

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Pota del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Katherine Gamboa Yáñez**

**Joel Núñez Delgado**

**Eleuterio Rivera Álvarez**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, julio 2017**

## **Agradecimientos**

A todos nuestros profesores de CENTRUM por compartir sus experiencias y conocimientos, durante los estudios de maestría.

A nuestro Asesor Juan Manuel Aguilar, por guiarnos en el desarrollo del presente Plan Estratégico, para obtener el grado de Magister de cada uno de los integrantes del grupo.



## Dedicatorias

A Mom, a mi hermana Cinthya y a Javier por mostrar su apoyo y amor durante todo el proceso de la maestría y tesis.

Katherine Gamboa

A Dios quien todo lo da, a mis padres ejemplo de amor y constancia y a mis hermanos.

Joel Núñez

A mi esposa Kelly y mis hijos Iker y Francisco, que guían mi camino con mucho amor y su apoyo incondicional durante mis estudios de maestría.

Eleuterio Rivera



## Resumen Ejecutivo

La papa peruana es un alimento muy nutritivo que tiene mucho potencial en el mercado internacional. Por ello, el presente plan estratégico proyecta una visión para el año 2027. Periodo en el cual el Perú, se posicionará como uno de los tres principales países exportadores de papa a nivel mundial. Actualmente, nuestro país es cuarto en el mundo, y la diferencia radica principalmente porque Perú exporta papa congelada, un producto de menor valor económico que la papa curada y la papa enlatada.

La pesca de la papa en el Perú es sub-explotada, debido a que sólo se pesca el 65% del Rendimiento Máximo Sostenible (RMS) que es de 854,000 toneladas métricas (TM). China lidera la exportación mundial de papa, con 36% de participación del mercado y ventas FOB de US\$ 1,080 millones. Tailandia es el segundo país exportador con 12% de participación y ventas de US\$ 382.61 millones y en tercer lugar se ubica India con una participación de 10% y ventas de US\$ 328.85 millones. El Perú se ubica en cuarto lugar con 7% de participación y ventas de US\$ 230.63 millones.

Los objetivos a largo plazo, es decir para el año 2027 que plantea el presente plan estratégico, es incrementar el ROI de la industria a 10%. Asimismo, se incrementará el volumen de ventas brutas de papa a US\$ 475 millones y se generará 45,000 puestos de trabajo directos. Todo ello se realizará con la participación directa del estado peruano, mediante el ministerio de la producción y la empresa privada.

Actualmente la papa peruana se exporta a más de 40 países a nivel mundial. Los tres principales países importadores son: China, España y Corea de Sur, con 33%, 20% y 16% respectivamente. Estos países compran papa congelada, para procesarlo en papa curada y enlatada, dándole valor agregado y generando mayores ganancias por mayor precio de venta.

## Abstract

Pota fish from Peruvian a very nutritious food that has a lot of potential in the international market. For this reason, this strategic plan projects a vision for the year 2027. Period in which Peru, will position itself as one of the three main exporting countries of pota fish worldwide. Currently, Peru is the fourth in the world, the main reason for it, is that Peru exports frozen pota a product of lower economic value than cured pota or canned pota.

Pota fish in Peru is under-exploited; as only 65% of its maximum sustainable yield (RMS) of 854,000 TM is exploited. China leads the world export of pota fish, with 36% market share and FOB sales of US\$ 1,080 million. Thailand is the second exporting country with a 12% share and sales of US\$ 382.61 million, and third is India with a 10% share and sales of US\$ 328.85 million. Peru ranks fourth with 7% participation and sales of US\$ 230.63. This indicates that there is a high potential for Peru to become the third potable exporter in the world in 2027.

The long-term objectives, that is to say for the year 2027 that the present strategic plan raises, is to increase the ROI of the industry to 10%. Likewise, the volume of gross sales of pota fish will increase to US \$ 475 million and will generate 45,000 direct jobs. All this will be done with the direct participation of the Peruvian state, through the ministry of production and private enterprise.

Peruvian pota fish is currently exported to more than 40 countries worldwide. The three main importing countries are China, Spain and South Korea, with 33%, 20% and 16% respectively. These countries buy frozen pota fish, to process it in pota cured and canned, giving added value and generating higher profits by higher sale price.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Pota Peruana .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes .....	10
2.2. Visión.....	10
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	11
2.5. Código de Ética .....	11
2.6. Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>13</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2. Potencial nacional .....	15
3.1.3. Principios cardinales .....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la Pota peruana .....	21
3.2. Análisis Competitivo del País .....	22
3.2.1. Condiciones de los factores.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	24
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	25
3.2.5. Influencia del análisis en la pota peruana .....	25
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	25

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	32
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	35
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	37
3.5 La Pota Peruana y sus Competidores.....	38
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	38
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	39
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	39
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	40
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	40
3.6 La Pota Peruana y sus Referentes .....	42
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	42
3.8 Conclusiones .....	46
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>48</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	48
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	48
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	48
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	51
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	52
4.1.5. Recursos humanos (H).....	55
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	57
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	58
4.3. Conclusiones .....	59

<b>Capítulo V: Intereses de la Pota Peruana y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>60</b>
5.1. Intereses de la Pota.....	60
5.2. Potencial de la Pota .....	61
5.3. Principios Cardinales de la Pota.....	61
5.4. Matriz de Intereses de la Pota (MIO) .....	63
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	63
5.6. Conclusiones .....	65
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>67</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	67
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	72
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	75
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	77
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	77
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	79
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	79
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	80
6.9. Matriz de Ética (ME).....	80
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	80
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	84
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	84
6.13. Conclusiones .....	88
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>89</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	89
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	91
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	92

7.4. Estructura Organizacional de la Pota Peruana .....	94
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	94
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	95
7.7. Gestión del Cambio .....	96
7.8. Conclusiones .....	96
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>98</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	98
8.1.1. Aprendizaje interno.....	98
8.1.2. Procesos.....	99
8.1.3. Clientes.....	99
8.1.4. Financiera.....	99
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	100
8.3. Conclusiones .....	100
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Pota Peruana .....</b>	<b>102</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Pota Peruana.....	103
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Pota Peruana .....	105
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Pota Peruana.....	106
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	107
9.5. Conclusiones .....	108
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>109</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	109
10.2. Conclusiones Finales .....	109
10.3. Recomendaciones Finales.....	111
10.4. Futuro de la Pota Peruana .....	113
<b>Referencias.....</b>	<b>116</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Desembarque de Recursos Marítimos según Especie, 2005 – 2014 (TM)</i> .....	6
Tabla 2	<i>Desembarque de Recursos Marítimos para Enlatado Según Especie, 2005 – 2014 (TM)</i> .....	7
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	14
Tabla 4	<i>Países de América con Mayor Población (Expresado en Miles)</i> .....	15
Tabla 5	<i>Países con Mayor Superficie en el Mundo</i> .....	16
Tabla 6	<i>Población y Superficie Total del Perú, según Departamento</i> .....	17
Tabla 7	<i>PBI por Sectores Económicos en Perú</i> .....	18
Tabla 8	<i>Evolución de las Empresas Exportadoras de Pota Congelada (US\$ FOB)</i> .....	30
Tabla 9	<i>Principales Diez Países Importadores de Pota en el Mundo</i> .....	31
Tabla 10	<i>Principales Exportadores de Pota en el Mundo</i> .....	32
Tabla 11	<i>Exportación de Pota en América Latina y El Caribe (en Millones de US \$)</i> .....	32
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	37
Tabla 13	<i>Exportaciones de Calamar Gigante – México</i> .....	41
Tabla 14	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Pota Peruana</i> .....	44
Tabla 15	<i>Matriz del Perfil Referencial para la Pota Peruana</i> .....	45
Tabla 16	<i>Infraestructura Portuaria en el Perú al 2010</i> .....	54
Tabla 17	<i>Rentabilidad de la Industria – En Millones de Dólares</i> .....	55
Tabla 18	<i>Infraestructura Pesquera y Capacidad Según Rubro de Producción</i> .....	56
Tabla 19	<i>Población Económicamente Activa Ocupada (en Miles de Personas)</i> .....	57
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Pota Peruana</i> .....	59
Tabla 21	<i>Matriz de Intereses de la Pota Peruana</i> .....	63
Tabla 22	<i>Matriz FODA</i> .....	71
Tabla 23	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i> .....	72

Tabla 24 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	72
Tabla 25 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	73
Tabla 26 <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	73
Tabla 27 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	81
Tabla 28 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	82
Tabla 29 <i>Matriz de Rummelt (MR)</i> .....	83
Tabla 30 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	85
Tabla 31 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	86
Tabla 32 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	87
Tabla 33 <i>Balanced Scorecard</i> .....	101
Tabla 34 <i>Plan Estratégico Integral de La Pota Peruana</i> .....	115



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos 2014 por tipo de utilización y especie, 2014. ....	2
<i>Figura 2.</i> Congelados: principales especies exportadas 2013. ....	2
<i>Figura 3.</i> Cadena de valor de la pota en el Perú. ....	3
<i>Figura 4.</i> Principales países de destino del valor exportado de calamar, pota y jibia, enero-setiembre 2014 (millones de US\$).....	4
<i>Figura 5.</i> Desembarque de recursos marítimos para congelado 2005- 2014 (TM).....	7
<i>Figura 6.</i> Principales Mercados Pota Congelada 2015. ....	8
<i>Figura 7.</i> Diamante de Porter .....	23
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto Interno por actividad económica.....	29
<i>Figura 9.</i> Las fuerzas que conducen la competencia en la industria. ....	38
<i>Figura 10.</i> Exportaciones de Pota desde Chile.....	41
<i>Figura 11.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	74
<i>Figura 12.</i> Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	76
<i>Figura 13.</i> Matriz IE. Adaptado de “El Proceso Estratégico. ....	78
<i>Figura 14.</i> Matriz GE.....	78
<i>Figura 15.</i> Estructura organizacional propuesta para la Pota Peruana .....	95
<i>Figura 16.</i> Detalle de competitividad del Perú 2014-2015.....	103
<i>Figura 17.</i> Situación esperada industria de pota al 2022.....	104
<i>Figura 18.</i> Clúster de desarrollo planteado para la pota peruana. ....	107

