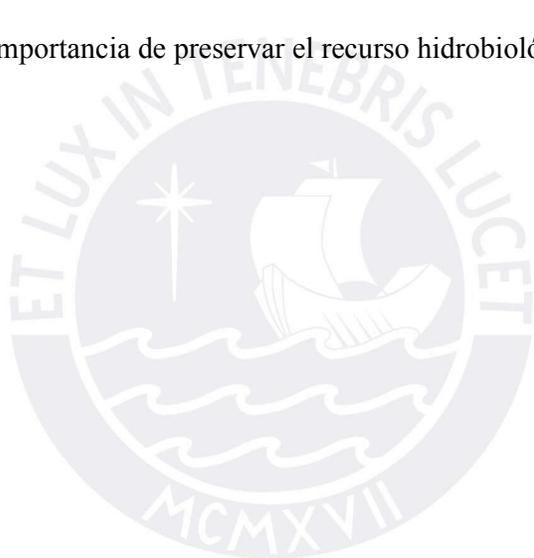
Actualmente, las organizaciones se encuentran obligadas a cambiar constantemente para adaptarse al entorno y, en este caso en particular deben responder tanto a la demanda internacional de conservas de productos pesqueros marítimos como a las poblaciones cercanas y a las autoridades locales y nacionales, quienes requieren la preservación del ecosistema y de sus actividades productivas. Para que la industria pesquera alimentaria en el Perú logre competir con éxito se requiere la implementación inmediata de este plan estratégico, para lo que se seguirán los siguientes pasos:

- Comunicar a todos los propietarios de empresas, empleados y capturadores que se ha desarrollado el presente plan estratégico, enfatizando la visión creada para el año 2026.
- Comunicar los objetivos de corto y de largo plazo, brindando los recursos necesarios para lograrlos.
- Dar a conocer todos los logros que se vayan obteniendo, sin importar su tamaño, ya que esto mostrará que se va en el camino correcto.

- Crear una forma de comunicarse al interior de la industria, que sea efectiva y eficiente, sin deformar el contenido.
- Mantener política de puertas abiertas para recibir cuestionamientos o críticas que pueden contribuir con la implementación o incluso con la mejora del plan estratégico.

7.8 Conclusiones

En este capítulo se ha logrado definir objetivos de corto plazo, identificando los recursos que la industria debe brindar para que sean logrados. Destaca la importancia de respetar las vedas y las cuotas de pesca, por lo que cada empresa transformadora debe trabajar de cerca con sus proveedores, sean o no flotas propias, creando conciencia sobre la importancia de preservar el recurso hidrobiológico marítimo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

A lo largo de este capítulo, que corresponde a la Evaluación Estratégica, se desarrolla el Tablero de Control Balanceado, partiendo del establecimiento de indicadores según las perspectivas de control. Se ha seleccionado esta herramienta que sirve para monitorear la implementación de este plan estratégico, ya que permite que en el futuro se midan los indicadores y se analice si los valores obtenidos se ajustan o no a los esperados.

8.1 Perspectivas de Control

El proceso estratégico es iterativo e interactivo simultáneamente, lo cual significa que son muchas las personas involucradas y se provee una retroalimentación permanente. Con esto se logra que de manera permanente se evalúe la implementación estratégica y en el caso de que se identifiquen desviaciones se aplicarán los correctivos necesarios. Este control estratégico se desarrolla desde cuatro dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2013).

8.1.1 Aprendizaje interno

Dentro de la perspectiva del aprendizaje interno se desarrollan indicadores que promueven el aprendizaje y el crecimiento tanto de la industria, así como de sus colaboradores. Dentro de esta perspectiva hay tres categorías de variables: (a) las capacidades de los empleados, (b) las capacidades de los sistemas de información, y (c) el empoderamiento y la motivación (Kaplan & Norton, 1996). Los indicadores que se han creado dentro de esta perspectiva se relacionan con las capacidades de los empleados.

8.1.2 Procesos

Dentro de la perspectiva de los procesos, se identifican aquellos que son críticos para el logro de los objetivos, tanto de los accionistas como de los clientes y en general de todos los grupos de interés. La medición de estos indicadores es parte del camino para mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, e incrementar la productividad (Kaplan & Norton,

1996). En base a la actividad de la industria pesquera alimentaria se han creado los siguientes indicadores dentro de esta perspectiva: (a) captura de recursos hidrobiológicos marítimos destinados a conservas, (b) producción de conservas en TM, (c) porcentaje de procesos estandarizados y documentados, y (d) porcentaje de empresas que cuentan con la certificación HACCP o la ISO 9001.

8.1.3 Clientes

En la perspectiva de clientes, la industria tiene que considerar a todos los grupos de interés como si fuesen sus clientes, porque las actividades que se desarrollan tienen efectos directos sobre el ecosistema, generando que tanto las comunidades como los gobiernos locales tengan un máximo interés en las actividades que se desarrollen. Los indicadores para esta perspectiva que han sido incluidos en el Tablero de Control Balanceado son (a) exportaciones de conservas en TM, y (b) porcentaje de ventas por productos nuevos.

8.1.4 Financiera

Los indicadores financieros cumplen con dos propósitos. En primer lugar, definen lo que se espera de la industria en términos financieros y, en segundo lugar, fijan parámetros para definir los indicadores de las otras áreas, ya que cualquier actividad que se desarrolla afecta el rendimiento financiero. Dentro de esta perspectiva los indicadores son agrupados en tres áreas: (a) crecimiento y diversificación de los ingresos, (b) reducción de costos o incremento en la productividad, y (c) uso eficiente de los activos que la industria posee (Kaplan & Norton, 1996). En este caso, para la industria pesquera alimentaria en el Perú, se han desarrollado indicadores que miden el rendimiento, así como el presupuesto asignado a ciertas actividades.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado se presenta en la Tabla 40. Con esta herramienta se convierten los objetivos y las estrategias del sector en indicadores tangibles, los cuales