## 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.

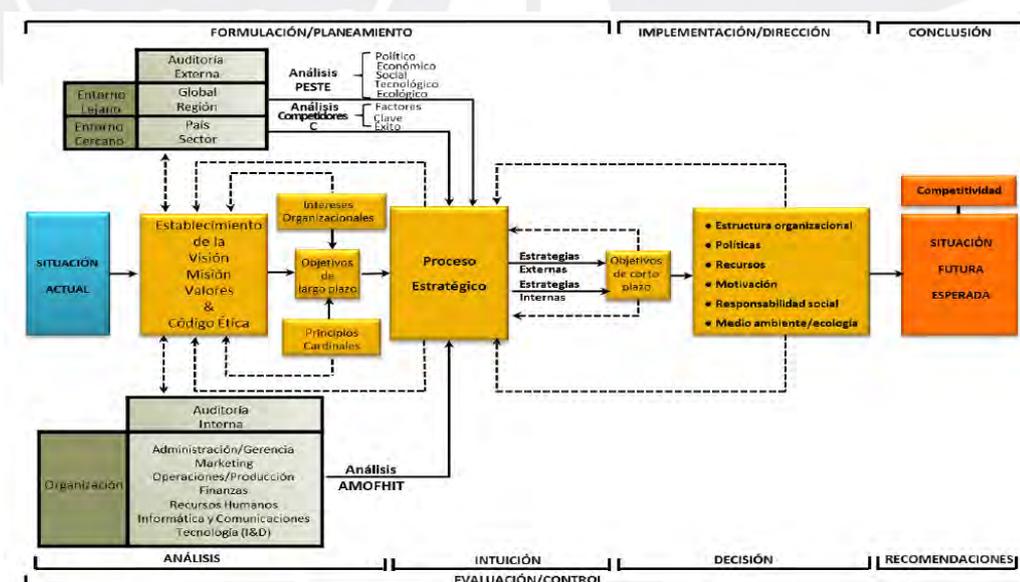


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compete, 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).

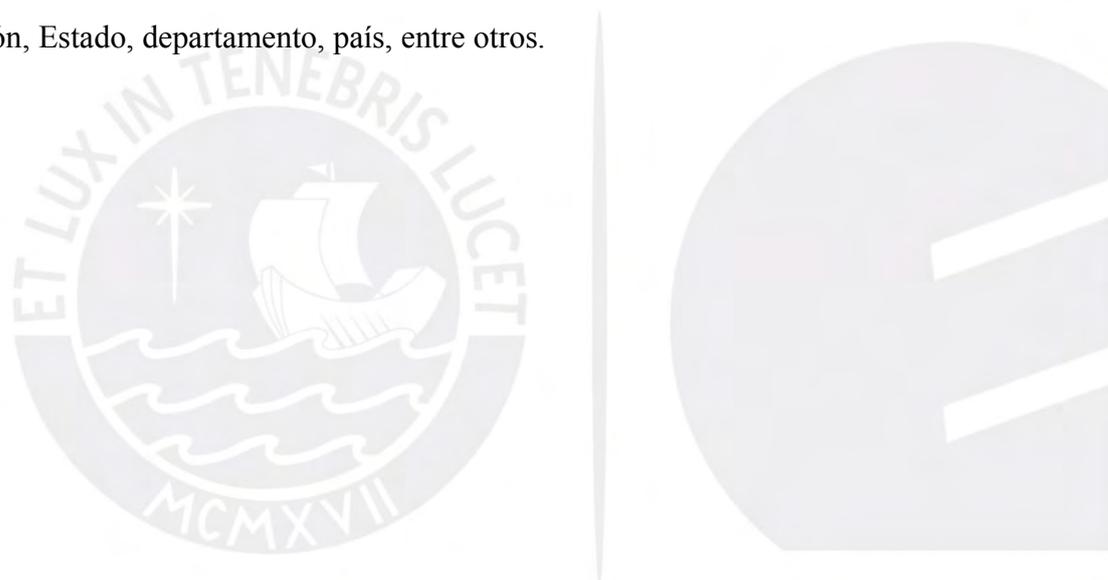
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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 Pota Peruana

### 1.1 Situación General

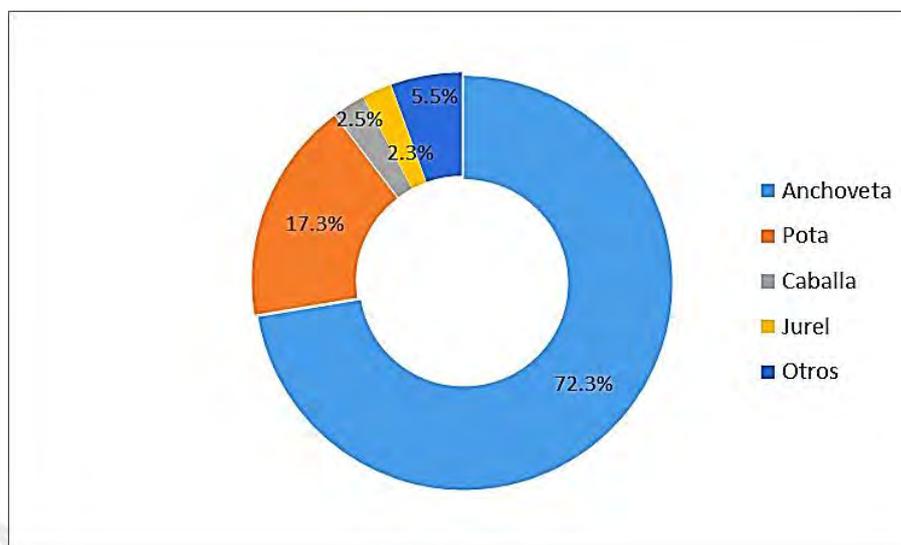
La pota cuyo nombre científico es *Dosidicus Gigas*, también es conocida como calamar gigante. Su hábitat en el Océano Pacífico se encuentra entre los 37° a 40° latitud norte y los 45° a 47° latitud sur y llega hasta los 125° a 140° longitud oeste, a la altura de la línea ecuatorial. Esta especie es de hábitos pelágicos, es decir, habita y se alimenta cerca de la superficie del océano. Por tanto, ocupa las zonas alrededor del talud continental, entre la superficie y los 1,200 metros de profundidad. Adicionalmente, esta especie llega a pesar hasta 50 kg y a medir 2 metros de longitud total (Paredes & De La Puente, 2014).

La pesca de pota en el mar peruano a escala industrial se realiza desde el año 1991, con participación de flota extranjera hasta el año 2011 y con flota artesanal nacional desde el año 1999. La pesca con flota artesanal es la que ha tenido mayor importancia, porque ha generado el ingreso de divisas para el país y fuente de trabajo para los pescadores artesanales en el litoral peruano.

Actualmente, la pota es el segundo producto pesquero más importante del Perú. La pesca de la pota se encuentra solo después de la anchoveta, tanto en términos de volumen de captura (Produce, 2014), como se aprecia en la Figura 1, como en términos de volumen exportado (PromPerú, 2013), como se aprecia en la Figura 2. Es decir, la pota ya representa un recurso hidrobiológico de alta importancia para el mercado local e internacional y aunque la anchoveta es el producto estrella actualmente de la pesca peruana, la pota tiene mucho potencial de desarrollo para generar productos derivados, que puedan dar mayor variedad al mercado y aumentar el valor de venta del producto.

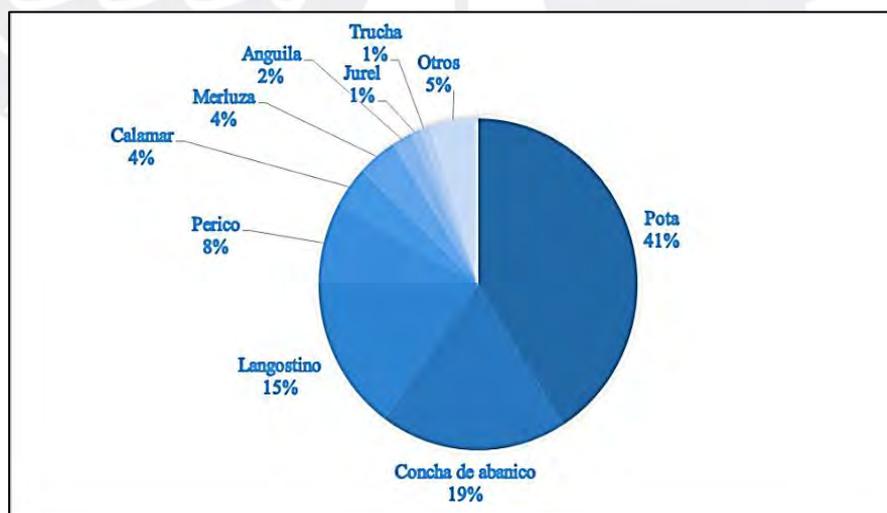
La cadena de valor de la pota, como se aprecia en la Figura 3, empieza con pescadores artesanales y flotas comerciales, quienes venden a empresas comercializadoras o a los consumidores finales mediante los mercados locales. Las empresas pueden procesar la pota

para consumo indirecto, por ejemplo, como harina de pota, y para consumo directo, es decir vendiendo pota fresca, congelada, enlatada o pota curada. Estos productos pueden venderse tanto en el Perú como exportarse al extranjero, ya que, el ciclo operativo de la pota funciona de manera muy similar al de otros productos pesqueros en el país.