Tabla 40

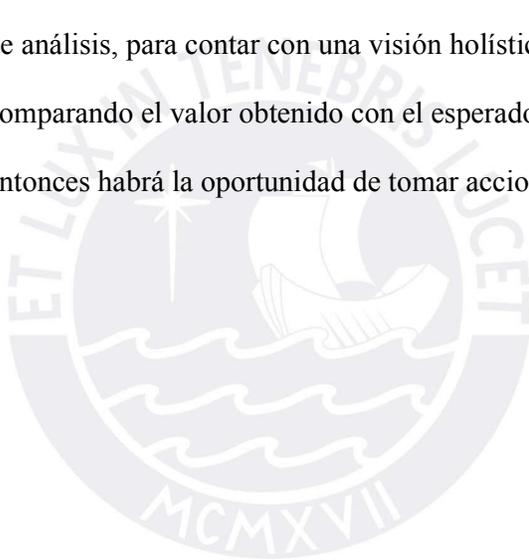
Tablero de Control Balanceado para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	
Aprendizaje interno	OCP2.2	En el año 2020 se alcanzarán 72,200 TM de producción pesquera alimentaria en conservas	Porcentaje de empleados capacitados en el área de transformación	%
Aprendizaje interno	OCP3.3	Durante el 2021, el 40% de los productos exportados usará la marca de los productores peruanos y no de los importadores, dándose a conocer en mercados extranjeros	Cantidad de empresas exportadoras que han desarrollado conocimientos de los mercados extranjeros	Unidades
Aprendizaje interno	OCP4.2	En el año 2020, un 20% de los ingresos obtenidos por la industria pesquera alimentaria peruana provendrán de productos introducidos a partir del 2016	Porcentaje de innovaciones que surgieron de empleados de la línea de producción	%
Aprendizaje interno	OCP4.5	Durante el 2025 la cantidad 14,000 TM que se produzcan estarán empacadas en envases de nuevo diseño, producidos localmente	Empaques desarrollados en base a sugerencias de empleados del sector	Unidades
Aprendizaje interno	OCP5.2	Al 2020, lograr que el 45% de los pescadores artesanales estén asociados para que tengan acceso a capacitación y certificaciones	Horas de capacitación y formación dirigidas a pescadores artesanales	Horas
Cientes	OCP1.1	Para el 2018 las ventas al mercado nacional serán de 32,100 TM	Ventas al mercado nacional	TM
Cientes	OCP1.2	Aumentar la participación en el mercado nacional a 64% para el 2019	Participación en el mercado nacional	%
Cientes	OCP1.3	Se lograrán ventas en el mercado peruano de 35,700 TM de conservas durante el año 2020	Ventas al mercado nacional	TM
Cientes	OCP1.4	Incrementar en 20% el espacio de exhibición en las tiendas del canal tradicional, durante el período 2020-2022	Aumento en el espacio de exhibición en el canal tradicional	%
Cientes	OCP1.5	Durante el año 2023, penetrar el 50% de los hogares peruanos con una campaña de publicidad que promueva el consumo de conservas de pescados y mariscos	Hogares que ven y recuerdan campaña de publicidad del sector	%
Cientes	OCP1.6	Al 2026, las ventas de conservas de productos hidrobiológicos en el mercado peruano ascenderán a 49,200 TM	Ventas al mercado nacional	TM
Cientes	OCP3.1	Al año 2018, las exportaciones de conservas de productos hidrobiológicos serán por 34,400 TM	Exportaciones de conservas	TM
Cientes	OCP3.2	En el 2020, el 10% de las exportaciones al Brasil serán de la marca "directo a la mesa"	Porcentaje de las exportaciones a Brasil que tienen la marca "directo a la mesa"	%
Cientes	OCP3.4	Para el 2023, los productos peruanos tendrán presencia en Colombia, Panamá, Venezuela y Argentina, además de Brasil	Países donde se comercializan conservas de origen peruano	Unidades
Cientes	OCP3.5	Las exportaciones de conservas de productos pesqueros ascenderán a 42,900 TM en el año 2026	Exportaciones de conservas	TM
Cientes	OCP4.1	Durante el 2018 se introducirá al mercado la marca "directo a la mesa" penetrando el 10% de los hogares peruanos	Hogares peruanos donde se consume la marca "directo a la mesa"	%
Cientes	OCP4.4	Al 2023, un 30% de los ingresos se originarán por productos introducidos en los últimos tres años	Porcentaje de las ventas originados por productos introducidos en los últimos tres años	%
Cientes	OCP4.6	Para el 2026, el 40% de los ingresos serán generados por productos introducidos en el período 2016-2026	Porcentaje de ventas por productos nuevos	%
Procesos	OCP2.1	Lograr que el 35% de las embarcaciones incorpore tecnología para la captura eficaz y eficiente, para el año 2018	Porcentaje de embarcaciones con tecnología para captura	%
Procesos	OCP2.3	La capacidad de bodega en las embarcaciones pesqueras industriales será de 15,000 metros cúbicos en el 2021	Capacidad de bodega en embarcaciones industriales	m3
Procesos	OCP2.4	Para el 2022, un 60% de los pescadores artesanales se encontrarán formalizados y organizados en asociaciones	Porcentaje de pescadores artesanales formalizados	%
Procesos	OCP2.5	En el 2024, más del 50% de las embarcaciones cuenten con tecnología para lograr una captura eficiente	Porcentaje de embarcaciones con tecnología para captura	%
Procesos	OCP2.6	Al 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM	Producción de conservas	TM
Procesos	OCP5.1	En el año 2018, un 40% de las empresas de la industria pesquera peruana, tanto captadoras de recursos hidrobiológicos como transformadoras, contará con las certificaciones HACCP e ISO 9001	Porcentaje de procesos estandarizados y documentados	%
Procesos	OCP5.3	Para el 2022, se contará con tres empresas certificadoras reconocidas que hayan creado alianzas con la industria pesquera nacional	Alianzas establecidas entre empresas certificadoras y el sector pesquero	Unidades
Procesos	OCP5.4	Lograr que 75% de los pescadores artesanales operen de manera formal para el 2024	Porcentaje de pescadores artesanales formalizados	%
Procesos	OCP5.5	Durante el año 2026, el 90% de las empresas de la industria pesquera alimentaria en el Perú tendrá las certificaciones HACCP e ISO 9001	Porcentaje de empresas que cuentan con la certificación ISO 9001	%
Financiera	OCP4.3	La industria destinará S/ 40 millones para investigación y desarrollo en el período 2020-2022	Monto destinado a investigación y desarrollo	S/

obedecen a las cuatro perspectivas, midiendo factores críticos del negocio, tales como la innovación, capacitación, acceso a mercados, así como la evolución de la industria. El Tablero de Control Balanceado refleja el equilibrio entre (a) los objetivos de largo y corto plazo, (b) las perspectivas de acciones de parte de entes internos y externos, (c) los indicadores históricos y previsionales, y (d) las medidas financieras y no financieras (Kaplan & Norton, 1996).

8.3 Conclusiones

Al desarrollar la herramienta de control para este plan estratégico se concluye que es indispensable contar con una herramienta de control para monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Esta herramienta comprende indicadores de las cuatro perspectivas de análisis, para contar con una visión holística y tienen que ser monitoreados cada año, comparando el valor obtenido con el esperado. En caso de no generar los valores esperados entonces habrá la oportunidad de tomar acciones correctivas sin esperar el año 2026.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

El análisis competitivo de la industria pesquera alimentaria incluye varios elementos o factores, los cuales son identificados y analizados, ya que en ellos tiene que enfocarse para alcanzar el nivel de desarrollo proyectado para el año 2026. Así mismo, se analiza si es o no factible conformar un clúster, que le permita lograr sinergias. Al final del capítulo, se mencionan cuáles son los aspectos estratégicos que tiene el clúster.

9.1 Análisis Competitivo de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Hernández (2016) señaló que el 25% del pescado que se ingiere en el Perú es de origen importado, a pesar de la gran cantidad de recursos hidrobiológicos que se poseen. La causa es que la industria de la pesca para consumo humano carece de flota propia para abastecerse, a lo que se le suman las continuas vedas que limitan el abastecimiento y lo hacen irregular y poco confiable. Además, no resulta lógico que a la pesca de menor escala o a la artesanal se le apliquen las mismas vedas, ya que su impacto sobre la biomasa es mínimo.

En la comercialización de conservas de productos hidrobiológicos existe competencia desleal, ya que el mercado se encuentra inundado de conservas de origen tailandés y las empresas locales no pueden competir con ellas pues los costos de producción de estas son bajos ya que operan de manera ilegal en su país, e incluso poseen denuncias internacionales. Todos estos factores han causado que el consumo de conservas nacionales haya disminuido en 88%, durante los años 2011 a 2014, mientras que la importación se incrementó en 144% (Hernández, 2016). Todo esto evidencia la pérdida de competitividad de la industria nacional.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Los aspectos sobre los cuales debe construirse la ventaja competitiva de la industria pesquera alimentaria son los que se listan a continuación:

- Abastecimiento constante de los recursos hidrobiológicos marítimos que se necesitan para preparar las conservas.
- Acceso a empaques de distintos tipos, con costos competitivos y adaptados a los requerimientos de los clientes.
- Proceso de transformación con tecnología de punta incorporada, lo cual actualmente solo está presente en dos empresas pero tiene que expandirse a todo el sector para que realmente sea base de la ventaja competitiva.
- Personal capacitado y calificado para los cargos que desempeñan.
- Cadena de frío para la preservación de los recursos hasta que son transformados.
- Bajos costos logísticos, tanto para acceder al mercado nacional como para las exportaciones.
- Innovación en productos y en procesos.
- Certificaciones que garanticen la sanidad de los productos y la calidad en toda la industria.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Pesquera