*Figura 1.* Desembarque de recursos hidrobiológicos marítimos 2014 por tipo de utilización y especie, 2014.

Tomado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2014,” por el Ministerio de la Producción, [Produce], 2014(<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf>).



*Figura 2.* Congelados: principales especies exportadas 2013.

Tomado de “Desenvolvimiento del Comercio Exterior Pesquero 2013,” por PromPerú, 2013 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/desenvolvimiento%20del%20comercio%20exterior%20pesquero%202013.pdf>).



Figura 3. Cadena de valor de la pota en el Perú.

Tomado de “La pota: Una especie con Futuro,” por Perú Económico, 2014

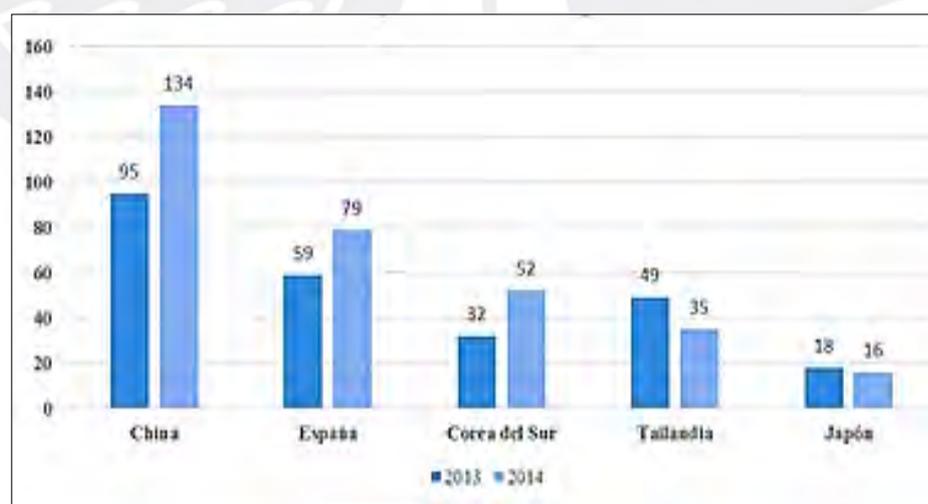
(<http://perueconomico.com/ediciones/86-2014-may/articulos/1576-la-pota-una-especie-con-futuro>).

Paredes y De La Puente (2014) indicaron que el Instituto del mar de Perú [IMARPE], ha estimado que la biomasa de pota peruana oscila entre las 2.51 a 2.96 millones de toneladas métricas entre los años que van del 2001 al 2011. Actualmente la pesca de pota peruana, se encuentra por debajo de su rendimiento esperado. Para alcanzar el Rendimiento Máximo Sostenible (RMS) las capturas deberían bordear las 854 mil toneladas métricas anuales. Cabe señalar, que el IMARPE se refiere a las cifras presentadas como estimaciones imprecisas debido a que aún no se cuenta con suficientes cruceros científicos y la biomasa de pota podría ser mayor a la registrada actualmente.

Adicionalmente, otro problema sobre la información que se tiene de la industria de la pota peruana, es que tanto pescadores como empresarios afirman que no todas las capturas de pota se encuentran registradas. Por tanto, tampoco se tiene información exacta sobre su captura. Por otro lado el (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014) indicó, que durante los años 2005 a 2014, el desembarque de la pota peruana se ha incrementado considerablemente. Lo cual también ha impulsado el crecimiento de las exportaciones del recurso, que ha llegado a sumar más de US\$ 400 millones durante el 2014.

Por su parte la Asociación de Exportadores (ADEX, 2014) explicó que el incremento en las exportaciones no solo se debió a un incremento en la pesca de pota peruana, sino también a un incremento en los precios en el mercado internacional. Así mismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) confirmó que en setiembre del 2014 el comercio internacional de pota peruana creció más de un 20% a comparación del año 2013. Siendo la cifra de setiembre 2014 la más alta de los últimos años, destacando la mayor demanda de pota peruana congelada. Actualmente, el Instituto Tecnológico de Producción del Perú (ITPP), desarrolla un plan de promoción de consumo y revalorización de la pota para el mercado nacional a través de la Dirección de Promoción del Consumo de Productos Hidrobiológicos (DPCPH).

En cuanto a los países donde se exporta la pota peruana, de Enero a Setiembre 2014, China fue el principal destino con US\$134 millones, incrementando la demanda del molusco en 40.9%, le sigue España con US\$79 millones y un crecimiento en 35.6%, y luego Corea del Sur con US\$52 millones y un incremento de 64.9%. Estos países concentran la mayor parte de la exportación de pota peruana, que se envía a más de 40 países.



*Figura 4.* Principales países de destino del valor exportado de calamar, pota y jibia, enero-setiembre 2014 (millones de US\$).

Tomado de “Principales Mercados,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014(<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/valor-exportado-de-calamar-pota-y-jibia-sumo-us-3843-millones-7861/>).

Por otro lado, desde el punto de vista de las exportaciones, la pesca de pota aún no está preparada para llegar a los consumidores finales de países extranjeros. La cantidad de pota que se destina a congelar bordea las 500,000 TM, y esta es la que se re-procesa en los países extranjeros y se vuelve a comercializar. En el país, la producción de pota enlatada, que genera valor agregado, tan sólo llega a 889 TM.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción en el Anuario estadístico de Pesca y Acuicultura (PRODUCE, 2014), registró que en ese año hubo un desembarque de pota de 556,156 TM, (ver Tabla 1). De esta cantidad 513,374 TM se utilizaron para pota congelada, 41,872 TM para consumo fresco, 889 TM para pota enlatada y 21 TM para comercializar como pota curada. Estos datos confirman que el consumo de pota en el Perú es bastante bajo, y se considera como un producto poco valorado.

El precio de la pota está por debajo de otros productos pesqueros y que tiene un alto valor nutricional, a pesar de ello, aún no es considerado como un producto que debe estar presente en la mesa de los comensales locales, y por ello, como se muestra en la Figura 5, es el producto pesquero que más se destina a congelar para exportación, pero no hay una gran cantidad que se destine a ser enlatada (ver Tabla 2).

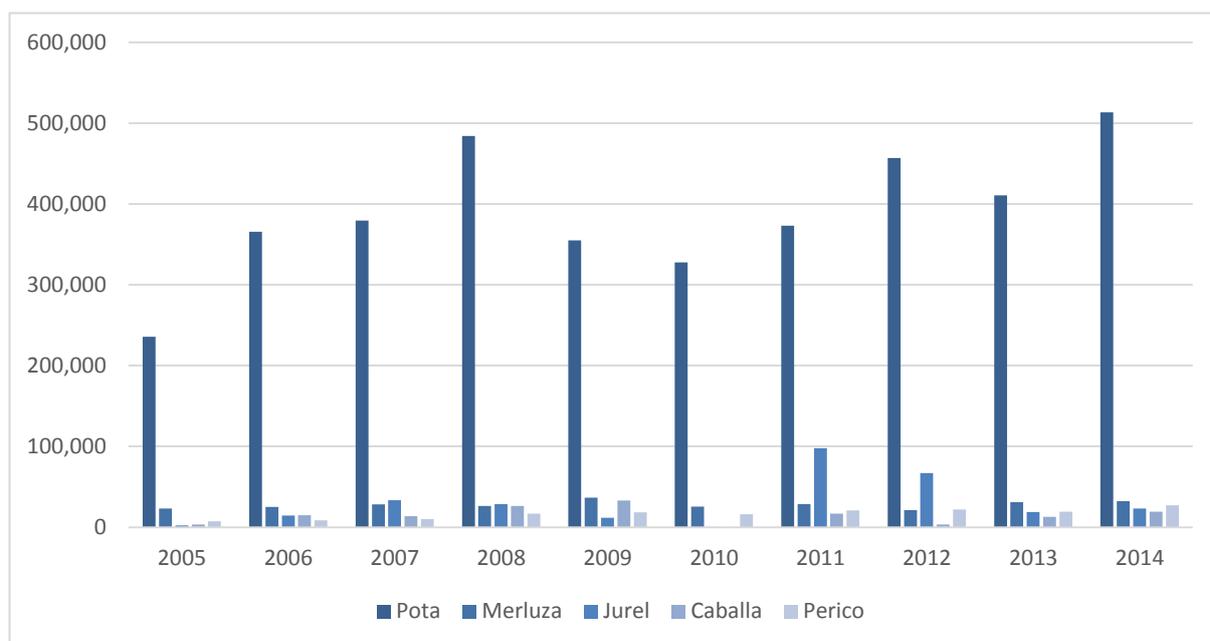
La exportación de pota creció 5,2% al sumar US\$ 58.7 millones durante el primer bimestre del 2015. El gremio exportador indicó que el avance no fue mayor debido a la caída de dos de sus principales mercados, China y Tailandia (“ADEX: Exportación de pota creció 5.2% en primer bimestre,” 2015). Como se expuso anteriormente, y como se ve en la Figura 6, el principal destino de la pota peruana es China, que importó US\$ 18 millones y se contrajo en 2.6%, la importación de Tailandia, también disminuyó en 51.3%, al comprar solamente US\$ 3.8 millones, sin embargo se prevé que Tailandia sea uno de los principales importadores de pota peruana de los próximos años (Revista Oriental, 2016), ya que se espera un aumento en su economía y por consiguiente un aumento en la demanda de productos.

Tabla 1

*Desembarque de Recursos Marítimos según Especie, 2005 – 2014 (TM)*

Especie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total General (I+II+III)	9'353,306	6'983,463	7'178,699	7'362,907	6'874,412	4'221,094	8'211,716	4'801,034	5'948,568	3'530,653
I. Pescado (A+B+C+D)	8'991,699	6'482,581	6'655,123	6'745,514	6'377,269	3'735,311	7'650,889	4'180,788	5'321,832	2'829,126
A.- Pelágicos	8'846,310	6'379,061	6'528,190	6'618,310	6'213,579	3'598,421	7'502,502	4'059,525	5'104,556	2'592,894
B.- Demersales	40,976	35,545	40,552	44,185	59,280	55,334	51,515	46,147	65,295	79,783
C.- Costeros	38,128	27,077	43,494	47,581	56,568	38,188	41,142	43,619	36,751	38,039
D.- Otros Pescados	66,285	40,898	42,887	35,438	47,842	43,368	55,730	31,497	115,231	118,409
II. Mariscos (A+B)	353,558	497,162	510,855	601,174	489,597	480,098	553,380	614,365	603,120	673,829
A.- Crustáceos	12,366	15,729	20,274	17,484	19,570	22,183	31,041	32,462	29,570	32,861
B.- Moluscos	341,192	481,433	490,581	583,690	470,027	457,915	522,339	581,903	573,550	640,968
Abalón	2,539	2,359	2,535	2,757	274	2,237	1,195	1,312	739	1,341
Caracol	3,124	3,695	2,838	4,061	3,308	2,389	2,894	2,821	2,127	3,302
Choro	9,006	5,253	8,769	8,894	11,072	9,022	9,171	8,451	6,954	5,866
Conchas de Abanico	15,185	18,763	24,768	19,618	264,768	62,827	93,050	39,678	91,474	56,820
Macha	2	-	-	-	31	-	-	-	-	-
Almeja	1,962	2,899	2,793	1,906	326	765	491	760	1,227	1,207
Calamar	10,205	9,093	14,769	4,654	13,178	4,798	2,251	20,483	16,611	10,986
Pota	291,140	434,261	427,591	533,414	411,805	369,822	404,730	497,462	451,061	556,156
Pulpo	1,077	1,817	1,695	2,921	1,030	2,546	2,511	2,626	1,317	1,977
Otros Moluscos	5,962	3,293	4,823	5,465	2,525	3,509	6,046	9,310	2,039	3,314
III. Otras Especies (A+B+C+D)	8,049	3,720	12,721	16,219	7,546	5,685	7,447	5,881	23,616	27,698
A.- Equinodermos	3,033	281	1,932	2,438	1,866	1,314	1,552	2,295	1,427	1,868
B.- Quelonios	2	1	1	-	-	-	22	1	-	-
C.- Cetáceos Menores	14	4	2	2	3	3	72	-	-	-
D.- Vegetales (algas)	5,000	3,434	10,786	13,779	5,677	4,368	5,801	3,585	22,189	25,830

Nota. Adaptado de "Anuario Estadístico Pesquero y Acuicola 2014," por el ministerio de la Producción [Produce], 2014 (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf>).



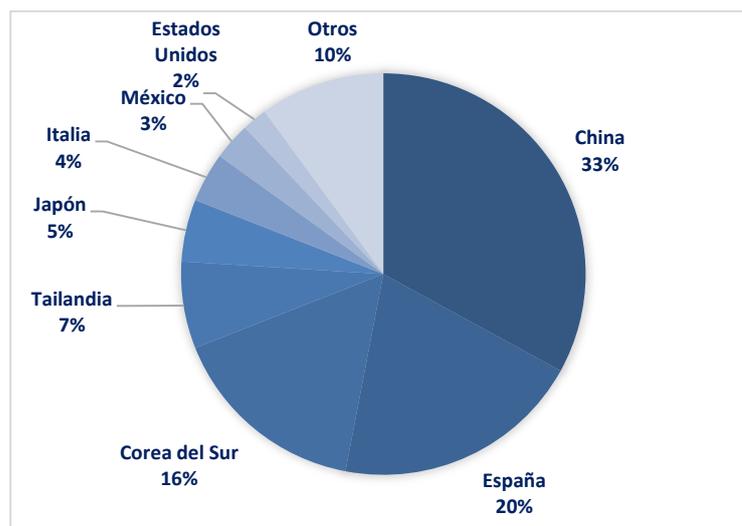
*Figura 5. Desembarque de recursos marítimos para congelado 2005- 2014 (TM)*  
Tomado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2014”, por el ministerio de la producción (produce), 2014  
(<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf>).

Tabla 2

*Desembarque de Recursos Marítimos para Enlatado Según Especie, 2005 – 2014 (TM)*

Especie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total</b>	86,324	199,965	179,483	199,594	161,939	126,939	202,237	124,999	137,117	97,652
<b>Pescados</b>	79,464	194,916	176,900	196,898	159,709	121,902	200,141	123,464	135,515	95,090
Anchoveta	14,887	31	61,944	78,851	84,957	94,234	85,214	64,814	86,785	34,825
Atún	9,877	11,336	3,713	3,284	2,017	9,183	6,587	1,115	7,136	5,409
Bonito	-	1,011	197	4,635	1,712	83	1,796	644	2,724	2,826
Barrilete	1,460	252	20	448	147	861	2,364	2,558	3,877	3,756
Caballa	25,711	58,245	26,249	47,696	51,356	9,730	20,479	9,979	26,601	36,715
Jurel	20,481	122,904	82,910	58,864	14,289	5,774	83,278	43,694	7,198	9,820
Machete	6,883	1,089	1,866	3,120	5,231	2,037	368	572	1,194	951
Sardina	165	48	1	-	-	-	55	88	-	788
Otros Pescados	2,939	2,519	2,966	786	437	1,598	338	374	6,914	503
<b>Mariscos</b>	6,860	5,049	2,583	2,696	2,230	5,037	2,096	1,535	1,602	2,562
Almeja	89	45	100	137	207	110	39	117	496	578
Abalón/Chanque	2,078	1,546	1,007	1,538	165	1,188	484	759	265	469
Choro	-	2	3	-	-	-	9	-	14	-
Pota	3,183	2,005	664	59	1,497	3,320	855	480	825	889
Otros Mariscos	1,510	1,451	809	962	361	419	709	179	2	626

*Nota.* Adaptado de “Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2014”, por el Ministerio de la producción [Produce], 2014.  
(<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf>).



*Figura 6.* Principales Mercados Pota Congelada 2015.

Tomado de “Informe Anual Desarrollo del comercio exterior pesquero en el Perú,” PromPerú,

2015 <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20de%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf>

Por otro lado, Japón incrementó sus pedidos en 130.1% al importar US\$ 3.8 millones, mientras que la demanda de los Estados Unidos ha ido creciendo sostenidamente con una importación de US\$ 1.1 millones en el 2015. Algunas de las características que comparten los principales competidores que también exportan pota son las certificaciones de calidad, que dan un valor agregado al producto. Estas certificaciones comprenden, las prácticas de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las regulaciones de comercio seguro como el Business Alliance for Secure Commerce (BASC), que actualmente no son exigidas para la comercialización de pota en Perú.

Por otro lado, si bien es necesario incrementar la producción de pota enlatada, el inconveniente que se tiene al respecto, es que el costo de las maquinarias puede llegar a costar US\$ 60,000 (Solostocks, 2016), y es más asequible para medianas y grandes empresas, que para pequeños emprendedores que deseen iniciar el negocio de transformación del recurso. Por ello, muchos pequeños empresarios prefieren simplemente congelar la pota, ya

que según un estudio realizado por alumnos de la Universidad (ESAN, 2009), el tener una pequeña planta para tratar y congelar pota, costaría tan sólo US\$ 1,550. Por ello, se puede decir que existe una oportunidad muy atractiva para invertir en congelar y exportar pota, pero aún hay barreras para proceder con enlatar y curar la pota peruana.

## 1.2 Conclusiones

La pota peruana actualmente está siendo sub-explotada porque en el año 2014 solo se logró pescar 556,156 TM. Es importante para la industria lograr la pesca de este recurso en su rendimiento máximo sostenible (RMS) de 854,000 TM que es sugerido por el Instituto del mar del Perú. Aunque no se cuenta con información exacta sobre la población de la pota, según el (IMARPE, 2014) la biomasa en el mar peruano aproximadamente está en el rango de 2.51 a 2.96 millones de toneladas métricas, lo cual indica que la industria de la pota en el Perú tiene un alto potencial de comercialización.

Además, dado que la pota peruana es el segundo producto pesquero más importante del país, después de la anchoveta, y que actualmente exporta a más de 40 países, es necesario que el gobierno invierta en la mejorar la infraestructura y oportunidades de inversión en esta industria. Más aún, dado que las exportaciones se realizan principalmente como pota congelada, siempre se corre el riesgo que los países a los cuales se exporta conviertan el recurso en pota enlatada o curada y la vuelvan a exportar con un precio más alto.