Alimentaria en el Perú

Sí es posible establecer un clúster, que en principio debería situarse en Paita que es donde se concentra la captura de los recursos hidrobiológicos usados para la elaboración de conservas. Es necesario comprender que un clúster requiere de la concentración geográfica de los entes que lo componen. En este caso debe integrar a las empresas transformadoras, pero también a los que pescan, ya sean artesanales o grandes flotas. Así mismo, se suman los transportistas, los proveedores de empaques y los operadores logísticos. Dentro de los organismos gubernamentales es necesario considerar al Ministerio de la Producción y al Ministerio del Ambiente.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster sea efectivo y se logre la integración de todos los actores, es indispensable que se tenga como fin común el incremento de la producción de conservas, así como su comercialización, tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Para lograrlo, todos los entes deben mejorar sus niveles de calidad, adoptando sistemas de gestión como el ISO 9001 que les permitan acoplarse, además de que se asegura que todo el proceso productivo cumple con los estándares mínimos que requiere el consumidor final o los distribuidores. Es necesario que todas las empresas tengan acceso a tecnología, a capacitación y a certificaciones, lo cual en la actualidad está limitado a las empresas grandes.

9.5 Conclusiones

Se concluye que en la actualidad la industria pesquera alimentaria en el Perú no es competitiva, e incluso ha perdido participación de mercado en el abastecimiento de conservas a nivel nacional. Para incrementar la competitividad es necesario conformar un clúster, donde se involucren a pescadores con transformadores, así como a los productores de empaques, y a los operadores logísticos, entre otros. Lo importante es que todos ellos centren sus operaciones en la región de Paita, ya que la concentración geográfica es esencial para el desarrollo del clúster. El clúster permitirá elevar el nivel de adopción tecnología y de capacitación en todos los productores.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las conclusiones finales del plan estratégico, así como recomendaciones para la organización. Al finalizar se plasma la visión que se tiene para el futuro de la industria pesquera alimentaria en el Perú, mostrando los cambios que se obtendrán en tan solo cinco años.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral de la industria pesquera alimentaria en el Perú se muestra en la Tabla 41. De acuerdo con D'Alessio (2013) esta herramienta se utiliza para confirmar que todo el planeamiento estratégico que se ha hecho está alineado. Es así que se inicia con la visión, de la cual se derivan los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo. Luego se observa, en el centro de la tabla, como las estrategias retenidas sí contribuyen al logro de estos OLP. Todo descansa sobre una nueva estructura organizacional, donde lo principal es la unificación de los distintos actores que integran esta compleja industria.

10.2 Conclusiones Finales

Al culminar la elaboración del plan estratégico para la industria pesquera alimentaria en el Perú, que cubre el período 2016-2026, se concluye lo siguiente:

- En la actualidad no existe una visión para esta industria, por lo que se ha propuesto la siguiente: Al 2026 consolidar la presencia en el mercado nacional y en América Latina, con la producción, comercialización y exportación de conservas de pescado para el consumo humano, ofreciendo productos de alta calidad y generando rentabilidad.
- La misión que se ha creado es: Ser productores formales y tecnificados de conservas de pescado para el consumo humano, desarrollando tecnología, abasteciendo el mercado nacional y mundial, con productos variados de excelente calidad, al contar con empleados calificados y altos estándares de higiene y

seguridad, dando rentabilidad a los inversionistas y actuando de manera socialmente responsable.

- La implementación de este plan estratégico se hará dentro de un marco definido por los valores, el código de ética y las políticas. Los tres se relacionan y establecen aspectos como el respeto a las leyes, inclusive a los permisos de pesca y a las vedas. También promueven la comunicación fluida, el respeto al medio ambiente y el desarrollo profesional de todos los colaboradores; así como la innovación y el uso de tecnología de punta. Todas las estrategias se implementarán dentro de este marco.
- Las oportunidades principales que tiene el sector pesquero para el año 2016 son:
(a) Marco atractivo para las inversiones; (b) entorno macroeconómico estable con flujo de inversión positivo, apoyado por un bajo riesgo país; y (c) mercado interno con más de 30 millones de habitantes, con poder adquisitivo en expansión; y (d) acuerdos comerciales con los principales mercados extranjeros; entre otras.
Mientras que la amenaza principal es la pesca ilegal no declarada y fuera de reglamentación, a lo cual se le suman las vedas prolongadas.
- La principal fortaleza que posee el sector es contar con una base de investigación científica oceanográfica e hidrobiológica que brinda información oportuna y confiable. Esto se contrapone con un gran número de debilidades, que hacen que el sector no haya desarrollado competitividad: (a) Pérdida de participación de mercado a nivel nacional; (b) las empresas informales no mantienen cadenas de frío y eso pone en riesgo la calidad de los productos y la salud de los consumidores; (c) altos precios de las conservas nacionales, ya que el precio se incrementa en más de 300% desde la captura hasta el consumidor final; (d) bajo grado de diversificación de la oferta productiva; (e) no hay crédito para las