Adicionalmente, para incrementar la venta a mercados internacionales, no sólo se necesita procesar la pota, sino que también se debe implementar estándares de calidad para el producto, por ejemplo controles de las prácticas Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y las regulaciones de comercio seguro como el Business Alliance for Secure Commerce (BASC).

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

### 2.1 Antecedentes

A pesar del potencial que tiene la pota peruana tanto en el mercado nacional como extranjero, aún no ha alcanzado su mejor nivel de competitividad y no logra posicionarse como principal proveedor en los mercados a los que atiende. Por ello, es muy importante desarrollar el Plan Estratégico de Industria la Pota Peruana, para determinar las estrategias y objetivos a corto y largo plazo, que conducirán, al país a ser el tercer país exportador de pota en el mundo para el año 2027. Asimismo, mejorar el proceso de producción, realizar investigaciones que le ayuden a solucionar sus problemáticas actuales e implementar estrategias que la posicionen como uno de los productos bandera en el país y sea reconocido mundialmente. Siempre en el marco del respeto del medio ambiente, comunidades y de la especie.

### 2.2 Visión

La visión representa la situación futura de una organización, lo cual implica un enfoque a largo plazo, en base al análisis de la situación actual y futura de la organización. En breves palabras la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? (D'Alessio, 2014). La Pesca de la pota se debe realizar de manera planificada, generando rentabilidad para la empresa privada y estado, generando puestos de trabajo y sin incurrir en el deterioro del ecosistema y pesca indiscriminada. En tal sentido la visión establecida para la Industria de la Pota Peruana es la siguiente: Al año 2027, ser el tercer país de mayor volumen de venta de pota en el mundo, satisfaciendo las necesidades de los clientes en el mercado interno y externo, con una rentabilidad satisfactoria y contribuyendo con la generación de puestos de trabajo y desarrollo del país.

### 2.3 Misión

La misión es la razón de ser de la organización y el impulsor hacia la situación futura.

La misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? (D'Alessio, 2014). La misión establecida para la Industria de la pota Peruana es el siguiente: Desarrollar la extracción, producción y comercialización local e internacional de la pota peruana, mediante la implementación de infraestructura, nuevas tecnologías, aseguramiento de la calidad y brindando nuevas oportunidades para los trabajadores de la industria.

## 2.4 Valores

La pesca y comercialización de la pota peruana se regirá bajo los siguientes principios:

- Integridad, Actuar con transparencia, honestidad y ética en todos los ámbitos.
- Respeto, valorar a las personas como individuos, así como la sostenibilidad de los recursos naturales y el ambiente para el bienestar de las futuras generaciones.
- Excelencia, promover un desempeño sobresaliente, trabajo en equipo y una actitud innovadora, contribuyendo con el desarrollo personal.
- Transparencia en la comunicación, promover la confianza para generar una comunicación clara e integradora en todos nuestros ámbitos de influencia facilitando la retroalimentación.
- Responsabilidad, comprometidos con el resultado de nuestras decisiones y su impacto en nuestros grupos de interés.
- Compromiso, actuar de manera incondicional, sin esperar recompensa física o económica o de cualquier índole durante la elaboración del presente plan estratégico.

## 2.5 Código de Ética

El Código de ética que regirá para la industria de la pota peruana considera tres pilares fundamentales, para asegurar un trabajo transparente, honesto y de calidad. Es decir, un trabajo que va alineado con los valores de la industria y que contribuirá al buen desempeño de la

misión y a alcanzar la visión deseada. Estos pilares son: Inclusión social, poder de decisión y conflicto de intereses.

La inclusión social, se refiere a la capacidad que tendrá la industria para atraer nuevos talentos, sin importar su edad, género o condición social. Todos los interesados en participar del crecimiento de la industria podrán hacerlo, siempre y cuando se comprometan a cumplir con la formalidad y seriedad del puesto que ocupen. El poder de decisión, hace referencia a que la industria siempre optará por competir con las demás industrias de manera honesta, sin caer en prácticas desleales, realizando negociaciones que beneficien a la pota peruana. Pensando siempre en el bien de sus grupos de interés, y en el futuro de la industria.

En cuanto a los conflictos de intereses, los actores involucrados en la industria de la pota, se comprometen a asumir sus roles con total transparencia, no utilizando información privilegiada para su propio beneficio. Al contrario, siempre favoreciendo el crecimiento y buen desempeño de la pota peruana.

## **2.6 Conclusiones**

La Visión, Misión, Valores y Código de Ética establecida para la Industria de la Pota Peruana, permitirá al Perú en el año 2027, ser el tercer País con mayor de volumen de venta de pota en el mundo, de manera sostenible, generando mayores puestos de trabajo y rentabilidad para la empresa privada y estado. Con reglas y normas de conducta de sus empleados y funcionarios que sean un ejemplo a seguir. Actualmente, el Perú se ubica como cuarto país exportador de pota en el mundo, después de la India y primero en Latinoamérica. Para lograr la visión futura de la industria, se tiene que incrementar la captura y los desembarques de la pota, y el cual a su vez tendrá efectos colaterales positivos en el incremento del volumen de ventas y mayores puestos de trabajo directos.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Es la primera parte de la evaluación externa, ya que enmarca el contexto global donde las relaciones internacionales, y los intereses nacionales son expuestos. Este análisis es muy importante valor, ya que las organizaciones, industrias y regiones son directamente influenciadas por la situación de los países a los que pertenecen.

#### 3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartman (como citó D'Alessio, 2014), los intereses nacionales son aquellos que los Estados buscan, o bien para protegerse o bien para lograr un fin. Además, los intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos a otro país, dependiendo cómo afecta a cada país, en el logro de sus objetivos. Actualmente, no se cuenta con literatura oficial donde se especifiquen los intereses nacionales del Perú. Sin embargo, se ha podido identificar cuatro intereses nacionales en base a la situación política, económica y social que ha atravesado el país desde los años 90, cuando se dio un giro al manejo político y económico, e inclusive se promulgó una nueva constitución política de Perú.

Con respecto a los intereses nacionales del Perú se puede mencionar: (a) la soberanía nacional, (b) bienestar económico, (c) desarrollo de la Industria de la pota, y (d) lucha contra el narcotráfico. La Soberanía Nacional, es mediante el cual todo Estado desea ser independiente, tomar decisiones autónomas sobre lo que favorece a su país y tener control absoluto sobre su territorio. En cuanto a la soberanía sobre el mar es importante tener claros los límites con los países vecinos y cuidar que sólo las embarcaciones autorizadas realicen operaciones en el territorio peruano.

Mediante el bienestar económico, los Estados buscan estabilidad tanto a nivel macroeconómico, como a nivel microeconómico. La abundancia en recursos económicos, permite a sus ciudadanos gozar de una buena calidad de vida. Para Perú, la industria pesquera

representa una de las mayores fuentes de ingreso, por ello es de vital importancia que el estado promueva el desarrollo pesquero. El crecimiento de la Industria de la Pota, y en general de la actividad pesquera es clave para el desarrollo de países que cuentan con salida al mar. Adicionalmente a la contribución económica al país, también contribuye a dar identidad, y al desarrollo de otras actividades importantes, por ejemplo, la gastronomía, el turismo y la educación.

Lucha contra el narcotráfico es fundamental para el Perú. El narcotráfico además de desestabilizar la economía, suele traer consigo otros peligros, como el tráfico ilícito de armas, el tráfico ilícito de personas y es una amenaza para la seguridad ciudadana. El Perú busca resaltar por sus tradiciones y cultura como es el turismo, la pesca y la gastronomía y no debe permitir la contribución en actividades ilícitas que ponen en riesgo la estabilidad económica del País.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Nro.	Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Soberanía Nacional	** Bolivia ** Chile ** Ecuador	** China ** Tailandia ** India		
2	Bienestar Económico		* Estados Unidos * Unión Europea * China	* India	* Tailandia * América Latina
3	Desarrollo Industria Pota		** China ** Tailandia	* India ** Chile ** Ecuador	
4	Lucha contra el narcotráfico	* Colombia	* Brasil * Bolivia		

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.90.

### 3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2014) indicó que el potencial nacional es la capacidad que tiene un Estado para lograr sus intereses nacionales. Para realizar el análisis se utilizarán los siete elementos del poder nacional listados por Hartman: (a) la estructura poblacional, (b) el tamaño y forma del territorio, (c) el material estratégico económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada que puede ser histórico, psicológico, social, (f) la forma de gobierno, (g) fuerzas armadas y desarrollo de equipamiento que posee.

**Demográfico.** Con respecto a la estructura poblacional, el (INEI, 2015) indicó que al 30 de junio del 2015 hay 31 millones 151 mil 643 peruanos. Asimismo, como se detalla en la Tabla 4, el Perú es el octavo país con mayor población de América, sólo después de Venezuela, Canadá, Argentina, Colombia, México, Brasil y Estados Unidos.

Tabla 4

*Países de América con Mayor Población (Expresado en Miles)*

Puesto	País	Población
1	Estados Unidos	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

*Nota.* Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_ digitales /Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

**Geográfico.** En cuanto a la forma y tamaño del territorio peruano, el (INEI, 2015) indicó que su extensión es de 1 millón 285 mil 216 km cuadrados. Por lo tanto, somos el décimo-noveno país más extenso del mundo (ver Tabla 5), y el sexto más extenso de América. Adicionalmente, la densidad poblacional nacional es de 24,2 habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2015). Sin embargo, la repartición poblacional no es equitativa, y

en las ciudades de la Provincia Constitucional del Callao, Lima, Lambayeque, La Libertad, Piura y Tumbes, la concentración de población es mucho mayor.