Tabla 41

Plan Estratégico Integral de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Visión							
Ser productores formales y tecnificados de conservas de pescado para el consumo humano, desarrollando tecnología, abasteciendo el mercado nacional y mundial, con productos variados de excelente calidad, al contar con empleados calificados y altos estándares de higiene y seguridad, dando rentabilidad a los inversionistas y actuando de manera socialmente responsable							
Intereses del sector: Atender el mercado nacional, elevar la producción, exportaciones, diversificación de productos, alta calidad y rentabilidad	Objetivos de largo plazo					Principios Cardinales: Influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, y conservación de los enemigos	
	A1 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM	Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91.800 TM	En el 2026, Perú exportará 42,900 TM de conservas	A1 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026	El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OP5	Políticas	
E1 Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"	X	X	X	X	X	P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E2 Desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsos, que permitan la conversación	X	X	X	X	X	P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E3 Desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas	X	X		X		P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E4 Desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina		X	X			P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E7 Crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad	X	X	X		X	P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E9 Diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos	X	X	X	X		P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta.	
E10 Diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas	X	X	X	X	X	P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta.	
E11 Desarrollar las conservas de mariscos	X	X	X	X	X	P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E12 Integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques	X	X	X	X		P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E13 Penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita	X	X				P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E14 Integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega	X	X	X	X		P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
E15 Asociar en cooperativas a pequeñas unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación	X	X	X	X		P1: Mejora continua en procesos y en calidad del producto. P2: Servir a los clientes, sin errores desde la primera vez. P3: Invertir en el recurso humano. P4: Respetar las leyes. P5: Preservar el medio ambiente. P6: Promover el uso de tecnología de punta. P7: Crear conciencia de largo plazo. P8: Hacer uso eficiente de los recursos	
Misión: Ser productores formales y tecnificados de conservas de pescado, desarrollando tecnología, abasteciendo el mercado nacional y mundial, con productos variados de excelente calidad, al contar con empleados calificados y altos estándares de higiene y seguridad, dando rentabilidad a los inversionistas y actuando de manera socialmente responsable						Código de ética: Cumplir con la legislación, ser una industria socialmente responsable; promover el desarrollo socioeconómico y humano; desarrollar las competencias de todos los miembros de la industria; fomentar una comunicación abierta; rechazar la competencia desleal, y evitar la discriminación	
Indicadores de aprendizaje interno Indicadores de clientes Indicadores de procesos Indicadores financieros	OCP1.1. Para el 2018 las ventas al mercado nacional serán de 32,100 TM	OCP2.1. Lograr que el 35% de las embarcaciones incorpore tecnología para la captura eficaz y eficiente, para el año 2018	OCP3.1. A1 año 2018, las exportaciones de conservas de productos hidrobiológicos serán por 34,400 TM	OCP4.1. Durante el 2018 se introducirá al mercado la marca "directo a la mesa" penetrando el 10% de los hogares peruanos	OCP5.1. En el año 2018, un 40% de las empresas de la industria pesquera peruana, tanto captadoras de recursos hidrobiológicos como transformadoras, contará con las certificaciones HACCP e ISO 9001		
	OCP1.2. Aumentar la participación en el mercado nacional a 64% para el 2019	OCP2.2. En el año 2020 se alcanzarán 72,200 TM de producción pesquera alimentaria en conservas	OCP3.2. En el 2020, el 10% de las exportaciones al Brasil serán de la marca "directo a la mesa"	OCP4.2. En el año 2020, un 20% de los ingresos obtenidos por la industria pesquera alimentaria peruana provendrán de productos introducidos a partir del 2016	OCP5.2. A1 2020, lograr que el 45% de los pescadores artesanales estén asociados para que tengan acceso a capacitación y certificaciones		
	OCP1.3. Se lograrán ventas en el mercado peruano de 35,700 TM de conservas durante el año 2020	OCP2.3. La capacidad de bodega en las embarcaciones pesqueras industriales será de 15,000 metros cúbicos en el 2021	OCP3.3. Durante el 2021, el 40% de los productos exportados usará la marca de los productores peruanos y no de los importadores, dándose a conocer en mercados extranjeros	OCP4.3. La industria destinará S/ 40 millones para investigación y desarrollo en el periodo 2020-2022	OCP5.3. Para el 2022, se contará con tres empresas certificadoras reconocidas que hayan creado alianzas con la industria pesquera nacional		Indicadores de aprendizaje interno Indicadores de clientes Indicadores de procesos Indicadores financieros
	OCP1.4. Incrementar en 20% el espacio de exhibición en las tiendas del canal tradicional, durante el periodo 2020-2022	OCP2.4. Para el 2022, un 60% de los pescadores artesanales se encontrarán formalizados y organizados en asociaciones	OCP3.4. Para el 2023, los productos peruanos tendrán presencia en Colombia, Panamá, Venezuela y Argentina, además de Brasil	OCP4.4. A1 2023, un 30% de los ingresos se originarán por productos introducidos en los últimos tres años	OCP5.4. Lograr que 75% de los pescadores artesanales operen de manera formal para el 2024		
	OCP1.5. Durante el año 2023, penetrar el 50% de los hogares peruanos con una campaña de publicidad que promueva el consumo de conservas de pescados y mariscos	OCP2.5. En el 2024, más del 50% de las embarcaciones cuenten con tecnología para lograr una captura eficiente	OCP3.5. Las exportaciones de conservas de productos pesqueros ascenderán a 42,900 TM en el año 2026	OCP4.5. Durante el 2025 la cantidad 14,000 TM que se produzcan estarán empacadas en envases de nuevo diseño, producidos localmente	OCP5.6. Durante el año 2026, el 90% de las empresas de la industria pesquera alimentaria en el Perú tendrá las certificaciones HACCP e ISO 9001		
	OCP1.6. A1 2026, las ventas de conservas de productos hidrobiológicos en el mercado peruano ascenderán a 49,200 TM	OCP2.6. A1 2026, la producción pesquera en conservas será de 91,800 TM		OCP4.6. Para el 2026, el 40% de los ingresos serán generados por productos introducidos en el periodo 2016-2026			
Estructura organizacional unificada para la industria, bajo el control del Ministerio de la Producción, específicamente del Sub-sector pesquero. Se involucra a todas las empresas transformadoras, con el apoyo de las unidades de captura para garantizar la disponibilidad de materia prima							

empresas dedicadas a pesca y desembarque, por lo que las transformadoras deben suplir esta necesidad; y (f) existen grupos empresariales con capacidad de gestión y de modernización, pero estos beneficios no se aplican a toda la industria, plagada por la informalidad; entre otros.

- En línea con la visión y con el fin de cuantificarla, para medir su cumplimiento se crearon los siguientes objetivos de largo plazo para el año 2026: (a) Las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM; (b) La producción pesquera en conservas será de 91,800 TM; (c) Perú exportará 42,900 TM de conservas; (d) la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-2026; y (e) el 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001.
- Las siete estrategias retenidas, que llevarán al logro de los OLP, son: : (a) Desarrollar conservas bajo el concepto "directo a la mesa"; (b) desarrollar productos en empaques innovadores como doy-packs o bolsas, que permitan la conservación; (c) desarrollar el mercado nacional de conservas de especies sub explotadas; (d) desarrollar el mercado de Brasil, que es el principal mercado en América Latina; (e) crear alianzas con empresas consultoras y certificadoras de calidad; (f) diversificarse concéntricamente al hacer conservas de la pesca actual en nuevos formatos; (g) diversificarse horizontalmente al incrementar las variedades pescadas; (h) desarrollar las conservas de mariscos; (i) integrarse verticalmente hacia atrás al establecer fábrica de empaques; (j) penetrar el canal tradicional en el mercado nacional, para incrementar el consumo per cápita; (k) integrarse verticalmente hacia atrás al adquirir más embarcaciones pesqueras, aumentando la capacidad de bodega; y (l) asociar en cooperativas a pequeñas

unidades pesqueras para que se formalicen, obteniendo acceso a tecnología y capacitación.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales de este plan estratégico son las siguientes:

1. La industria pesquera alimentaria, bajo el liderazgo de PRODUCE deberá implementar este plan estratégico de inmediato, para poder aprovechar las oportunidades del entorno. En la actualidad, la industria carece de competitividad y si desea incrementar sus ingresos requiere aplicar las estrategias retenidas.
2. Gestionar el cambio, mediante la creación de canales de comunicación frecuente entre las empresas de todo tipo, así como entre los colaboradores de todos los niveles. De esta forma podrán identificarse a tiempo los temores o rechazos y podrán enfrentarse, brindando la información necesaria de manera oportuna.
3. Adoptar la estructura organizacional que se ha creado para la industria, la cual permitirá la implementación estratégica. De esta manera se evitará el error señalado por D'Alessio (2013), que consiste en tratar de implementar el plan estratégico con la misma estructura vigente.

10.4 Futuro de la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú

Para el año 2026, la industria pesquera alimentaria en el Perú tendrá altos niveles de productividad y competitividad. Esto se logrará con procesos de mejora continua, que permitirán la certificación de la calidad en las distintas empresas transformadoras, así como en las organizaciones dedicadas a la captura, las cuales contarán con instalaciones para conservar en frío los recursos capturados. Es así que el 90% de las empresas contarán con certificaciones HACCP e ISO 9001, como se indica en la Tabla 42, donde también se aprecia la evolución en otros indicadores, todo como efecto de la implementación de este planeamiento estratégico.

Tabla 42

Futuro de la Industria Pesquera en el Perú

	OLP	Indicador	Presente	Futuro	Unidades
OLP1	Al 2026, las ventas de conservas al mercado nacional ascenderán a 49,200 TM	Ventas de conservas al mercado nacional	25,900	49,200	TM
OLP2	Para el año 2026, la producción pesquera en conservas será de 91.800 TM	Producción en conservas	56,700	91,800	TM
OLP3	En el 2026, Perú exportará 42,900 TM de conservas	Exportaciones de conservas	30,800	42,900	TM
OLP4	Al 2026, la industria generará el 40% de sus ingresos a partir de productos introducidos en el periodo 2016-206	Porcentaje de ingresos que provienen de innovaciones	No se introducen innovaciones con frecuencia	40	%
OLP5	El 90% de las empresas transformadoras del recurso hidrobiológico peruano tendrán las certificaciones HACCP e ISO 9001 para el año 2026	Empresas transformadoras con HACCP e ISO 9001	Se desconoce	90	%

A nivel de la transformación, se habrá incorporado tecnología de punta, la cual junto con el abastecimiento continuo de materia prima y los colaboradores altamente calificados, permitirán utilizar la capacidad instalada. Al hacer un uso más eficiente de la capacidad instalada se reducirá el costo unitario y con ello, el producto final será más competitivo, tanto en el mercado interno como en el exterior.

Las conservas peruanas estarán disponibles en distintos formatos, así como también de distintas variedades de pescados y mariscos, ofreciendo mayores opciones a los consumidores y por ende incrementando sus ventas. A nivel nacional se recuperará la participación de mercado perdida, abasteciendo más del 70% de conservas consumidas por los peruanos. Además, de que la mayoría de las exportaciones se harán con las marcas peruanas, las cuales serán reconocidas por su alta calidad y excelente sabor. Estos productos estarán disponibles en diversos países, como Alemania, Estados Unidos, China y Brasil.

Referencias

- Alarco, G. (2012). *Rutas hacia un Perú mejor*. Lima, Perú: Prisa.
- Aqua. (2015, 6 de agosto). *Producción pesquera y acuícola de Chile se contrae casi en un 25%*. Recuperado de <http://www.aqua.cl/2015/08/06/produccion-pesquera-y-acuicola-de-chile-se-contrae-en-casi-un-25/>
- Arriaga, P., & Valdez, M. (2010). *Acuerdo nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Balbi, M. (2010, 26 de julio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: Consumo une a los de arriba y abajo]. *El Comercio*, p. A2.
- Balbin, N. (2015, marzo). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2013*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Balanza de pagos desde 1950 (millones de US\$)*. En BCRP, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 11). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Cuentas monetarias del sistema financiero desde 1992 (millones de nuevos soles)*. En BCRP, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 34). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales)*. En BCRP, *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007)*. En BCRP,

- Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016e). *Tipo de cambio desde 1950 e Inflación desde 1901* (Cuadros N° 8 y 9). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Mundial. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name_desc=false
- Bernedo, D., León, H., & Quispe, J. (2015, octubre). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2014*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Caro, S. (2009). *Manual de comercialización de los productos de la acuicultura del Perú*. Lima, Perú: FAO-PRODUCE.
- Castro, R. (2012, 15 de junio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: El Marketing no es vender, sino que te vuelvan a comprar]. *Gestión*, p. 6.
- Cazana, S. (2009). Cuatro ejes de presión. *Perú Económico*, (26), 7-9.
- Condori, Z. (2016, 18 de mayo). Andrés Rebolledo: Chile tiene invertido en Perú 15 mil millones de dólares. *La República*, p. 15.
- Consejo Nacional de Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018. Rumbo al bicentenario*. Lima, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1084. Ley sobre límites máximos de captura por embarcación. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Supremo N° 014-2001-PE. Aprueban Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Atún. Presidencia de la República del Perú (2001).

- Decreto Supremo N° 016-2003-PRODUCE. Aprueban Reglamento del Ordenamiento Pesquero del Recurso Merluza. Presidencia de la República del Perú (2003).
- Decreto Supremo N° 011-2007-PRODUCE. Aprueban Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Jurel y Caballa. Presidencia de la República del Perú (2007).
- De la Torre, A. (2014, 23 de julio). La sobrerregulación no es la causa de la desaceleración económica [Archivo de video]. *Canal N*. Recuperado de <http://canaln.pe/actualidad/sobrerregulacion-no-causa-desaceleracion-economica-n146381>
- Díaz, A. (2014, 18 de noviembre). Breve historia del Instituto Tecnológico Pesquero ITP: De Instituto Tecnológico de la Producción a SANIPE [Archivo de blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/nortenciogua/2014/11/18/breve-historia-del-instituto-tecnol-gico-pesquero-ity-de-instituto-tecnol-gico-de-la-produccion-a-sanipes/>
- Conservas de pescado: De la bodega a la mesa. (2015). *Don Bodega*. Recuperado de <http://donbodega.pe/al-detalle/conservas-de-pescado/>
- El valor de las exportaciones peruanas cae 21.8% en febrero. (2013, 10 de abril). *Perú 21*, p. 10.
- Evolución de la pobreza extrema en el Perú. (2014, 07 de agosto). *La República*, p. 6.
- Franco, C. (2010). La buena gestión del cambio es clave para el éxito. *Tendencias21* [Revista en línea]. Recuperado de http://www.tendencias21.net/La-buena-gestion-del-cambio-es-clave-para-el-exito_a4162.html
- Fundación Telefónica. (2012). *Geografía del Perú*. Lima, Perú: Educared.
- García, M., & Díaz, A. (2011, setiembre). El conflicto Perú-Chile: Cuando la interdependencia económica supera la potencialidad de un conflicto. *Razón y Palabra*, 13(62), 2-10.

- González, C. (2013, julio). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2012*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Hernández, J. (2016, 15 de enero). SNI: 25% del pescado que se consume en Perú es importado. *Perú 21*, p. 11.
- Industria Alimenticia. (2014, 10 de septiembre). *La industria pesquera en Perú se dedica más a la producción de conservas*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87422-la-industria-pesquera-en-peru-se-dedica-ms-a-la-produccion-de-conservas>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). ¿Cuántos somos en el Perú? En *Estado de la población peruana 2014* (p. 4). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a, febrero). *Informe técnico N° 2. Evolución de las exportaciones e importaciones*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento. En INEI, *Pobreza y gasto social* (Cuadro N° 4). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento. En INEI, *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). PEA ocupada, según ámbito geográfico. En INEI, *Empleo* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Autor.
- International Trade Centre. (2016). *Trade statistics for international business development* [Calculadora en línea]. Recuperado de http://trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ley 25977. Ley General de Pesca. Presidencia de la República del Perú (1992).
- Llanos, A. (2015). *Perú: Ubicación y demografía*. Recuperado de <http://www.reportaje.com.pe/demografia-peru.html>
- López, M., Pon, M., Tueros, M., & Vía, F. (2007). *Exportación de anchoveta para consumo humano directo: Propuesta para las empresas del sector pesca* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Medina, J., & Pantigoso, P. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*. Lima, Perú: Ernst & Young.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Ubicación, geografía y clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). ¿Qué acuerdos comerciales tenemos? *Portal Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). Transparencia: Acerca del Ministerio. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2013). *Grado de inversión*. En *Acuerdo Comercial Multipartes Perú, Colombia y la Unión Europea*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Estrategia nacional ante el cambio climático 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO]. (2010). La República del Perú. En Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO, *Perfiles sobre la pesca y la acuicultura por países* (pp. 1-23). Roma, Italia: Autor.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO]. (2016). *Estado mundial de la pesca y acuicultura 2016*. Roma, Italia: Autor.
- Palacios, O (2016, 01 de octubre). ¿Por qué el "milagro económico" no convirtió al Perú en un país industrializado? *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/por-que-el-milagro-economico-no-convirtio-al-peru-en-un-pais-industrializado-noticia-998703>
- Peñaranda, C. (2012). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevar la productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.
- Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*, p. 6.
- Proinversión. (2014). *Estadísticas de inversión extranjera*. Lima, Perú: Autor.
- Proinversión. (2016). *Ubicación geográfica: Perú*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Riesgo país de Perú baja 14 puntos básicos a 2.09 puntos porcentuales. (2016, 29 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-14-puntos-basicos-209-puntos-porcentuales-2164431>
- Ríos, M. (2016, 14 de enero). SIN: Uno de cuatro kilos de pescado que consumen los peruanos es importado. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sni-uno-cuatro-kilos-pescado-que-consumen-peruanos-importado-2152635>
- Schwab, K. (2012). *The global competitiveness report 2012-2013*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Sector pesca será el más golpeado este año por desaceleración económica. (2014, 18 de julio). *Gestión*, p. 9.