**Económico.** En el Perú las industrias se concentran en las ciudades más pobladas. Existen varias ciudades en los departamentos con menor densidad como Madre de Dios, Loreto, Ucayali y Amazonas. Estas ciudades se encuentran en desventaja en urbanización, comunicación, servicio de agua potable y de energía eléctrica. Esto representa una de las más grandes debilidades que tiene el país, que concentra la mayoría de esfuerzos en la capital y ciudades costeras, y no distribuye la riqueza de una forma uniforme.

Tabla 5

*Países con Mayor Superficie en el Mundo*

Nro.	Países	Superficie (Miles de Km <sup>2</sup> )
1	Federación de Rusia	17,075
2	Canadá	9,971
3	Estados Unidos de América	9,629
4	China	9,598
5	Brasil	8,514
6	Australia	7,741
7	India	3,288
8	Argentina	2,780
9	Kazajistán	2,717
10	Argelia	2,382
11	República Democrática del Congo	2,345
12	Arabia Saudita	2,150
13	México	1,958
14	Indonesia	1,905
15	Sudán	1,861
16	Jamahirdiya Arabe Libia	1,760
17	República Islámica de Irán	1,648
18	Mongolia	1,566
19	Perú	1,285



*Nota.* Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática[INEI], 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_ digitales /Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

Tabla 6

*Población y Superficie Total del Perú, según Departamento*

Departamento	Población (2015)	Superficie Total (Km <sup>2</sup> )		Superficie Agropecuaria (Km <sup>2</sup> )		Superficie Agropecuaria/Superficie Territorial (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Total	31,151,643	1,285,215.60	100	387,424.65	100	30.14
Puno	1,415,608	71,999.00	5.60	44,644.74	11.52	62.01
Loreto	1,039,372	368,799.48	28.70	32,502.38	8.39	8.81
Cusco	1,316,729	71,986.50	5.60	26,665.67	6.88	37.04
Junín	1,350,783	44,328.80	3.45	24,237.90	6.26	54.68
Ucayali	495,511	102,399.94	7.97	23,219.09	5.99	22.67
Ayacucho	688,657	43,814.80	3.41	22,469.88	5.80	51.28
Lima	9,834,631	34,828.12	2.71	20,024.29	5.17	57.49
Arequipa	1,287,205	63,345.39	4.93	19,652.70	5.07	31.02
Piura	1,844,129	35,657.50	2.77	18,958.78	4.89	53.17
Amazonas	422,629	39,249.13	3.05	17,662.79	4.56	45.00
Apurímac	458,830	20,895.79	1.63	15,737.92	4.06	75.32
Huancavelica	494,963	22,131.47	1.72	14,852.97	3.83	67.11
Huánuco	860,548	37,021.07	2.88	14,793.97	3.82	39.96
Cajamarca	1,529,755	33,304.32	2.59	14,092.92	3.64	42.32
San Martín	840,790	51,305.78	3.99	13,230.17	3.41	25.79
Ancash	1,148,634	35,889.91	2.79	13,019.24	3.36	36.28
La Libertad	1,859,640	25,499.90	1.98	10,572.01	2.73	41.46
Pasco	304,158	25,025.84	1.95	10,027.60	2.59	40.07
Lambayeque	1,260,650	14,479.52	1.13	6,910.70	1.78	47.73
Madre de Dios	137,316	85,300.54	6.64	6,613.44	1.71	7.75
Tacna	341,838	16,075.89	1.25	6,258.07	1.62	38.93
Ica	787,170	21,327.83	1.66	5,995.03	1.55	28.11
Moquegua	180,477	15,733.97	1.22	5,045.90	1.30	32.07
Tumbes	237,685	4,669.20	0.36	228.48	0.06	4.89
Provincia Constitucional del Callao	1,013,935	145.91	0.01	8.01	0.00	5.49

Nota. Adaptado de "Estado de la Población Peruana 2015", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Tabla 7

*PBI por Sectores Económicos en Perú*

	2015		2016*			2017*		2018*
	I Trimestre	Año	I Trimestre	RI Marzo 16	RI Junio 16	RI Marzo 16	RI Junio 16	RI Junio 18
Agropecuario	1	2.8	1.6	1.6	2.3	3.7	3.9	5
Agrícola	-1.5	1.3	1.7	0.4	1.8	3.7	4	5.5
Pecuario	4.6	5.3	1.4	3.4	2.9	3.6	3.7	4.2
Pesca	-9.2	15.9	1.8	1.1	-2.4	25.2	29.7	4.3
Minería e hidrocarburos	4.3	9.3	15.7	14.1	14.1	8.6	8.3	4.5
Minería metálica	6.9	15.5	25	17	18.2	9.4	8.4	5.1
Hidrocarburos	-4.2	-11.5	-18.5	1	-4.1	4.6	8.5	1.5
Manufactura	-5.1	-1.7	-3	-1.5	-1.8	4	3.8	4
Recursos primarias	-11.7	1.7	0.9	1	-0.9	9.4	10.3	4
Manufactura no primaria	-3	-2.7	-4	-2.2	-2	2.5	2	4
Electricidad y agua	4.6	6.2	10.6	7.6	7.8	5.5	5.5	5
Construcción	-6.8	-5.9	2.1	0	0	3.5	3.5	5.5
Comercio	3.6	3.9	2.8	3.6	3.2	3.8	3.8	3.8
Servicios	4.1	4.2	4.4	3.7	3.9	3.7	3.9	3.9
Producto Bruto Interno	1.8	3.3	4.4	4	4	4.6	4.6	4.2

*Nota.* Adaptado de "Reporte de Inflación junio 2016," por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>).

**Tecnológico/Científico.** La industrialización, el desarrollo tecnológico aún está en proceso de crecimiento y una tarea pendiente en Perú. Según el Informe Global de Tecnología de Información ([IGTI], 2015) el país ocupa el puesto 90, de 143 países evaluados. El estudio midió el impacto de las tecnologías de la información en el desarrollo y competitividad de los países. Además, aunque no existe un perfil actualizado sobre los rasgos psicológicos-sociales de los peruanos, algunos informes se refieren a los mismos como personas que cumplen lo que prometen ("Hoy el mundo ve a Perú como un país que mantiene el rumbo y cumple lo que promete," 2013).

**Histórico/Sociológico/Psicológico.** El peruano es considerado como emprendedor, según indicó el General Entrepreneurship Motor (como citado en Actualidad Empresarial,

2007). De mismo modo, el peruano es considerado como una persona trabajadora y creativa, según indicó la agencia de investigación de mercados Arellano Marketing (“Estudio revela que el peruano es trabajador y creativo,” 2015). Por tanto, si bien aún falta impulsar el grado de educación de los peruanos, las cualidades innatas presentadas son una fortaleza que puede ayudar a que el país siga en crecimiento y sea más competitivo que otros países de latinoamericanos.

**Organizacional/Administrativo.** En lo que se refiere a la forma de gobierno, Perú cuenta con tres poderes que lideran el gobierno: (a) el Poder Legislativo; (b) el Poder Judicial; (c) el Poder Ejecutivo. El poder legislativo se encarga del manejo de las leyes para el bienestar del país y la sociedad. El poder ejecutivo es responsable de la corte suprema, penal y cortes superiores. El poder ejecutivo está conformado por el presidente, dos vicepresidentes y un ministro de Estado, según indicó el Portal del Estado Peruano (2016).

Adicionalmente, según determinó la novena encuesta nacional sobre corrupción (Proética, 2015) el 46% de los ciudadanos considera que uno de los principales problemas del país es la corrupción. Un 61% de los peruanos considera que existe corrupción en los funcionarios y autoridades del Estado. La corrupción en el País está ubicada solamente después de la delincuencia y la falta de seguridad. Lo cual revela una gran debilidad en la gestión del país.

**Militar.** Las fuerzas armadas en Perú, representadas por el Ministerio de Defensa, y de la mano con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, han logrado en los últimos años un aumento significativo en el presupuesto destinado a defensa. El presidente Ollanta Humala aprobó un incremento de 12 veces el presupuesto inicial, a lo largo de su gestión. En lo referente a infraestructura, el presupuesto pasó de un millón y medio de soles a tres millones de soles en ese mismo periodo de tiempo. Este incremento de presupuesto beneficia

al interés nacional de proteger su soberanía (“Gasto militar se multiplico por 12 en últimos cinco años,”2016).

### **3.1.3 Principios cardinales**

La evaluación de los principios cardinales se basará en los cuatro principios: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados, (c) el contra balance de intereses, y (d) la conservación de enemigos. Los principios cardinales, según indicó Hartmann (citado por D’Alessio, 2014), ayudan a entender el comportamiento de los sistemas del Estado. Asimismo, en el análisis del potencial encontrar amenazas y oportunidades que rodean al país.

***Influencia de terceras partes.*** En cuanto a la influencia de terceras partes, Perú participa activamente en diversas asociaciones de desarrollo económico, tal como indicó la (Comunidad Andina de Naciones [CAN], 2016). Tiene tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, Singapur y China (SUNAT, 2016). Por lo que compite y colabora con países de la región y de todo el mundo.

***Lazos pasados y presentes.*** Los lazos pasados están marcados por conflictos bélicos con Ecuador, Chile y Colombia. Los cuales fueron originados por intentos de lograr soberanía sobre el territorio peruano. Sin embargo, actualmente hay una situación de paz y de colaboración para el desarrollo económico, no sólo marcada por las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. También está marcada también por los fenómenos de migración que se han incrementado en los últimos años hacia dichos países (INEI, 2015). Además, las últimas discrepancias han sido solucionadas mediante el tribunal internacional de La Haya.