The World Bank. (2016). *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru*. Washington

DC: Autor.

Vaconcellos, M., Kalikoski, D., & Haimovici, M. (2006). *Capacidad de pesca y manejo*

pesquero en América Latina y el Caribe. Río Grande, Brasil: FAO.



Apéndice A: Entrevista a Coordinador Institucional de Perupez

Fecha: 13 de julio de 2016

Nombre: Ing. Gustavo La Rosa

Empresa: Perupez

Cargo: Coordinador institucional

Datos del profesional entrevistado:

Estudió en la Universidad de Huacho la carrera de Ingeniería Pesquera, tiene 36 años de experiencia en el rubro pesquero. En PERUPEZ lleva recientemente trabajando cuatro años, anteriormente estuvo en Perú Pacífico un año y antes de este en el grupo de los Sres. Arenas. Ellos manejan un gran grupo de empresas y trabajó allí alrededor de 25 años, donde adquirió mucha experiencia tanto práctica como vivencias profesionales muy importantes para su carrera.

Respuestas a las preguntas realizadas:

1. En la página web de Perupez figura una visión que dice: Ser reconocidos en el mercado internacional como la mejor empresa procesadora de productos hidrobiológicos para consumo humano directo del Perú. ¿Ha pensado en qué año esperan alcanzar esto?

—Para alcanzar esta visión se tienen que pasar por pasos de corto y largo plazo, los de corto plazo para alcanzar y convertirnos en una empresa reconocida pues lo dan las certificaciones que nosotros con el rubro de alimentos tenemos. En el rubro de alimentos si quieres exportar o importar a otros países tienes que contar mínimamente con un sistema Hasa, este sistema se aplica en el rubro de alimentos para identificar los peligros que estén en la parte del proceso. Pero la mayoría de las empresas pesqueras en Perú no aplican este tipo de sistemas.

2. ¿Ustedes tienen un sistema de planeamiento o estrategia para llegar a este nivel?

—Bueno, nosotros lo hemos planteado de manera genérica porque sabemos exactamente que peldaños seguir. Por ejemplo, para ser reconocidos como empresa de buen nivel, el primer punto es que el sistema de calidad esté bien orientado y permita identificar los peligros de contaminación. En este contexto, cuando tú ya tienes una empresa y está certificada y ésta es una empresa experta que certifica que lo que tú haces está bien, porque el sistema Hasa te permite ver no solo el proceso sino ver tu documentación, el control de tus insumos y materia prima, capacitación de los trabajadores, manejos de los insecticidas y alimentos. Nuestras plantas cuentan con certificación HACCP, BRC (Normal global de regulación alimentaria) y BASC (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro), lo que te ayuda mucho más a ordenarte.

3. ¿Qué tiempo tienen Perupez en el mercado?

—Nosotros tenemos ya alrededor de 20 años de los cuales oficialmente estamos desde el 2010.

4. A nivel internacional ¿qué mercados atienden?

—Perupez exporta 99.95% al exterior, de este porcentaje Asia y Japón representan los mercados más fuertes a los que exportamos el 70% de nuestros productos (anguila, calamar, pulpo, pota), en diferentes presentaciones, de acuerdo al mercado y solicitud del importador. De allí viene Europa (España, Francia, Alemania) y tenemos acceso a exportar a Rusia, en Centro América (México), a Estados Unidos por allí una que otra exportación, pero la mayor exportación es para países asiáticos.

5. ¿Cuáles son los principales productos que exportan?

—Los principales productos que exportamos son: la anguila, el calamar, la pota, el pulpo, perico, otros pescados, conchas de abanico, langostinos, ovas de pez volador y hamburguesas de pescado.

6. En el mercado nacional ¿qué productos comercializan?

—En el mercado nacional no tenemos muchos productos solo los más conocidos como el pulpo, la pota y hamburguesa de pescados.

7. ¿Qué canal de comercialización utilizan? (a nivel nacional e internacional)

—Buenos, este era un tema muy complicado pero que en la actualidad tenemos bien definido y de una manera más organizada. Tenemos áreas que se dedican específicamente a coordinar la toma de muestras que hay que hacer necesariamente porque un 90% de países que te exige un certificado sanitario oficial y para ello se tiene que hacer un muestreo al lote que vas a exportar y posteriormente, las muestras obtenidas se analizan y si éstas muestras están dentro de los valores permitidos te dan tu certificado sanitario oficial, de lo contrario podrían tener problemas.

8. ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan al mercado nacional y qué porcentaje exportan?

—Para el mercado nacional solo está destinado el 0.05% es la mínima producción que se queda aquí en nuestro país y exportamos el 99.95% a Asia, Japón y Europa.

9. ¿Están sujetos a cuotas de pesca? ¿Cómo los ha afectado esto?

—Mira en Produce a través del tiempo lamentablemente, reducen todo el tema a la pesca de anchoveta, ellos piensan que todos los recursos son de anchoveta, si sacan una normativa se dirigen siempre a la anchovetas, por ejemplo sacan normativas sobre peces, de cómo pesar por bombas automáticas y todo el procedimiento, pero si son concha de abanico entonces ¿cómo lo hacemos? Nos ha afectado por las multas porque no estamos cumpliendo con la normativa y realmente ¿cómo las voy a implementar si por pesar con la bomba, se malogran y pierdo el producto y quién me va a comprar?

Nosotros pertenecemos a la Sociedad Nacional de Industria y como técnicos damos nuestras opiniones y si estamos sujetos a cuotas de pesca en algunos recursos, se informa a la

autoridad Produce, por ejemplo: la pota, merluza, anguila y la anchoveta, menos la concha de abanico.

10. Dado que la pesca no es constante durante todos los meses del año ¿cómo manejan la contratación del personal? (fijo vs. variable, capacitación, evaluación, etc.)

—Las condiciones no son constantes porque lo que marca la existencia o no de los recursos hidrobiológicos que tenemos en todo nuestro litoral, en todo nuestro mar peruano, básicamente son las condiciones oceanográficas, las mismas que están basadas en dos tipos de corrientes que tenemos: la corriente de Humboldt y la corriente del niño que cuando se sale de sus cauces normales hace que la pesca en cierta medida desaparezca. En 1983 hubo el boom de las conchas de abanico y eso básicamente porque hubo la corriente de niño que penetró tanto que llegó a Arequipa, aún cuando esta especie era oriunda de Piura, se inundó el mercado y 32 empresas procesábamos alrededor de cinco toneladas de abanico diarias. Estas anomalías hacen que las condiciones oceanográficas varíen, ahora es un tiempo normal, nuestra cultura de pesca es artesanal. Nosotros entre los meses de febrero y marzo reducimos el personal, porque se reduce la producción. Todos los trabajadores reciben capacitación en diferentes campos y rubros, evaluación constante para que nuestra producción se maximice esté y fuera de ilícitos, reciben charlas y se hacen contratos temporales con todos los beneficios de ley.

11. En cuanto a los sistemas de información ¿qué tipo de sistemas utilizan? ¿Son integrados a nivel de toda la organización? ¿Están conectadas las distintas áreas?

—No, por cuestiones de seguridad se ha preferido que solamente la Gerencia General tenga acceso a todas las máquinas, en las demás áreas cada uno maneja su información de manera independiente y cada jefe tiene su página personal y especial si queremos sacar una información. Las áreas no están conectadas, cada área maneja su información, nosotros

tenemos cámaras donde vemos que hace el personal y en las 9 embarcaciones que tenemos nosotros tienen instaladas unas balizas que están interconectadas con el Ministerio de Producción y entramos a controlarlas, tenemos una página donde podemos ver las horas y el combustible que consumen, ver el producto no por la calidad sino por la experiencia que tenemos y siempre llegan en buen estado.