***Contra balance de los intereses.*** El Perú cuenta con una ubicación geográfica muy favorable para las relaciones comerciales. Asimismo, tiene convenios con países asiáticos, que favorecen el desarrollo de nuevas oportunidades a nivel regional para ser un punto de

intermediación en actividades económicas. Además, la creciente inversión de capital español, que alcanza los €4,000 millones de euros en el país, también es una puerta para que otros países de la Unión Europea, decidan incrementar su inversión en el país. (“Inversión española en Perú alcanza los 4,000 millones de euros,” 2015); Adicionalmente, se está evaluando la viabilidad de crear un tren bioceánico que uniría Brasil y Perú, y del cual también se beneficiaría China. Aunque aún faltan los estudios de factibilidad, este proyecto podría ser una oportunidad para generar nuevos acuerdos económicos (“Tren bioceánico Perú-Brasil: todo lo que se sabe del proyecto,” 2015).

*Conservación de los enemigos.* En cuanto a la conservación de los enemigos, el último conflicto por límites marítimos se dio con Chile en el año 2014. En base a la demanda presentada por Perú, la corte de la Haya determinó un nuevo límite marítimo entre los países (BBC Mundo, 2014). Sin embargo, por su ubicación, y sus recursos naturales, el país representa también una oportunidad para firmar acuerdos económicos con países limítrofes. Esto también puede permitir hacer un benchmarking, y así poder replicar algunas de sus prácticas en beneficio del Perú.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Pota peruana**

El análisis tridimensional de las naciones es de suma importancia para el desarrollo del Plan Estratégico de la Pota Peruana. Gracias a dicho análisis, se puede establecer que el país tiene las condiciones y la capacidad para convertirse en el tercer país exportador de pota en el mundo. Por su ubicación geográfica y recursos, el Perú es considerado un país pesquero. El esquema de gobierno promueve el funcionamiento del comercio y las exportaciones. Entre los principales intereses del país están por mejorar el bienestar económico e impulsar la industria de la pota peruana, lo cual también se espera que impacte positivamente otras áreas del país como el turismo, gastronomía, la inversión pública y privada y la imagen internacional.

## 3.2 Análisis Competitivo del País

En este análisis se evalúa los determinantes de la ventaja nacional, bajo el esquema llamado el diamante de la competitividad de las naciones (Porter, 1990). En el cual se define con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Gracias a este análisis se podrán encontrar ventajas para competir.

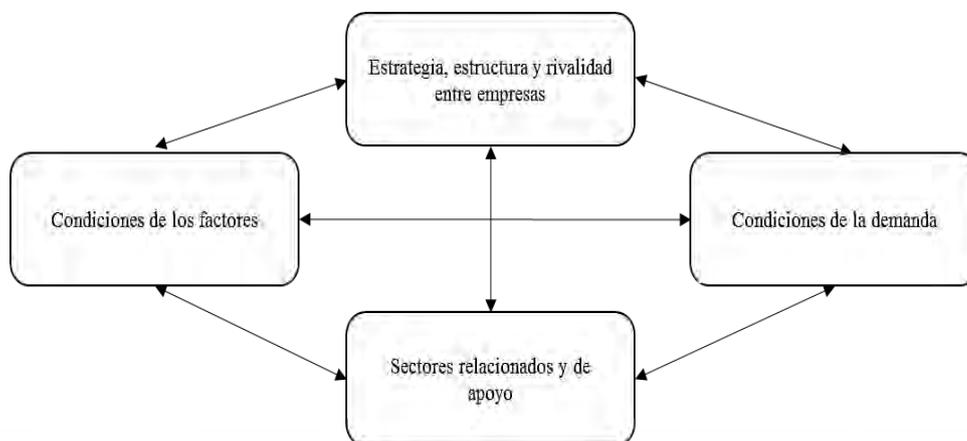
### 3.2.1 Condiciones de los factores

Al 2015, Perú es el país de Latinoamérica con mejor clima para realizar negocios, según indicó el Instituto de Estudios Económicos de la Universidad de Múnich en asociación con la fundación Getulio Vargas de Brasil. (“Perú se mantiene líder en mejor clima de negocios de la región,” 2015). Es decir, a nivel internacional se considera que Perú está facilitando la inversión extranjera en el país, y cuenta con garantías suficientes para atraer a nuevos inversionistas. El Perú continúa siendo atractivo para las inversiones, a pesar de los actos de corrupción detectados en el gobierno en la última década.

Entre las principales actividades económicas que se realizan en el país, como lo indicó Reportaje Perú (2015) el mercado primario, mercado secundario y mercado terciario. En el mercado primario se considera: la agricultura, ganadería, minería y pesca. En el mercado secundario, se puede considerar: productos alimenticios, textiles, industria química farmacéutica, industria siderúrgica, materiales de construcción, industria metal mecánica, bebidas, papeleras, editoriales, peleteras e industria naval. En el mercado terciario se considera: transportes, comercio, comunicaciones y turismo.

Además, según indicó Pro Inversión (2015) el Perú ha demostrado ser un buen aliado empresarial, y por ello ya cuenta con acuerdos comerciales firmados con Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, y la Unión Europea. Lo cual ha favorecido las exportaciones a dichos países y el ingreso de nuevos socios que han iniciado inversiones en el país. Aunque, se debe

resaltar, que aún no se cuentan con suficientes políticas gubernamentales que incentiven la inversión nacional y la explotación de recursos. Por esta razón, el desarrollo del país está muy ligado a la inversión y desarrollo extranjero.



*Figura 7.* Diamante de Porter

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

En el estudio realizado sobre estrategias para sostener el crecimiento y prosperidad en el Perú (Porter, 2009) recomendó que para mantener un crecimiento sostenido y más competitivo, el país debe realizar lo siguiente: (a) disminuir la dependencia macroeconómica para explotar commodities, (b) disminuir la corrupción, (c) ampliar la base tributaria y mejorar la recaudación de impuestos, (d) mejorar la educación y niveles de salud, (e) mejorar los derechos de propiedad, (f) mejorar la infraestructura, (g) capacitar la mano de obra, y (h) simplificar la formación de negocios. Adicionalmente, resaltó tres fortalezas importantes de Perú, y estas son: (a) cuenta con un sistema financiero sólido y bien regulado, (b) tiene acuerdos de libre comercio con países estratégicos, y (c) cuenta con buena calidad de infraestructura en telecomunicaciones.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

El Fondo Monetario Internacional proyectó el crecimiento del país en 3.7% para el año 2016, y de 4.1% para el 2017. Consolidando al Perú como una de las economías de mayor crecimiento de la región Caribe y Latinoamérica. El cual a su vez impulsará la

inversión local y extranjera (“FMI mantiene proyección de crecimiento del Perú en 3.7% para el 2016,” 2016).

Asimismo, un estudio realizado por Banco Continental recogido por el diario Gestión el 2016, refirió que el consumidor peruano es racional y exigente, que le importa la calidad, tiene una buena inclinación a adoptar productos nuevos y tiende también a comprar marcas aspiracionales. Adicionalmente, el estudio reveló que a los peruanos les gustan las promociones, la conveniencia y la cercanía con sus proveedores (“Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades de retail en el país,” 2016).

### **3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Porter (1990) indicó que esta variable hace referencia, tanto al entorno de los países como a las estrategias y objetivos que se desean alcanzar. Es decir, los objetivos de la industria y la rivalidad externa en que se desenvuelven. En el caso de Perú, la estructura que tiene delimita muy bien sus diferentes actividades económicas, y tiene claramente identificados a los responsables del desarrollo de cada una de ellas.

Asimismo, como el Perú cuenta con tres regiones diferenciadas como son: Costa, Sierra y Selva. Cada región cuenta con fortalezas para el desarrollo de diferentes actividades económicas. Sin embargo, a pesar de las oportunidades que existen para las diferentes industrias, como por ejemplo la pesca en el país, es importante considerar el nivel de informalidad y corrupción que aún rondan tanto instituciones públicas como instituciones privadas, y que finalmente retrasan de alguna forma el desarrollo del país.

Con respecto a la rivalidad entre industrias, se puede decir que estas coexisten de manera adecuada dentro del territorio nacional. Cada una cuenta con un presupuesto asignado, y tienen autonomía de presentar nuevos proyectos para sus industrias y de recibir apoyo público y privado. La industria que tiene mayor rivalidad y alta competencia en el país es la industria aérea, la telefonía. En cambio la industria pesquera y minera la relación es

cooperativa, es decir, que las empresas del rubro compiten y cooperan a la vez.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Las industrias que se desenvuelven en Perú cuentan con el apoyo de un Ministerio, el cual cuenta con el apoyo y supervisión directa del gobierno. Asimismo, existen empresas privadas, públicas y empresas sin fines de lucro, como organismos no gubernamentales (ONG's) y otros organismos internacionales. Estas entidades están dispuestas a brindar ayuda monetaria, de capacitación y/o de información para incentivar el desarrollo de dichas industrias. Estos organismos son especialmente útiles y necesarios cuando las industrias se exponen a amenazas futuras y deben tomar medidas para prevenir pérdidas.