12. A nivel de sector pesquero nacional ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras que enfrentan?

—Las principales barreras son las burocracias que te hacen tedioso un trámite, es decir yo quiero aumentar mi capacidad de producción e invierto en comprar nuevos equipos y te demoras más de dos o tres años para obtener un permiso, vemos totalmente injusto que las autoridades de Produce demoren tanto tiempo en esta gestión; Produce se ha llenado de abogados y respeto la profesión, pero debe de ir de la mano con los técnicos e ingenieros que conocen de la pesca para obtener mejores resoluciones. Por otro lado, hay mucha informalidad, y esto pone en riesgo la calidad de los productos porque no todas las empresas siguen normas estrictas de calidad ni mantienen las cadenas de frío y eso podría perjudicar la salud de los consumidores.

13. ¿Cuáles son las principales oportunidades en el sector Pesquero?

—La diversificación y el valor agregado es una oportunidad, el producto terminado con un valor agregado, estamos acostumbrados a exportar todo como materia prima, pero deberíamos hacer una presentación ya terminado como el escabeche para comer que sea “directo a la mesa” y esto debería ser la tendencia, deberíamos incursionar en ese tema y nosotros tenemos la oportunidad de incursionar en supermercados.

14. Diría usted que tienen apoyo gubernamental ¿Cómo se manifiesta?

—En el rubro de la pesca se hace complicado el apoyo gubernamental, porque es tanta la burocracia que cuando se va a llegar a algo cambian al Ministro o al funcionario que dio

toda la idea para esta ayuda o apoyo. Al contrario, muchas veces estas entidades de la producción tocan puertas y pasan el sombrero para realizar algo, no hay apoyo como en otros países que el gobierno invierte tipo Chile y Ecuador para apoyo de proyectos.

15. En cuanto a infraestructura ¿cómo calificaría usted a la industria nacional?

—Ha mejorado bastante a través de Digesa que fue la primera autoridad sanitaria con nombre propio aquí en el país, debido a un problema de botulismo en el año 1988 o 1990; Digesa comenzó a evaluar a todas las plantas del país y del total de plantas solamente 10 estaban autorizadas para que sigan procesando y exportando, a todo el resto le dejaron una serie de recomendaciones que tenían que cumplir si querían volver a exportar y dentro de ellas estaba la infraestructura, la sanidad e implementación del personal y la infraestructura de la empresa.

16. ¿Se incorpora tecnología de punta en la industria pesquera en Perú? ¿Cuáles son estas tecnologías de punta? ¿Dónde son desarrolladas?

—Claro porque así también te exige el mercado y dentro de estas nuevas tecnologías se encuentran los nuevos equipos para lograr el congelamiento de frigoríficos en dos horas, ya que los productos hidrobiológicos entran en bandejas al cuarto de frío y en dos horas el producto se encuentra congelado, con su típica escarcha gruesa.

Esos productos se han desarrollado en países y a través de las ferias se van conociendo las nuevas tecnologías y se traen a nuestro país.

17. En su opinión, ¿cuál es el país con la industria pesquera más desarrollada a nivel mundial? ¿Qué tiene de especial?

—Nosotros vemos que son los países de Europa los que han desarrollado y exportan tecnologías; España nos ha hecho una transferencia de muy buena tecnología y además es lo que ha llevado a convertirse en un país más desarrollado; de otro lado, vemos que China se está convirtiendo en una potencia y ahora todo es de China, han crecido rápidamente por su

mano de obra barata, tienen tanta cantidad de población que son eficientes y rápidos, ahora en sanidad ya son más exigentes y ya se proyecta que China se va a convertir en una potencia pesquera por la tecnología y la mano de obra barata.



Apéndice B: Entrevista a Gerente Institucional de Aliconsa S.A.

Fecha: 14 de Julio de 2016

Nombre: Lic. Javier Castillo Robles

Empresa: Aliconsa S.A.

Cargo: Gerente General

Datos del profesional entrevistado:

Estudió en la Universidad Privada San Pedro-Chimbote la carrera de Administración de Empresas, tiene 6 años de experiencia en el rubro pesquero en Aliconsa S.A.

Respuestas a las preguntas realizadas:

1. En la página web de Aliconsa S.A figura una visión que dice: Ser reconocidos en el mercado nacional como la mejor empresa procesadora de productos hidrobiológicos para consumo humano directo del Perú. ¿Ha pensado en qué año esperan alcanzar esto?

—La política de la empresa es tener resultados en un corto plazo aproximadamente de 3 años ya que se cuenta con un personal calificado para dicho fin y se ha implementado con maquinaria de última tecnología.

2. ¿Ustedes tienen un sistema de planeamiento o estrategia para llegar a este nivel?

— Aliconsa S.A cuenta con un plan de análisis de riesgos y control de puntos críticos validado por SANIPES, de esta forma se cumplen todos los procesos específicos para la elaboración de un producto de calidad.

3. ¿Qué tiempo tiene Aliconsa S.A en el mercado?

—Mediante el decreto supremo N°09-94-PE 29 dic. 1994 se habilito la empresa, la cual tiene 22 años pero con diferentes administraciones; Nosotros hemos comenzado a administrarla y modernizarla desde el año 2009.

4. A nivel internacional ¿qué mercados atienden?

—Nuestro mercado solo es Nacional.

5. ¿Cuáles son los principales productos que comercializan?

—Nosotros producimos y comercializamos en el mercado nacional los siguientes

productos:

- Filete de caballa en aceite vegetal envase ½ libra.
- Grated de caballa en agua y sal envase ½ libra.
- Grated de caballa en aceite vegetal envase ½ libra.
- Grated anchoveta en agua y sal envase ½ libra.
- Grated anchoveta en aceite vegetal envase ½ libra.
- Filete de jurel en aceite vegetal envase ½ libra.
- Grated jurel en aceite vegetal envase ½ libra.
- Grated jurel en agua y sal envase ½ libra.
- Grated anchoveta en agua y sal envase 1 libra.
- Grated anchoveta en aceite vegetal envase 1 libra.
- Chunk de caballa en aceite vegetal ½ libra.
- Chunk de jurel en aceite vegetal envase ½ libra.

6. En el mercado nacional ¿qué canal de comercialización utilizan?

—Tenemos un área de ventas que se encarga de la negociación, comercialización y distribución a nivel nacional y contamos con una cartera de clientes que nos permite manejar de una manera eficiente nuestros productos.

7. ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan al mercado nacional y que porcentaje exportan?

—El 100% de todos nuestros productos se destinan a nivel nacional.

8. ¿Están sujetos a cuotas de pesca? ¿Cómo los ha afectado esto?

—El Ministerio de Producción nos asigna un porcentaje de capacidad de planta de recepción de materia prima, la cual personalmente es arbitraria ya que tenemos la capacidad de recepcionar más de lo establecido por el ente regulador.

9. Dado que la pesca no es constante durante todos los meses del año ¿cómo manejan la contratación del personal? (fijo vs. variable, capacitación, evaluación, etc.)

—Es un problema de nunca acabar, el estado es consciente que el sistema pesquero hace muchos años pasa por un mal momento, las empresas elaboradoras de productos hidrobiológicos trabajamos 5 a 6 meses al año. Es imposible tener personal a tiempo completo, esto genera un malestar, incertidumbre por ambas partes ya sea el empleador como el empleado, cada vez hay más control y hay menos pesca, las empresas están cada vez más presionadas generando un sobrecosto a la producción.

10. En cuanto a los sistemas de información ¿qué tipo de sistemas utilizan? ¿Son integrados a nivel de toda la organización? ¿Están conectadas las distintas áreas?

— Manejamos información externa por medio del internet y estamos integrados a un sistema de redes, tanto de la administración pública como privada.

11. A nivel de sector pesquero nacional ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras que enfrentan?

—Las principales barreras que enfrentamos son la depredación del mar, el abuso por parte del programa de control y vigilancia establecido por el Ministerio de la Producción.

12. ¿Cuáles son las principales oportunidades en el sector Pesquero?

—La aparición de otras especies y naves de corte primario para la producción de productos como el “Anchoveta”.

13. Diría usted que tienen apoyo gubernamental ¿Cómo se manifiesta?

— No hay un apoyo gubernamental, no se siente identificado con la masa trabajadora y deberían pensar que el consumo humano directo es la que genera más trabajo que el consumo humano indirecto que depreda el mar.

14. En cuanto a infraestructura ¿cómo calificaría usted a la industria nacional?

—El empresario ha hecho denotados esfuerzos para ponerse a derecho con las exigencias del mercado nacional y extranjero, ya que hay que cumplir con parámetros y convenios establecidos por el mismo gobierno, es un mérito que a título personal se ha avanzado de la mejor manera posible por medio de compromisos establecidos por las industrias conserveras.

15. ¿Se incorpora tecnología de punta en la industria pesquera en Perú? ¿Cuáles son estas tecnologías de punta? ¿Dónde son desarrolladas?

— Hay sistemas como el DAS que se usa para el autocableado de las latas de conserva la función es eliminar cualquier partícula no apta para el consumo.

16. En su opinión, ¿cuál es el país con la industria pesquera más desarrollada a nivel mundial? ¿Qué tiene de especial?

— En el mundo se considera a los países europeos los principales productores de productos hidrobiológicos de calidad, esto es por la alta tecnología que han alcanzado, sin embargo los países asiáticos se consideran que por su diversidad y economía de escala están creciendo en el mercado.

Apéndice C: Entrevista a Jefe Institucional de Pesquera Diamante S.A.

Fecha: 13 de julio de 2016

Nombre: Ing. Juan Francisco Alonso Mazzini Pérez-Reyes

Empresa: Pesquera Diamante S.A.

Cargo: Jefe de Servicio de Mantenimiento Corporativo

Datos del profesional entrevistado:

Estudió en la Escuela Naval del Perú 5 años donde se graduó como Oficial de la Marina de Guerra del Perú, estudió posgrado en ESAN, un Doctorado en la Universidad del Pacífico y en la escuela Superior de Guerra Naval se especializó en el rubro pesquero. Es Ingeniero y tiene más de 15 años especializado y dedicado al rubro del sector pesquero, 10 años trabajando en Pesquera Diamante S.A.; En donde adquirió mucha experiencia importante para su carrera.

Respuestas a las preguntas realizadas:

1. En la página web de Pesquera Diamante S.A. figura una visión que dice: Ser reconocidos en el mercado local e internacional como una corporación de vanguardia en el suministro de productos de origen marino de alto valor agregado para el consumo humano del Perú y del mundo. ¿Ha pensado en qué año esperan alcanzar esto?

— Para alcanzar esta visión trabajamos con una perspectiva estratégica en el mediano y largo plazo, a través de una sólida estrategia corporativa, convertimos en una empresa reconocida rubro pesquero de harina de pescado y conservas al nivel mundial. En el rubro de alimentos nos proyectamos y enfocamos a exportar e importar a otros países.

2. ¿Ustedes tienen un sistema de planeamiento o estrategia para llegar a este nivel?

— Sí, tenemos los conceptos claros y bien definidos para la continua y mejora del producto, el perfeccionamiento del producto interno, eficiencia corporativa, desarrollo del

programa de inversión social, mejora y seguimiento en la corporación, diversificación de especies y entrega del producto al mercado son estrategias que nos ayudan al crecimiento de la empresa; Gracias a estas estrategias hemos crecido en flotas y cuotas de pesca, tanto en cubierto y conservas.

3. ¿Qué tiempo tienen Pesquera Diamante S.A. en el mercado?

— Nosotros tenemos 30 años trabajando constantemente con los mismos socios, hace 6 años se incorporó a un socio más por el incremento de 82 embarcaciones.

4. A nivel internacional ¿qué mercados atienden?

— Pesquera Diamante S.A. exporta 92% de sus productos al extranjero y el 8% a nivel nacional, en China el 80%, Italia 100% de pota, Europa perico, estados unidos caballa, África Jurel y Corea del Sur y Suráfrica.

5. ¿Cuáles son los principales productos que exportan?

— Exportamos la harina de pescado, perico, pota, caballa y jurel, las conservas solo al mercado nacional.

6. En el mercado nacional ¿qué productos comercializan?

— El producto que solo se comercializa en el sector nacional son las conservas.

7. ¿Qué canal de comercialización utilizan? (a nivel nacional e internacional)

— Bueno, se utilizan como herramientas la cadena de productividad, el análisis de Septe. Del Instituto Tecnológico pesquero (ITP), utilizan una secuencia de sistemas y programas en los procesos de producción de escala a nivel nacional e internacional.

8. ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan al mercado nacional y qué porcentaje exportan?

— Se exporta el 92 % y se importa el 8% a nivel nacional.

9. Dado que la pesca no es constante durante todos los meses del año ¿cómo manejan la contratación del personal? (fijo vs. variable, capacitación, evaluación, etc.)?

—Tenemos personal fijo administrativo y productivo, para los servicio contratamos a compañía de servicios de personal, terceros para el escogido de caballa y jurel.

10. En cuanto a los sistemas de información ¿qué tipo de sistemas utilizan? ¿Son integrados a nivel de toda la organización? ¿Están conectadas las distintas áreas?

—Sistema MAXIMO EEP; por cuestiones de seguridad y mejor manejo de la corporación en cada área de la empresa, están conectadas en distintas áreas pero todas van a uno en general.

11. A nivel de sector pesquero nacional ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras que enfrentan?

—Las principales barreras son las burocracias que te hacen tedioso los trámites, vemos totalmente injusto que las autoridades de Produce demoren tanto tiempo en esta gestión.

12. ¿Cuáles son las principales oportunidades en el sector Pesquero?

—La diversificación y el valor agregado, nosotros tenemos un gran valor agregado en las harinas de pescado ya que no son las corrientes sino la harina especial y los productos de consumo humano son productos congelados o en conservas.

13. Diría usted que tienen apoyo gubernamental ¿Cómo se manifiesta?

—En el rubro de la pesca se hace complicado el apoyo gubernamental, porque es tanta la burocracia que cuando se va a llegar a algo cambian al Ministro o al funcionario que dio toda la idea para esta ayuda o apoyo. Al contrario, muchas veces estas entidades de la producción tocan puertas y pasan el sombrero para realizar algo, no hay apoyo como en otros países que el gobierno invierte tipo Chile y Ecuador para apoyo de proyectos.

14. En cuanto a infraestructura ¿cómo calificaría usted a la industria nacional?

—Bueno, la industria nacional aún le falta mucho por mejorar sobre todo en infraestructura, nosotros tenemos una inversión de 700 millones de dólares de infraestructura de primer nivel automatizada con maquinarias de última generación.

15. ¿Se incorpora tecnología de punta en la industria pesquera en Perú? ¿Cuáles son estas tecnologías de punta? ¿Dónde son desarrolladas?

—Sí, para la recolección, pesca y producción tenemos motores de propulsión eléctricos para mayor consumo y utilizando menos combustible también tenemos maquinarias para los procesos de productos terminados y plantas de fríos automatizados de grandes tecnologías.

16. En su opinión, ¿cuál es el país con la industria pesquera más desarrollada a nivel mundial? ¿Qué tiene de especial?

—Perú, ya estamos importando maquinaria pesquera, estamos mucho mejor que china, ellos se dedican a la acuicultura, dirigir y fomentar la producción de peces. Nosotros en el Perú nos encargamos de la recolección de peces con maquinarias de alta tecnología.