Los principales actores involucrados en el desarrollo de la industria pesquera en Perú son: el Ministerio de Producción [PRODUCE], el Instituto del Mar del Perú [IMARPE], el Instituto Tecnológico Pesquero [ITP], el Fondo de Desarrollo Pesquero [FONDEPES], el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita [CEP-PAITA], el Instituto de Investigaciones de la Amazonía [IIAP], Direcciones y sub-direcciones regionales de Producción.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la pota peruana**

La pota peruana pertenece a la industria de la pesca, la cual es una de las principales actividades económicas en el país. A pesar que existe la informalidad y corrupción en organismos de interés para la industria, también se puede afirmar que la estructura del país favorece el desarrollo de esta actividad. Adicionalmente, ya se cuentan con instituciones especializadas en brindar crédito a pescadores artesanales y en capacitar a los mismos, para ser más productivos en sus labores. Por tanto, la pota peruana puede beneficiarse si se crean convenios con dichas instituciones y si aprovecha el aumento de confianza que hay para invertir en el Perú.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE permite desarrollar una evaluación de los factores externos, los

cuales permitirán obtener información relevante, para el diseño de estrategias y aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas de la industria de la pota peruana. Este análisis considera cinco factores: (a) políticas, gubernamentales y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas, (e) ecológicas y ambientales.

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Desde julio del 2016, el nuevo presidente de la República, Sr. Pedro Pablo Kuczynsky Godard, tomó liderazgo en el gobierno peruano, instaurando nuevas leyes y ajustando los presupuestos para cada ámbito económico del país. Los cuales aún están por definirse. Sin embargo, no se espera un gran cambio en la industria pesquera. En el ámbito legal, la normatividad aplicable a la industria pesquera está dada por el Decreto Ley 25977 Ley General de Pesca y la Norma Técnica Peruana [NTP] 204.057-2006 sobre la pota congelada.

La normatividad de la Pota está establecida en el “Reglamento de Ordenamiento del Calamar Gigante o Pota” mediante Decreto Supremo D.S. Nro. 014-2011-PRODUCE. (PRODUCE, 2011). Además, en el Perú la actividad pesquera relacionada a la pota aún se encuentra sub-explotada y el Estado cumple un rol fundamental en su situación actual. Las condiciones del país que rigen la organización y gestión de esta actividad pesquera, presentan serias deficiencias. La normativa que regula la actividad pesquera de la pota no incorpora incentivos que fomenten la competitividad y el desarrollo sostenible y eficiente de la pesquería de pota.

Existen políticas que regulan la cadena de valor de la pota peruana, que está conformada por: (a) la pesca artesanal independiente y pesca artesanal agremiada, (b) empresas procesadoras de pota, y (c) mercado artesanal para consumo humano directo (CHD). El procesamiento, que sigue dos rutas, para CHD en sus presentaciones, fresco, congelado y conserva y para consumo humano indirecto (CHI) como harina de pota.

Posteriormente los productos del procesamiento se destinan a la exportación y al mercado local.

Por su parte, tanto las investigaciones científicas, como las investigaciones tecnológicas, son financiadas e impulsadas por el Estado, por medio del Instituto del mar del Perú [IMARPE] y del Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. Por un lado, el IMARPE se centra en investigar los recursos vivos que se encuentran en el océano, y en evaluar el estado de su ambiente natural. Es decir, son responsables de brindar la información científica pertinente para un buen control de la pesca de la pota peruana. Por otro lado, el ITP está orientado en proyectos para transformar y conservar los recursos hidrobiológicos, así como también debe asegurar su correcta promoción y difusión.

Otro sector de apoyo son los operadores logísticos, quienes actualmente brindan una gama muy completa de servicios, que puede ir desde el traslado de la pota peruana, hasta el almacenamiento de la misma. Inclusive pueden encargarse de los papeles que se requieren para exportar el recurso. También existe la posibilidad de contratar agentes de aduana si los empresarios o emprendedores prefieren delegar el riesgo y responsabilidad.

Por otra parte, también es importante señalar, que el gobierno ha empezado a tomar medidas de apoyo al sector pesquero, por ello desde hace algunos años, mediante decreto supremo 010-02-PE, se creó el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero [FONDEPES], cuya misión es ayudar al desarrollo de la actividad pesquera en Perú. Una de las maneras que esta institución ayuda a los pescadores artesanales es dando créditos con muy bajas tasas de interés, para que los pescadores artesanales puedan conseguir embarcaciones, formar pequeñas plantas de transformación de los productos y comercializar y exportar con mayor facilidad (FONDEPES, 2017).

Y, además, a partir de la creación de FONDEPES, otros beneficios han sido impulsados desde el gobierno para mejorar la industria pesquera, por ejemplo, la creación de

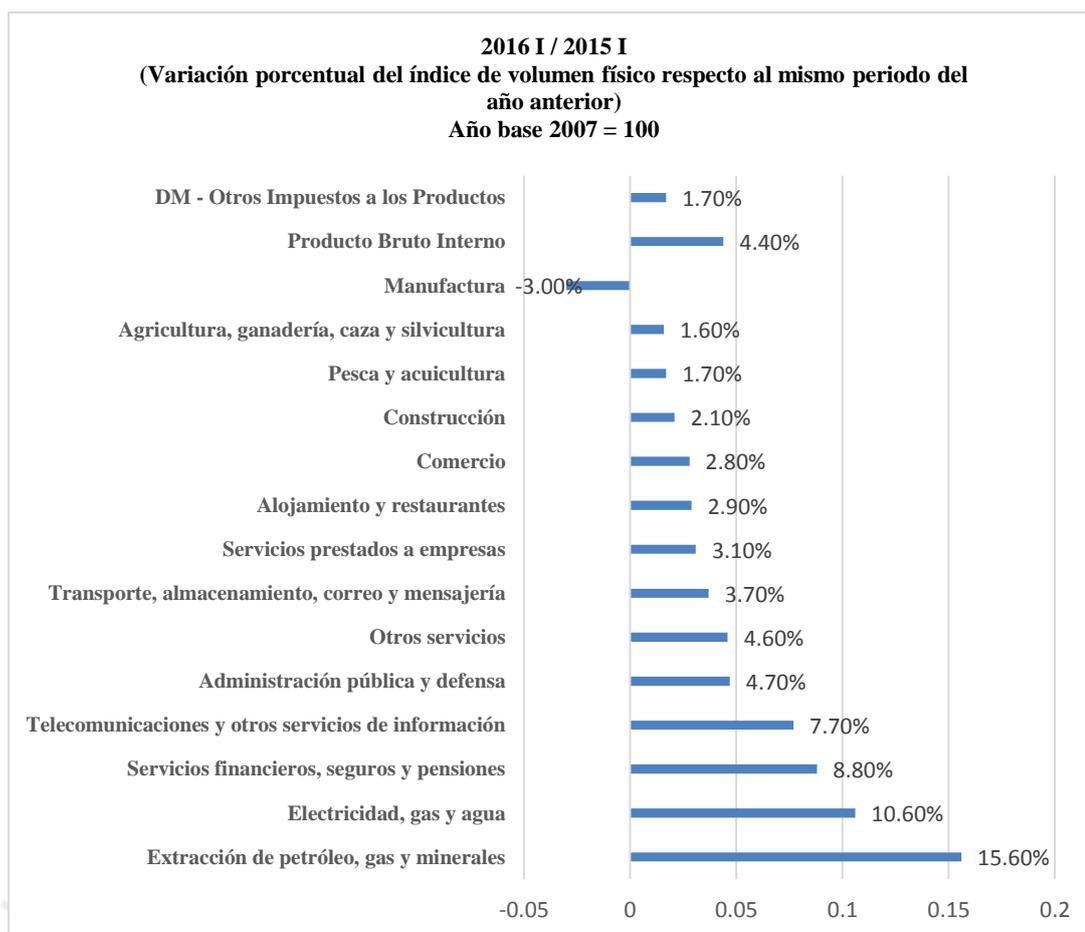
un centro de capacitación en Paita, que desde el 2016 y en alianza con la empresa privada de procesamiento de gas natural, Perú LNG S.R.L, ya empezaron a impartir cursos como: “Métodos de Pesca Artesanal Selectiva” y “Marineros de pesca artesanal”. El completar estos cursos no solo ayudará a fomentar la creación de más puestos de trabajo en la industria, sino que, además, tras su aprobación se entregará el carné de pescador artesanal, el cual será necesario para acceder a beneficios adicionales, como financiación de FONDEPES.

Asimismo, el Estado mediante políticas fiscales y gasto público, debe impulsar las diferentes industrias del país, así como también incentivar la reactivación de la economía y recuperar las zonas afectadas en el 2017 por el fenómeno de El Niño. El reporte de inflación de marzo 2017, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú, establece la posibilidad de cerrar el año con un gasto fiscal mayor al planificado para cumplir con dichos puntos.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El crecimiento de Perú, en términos económicos en el primer trimestre del 2016 fue de 4.4% y la demanda interna de 3.2% (INEI, 2016). Esto fue impulsado por las actividades económicas como la extracción de petróleo, gas y minerales con 15.6%, seguido de electricidad, gas y agua con 10.6%. Muy por debajo de se encuentran las actividades como la pesca y acuicultura que tiene una participación de 1.7% (ver Figura 8). Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) ratificó que hay cinco grandes mercados de destino de exportaciones de pota peruana: China (22.5%), Estados Unidos (14.7%), Suiza (8.1%), Canadá (7.5%) y República de Corea del Sur (4.0%). Significa que se está incrementando las exportaciones a mercados que antes no eran tan significativos para el país como Canadá.

Sin embargo, a pesar del importante potencial de la pota, el conocimiento e información científica sobre esta pesquería es incipiente. Las instituciones gubernamentales responsables del soporte, orientación, evaluación y supervisión de esta actividad son el



*Figura 8.* Producto Bruto Interno por actividad económica.

Adaptado de “Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>).

Ministerio de la Producción [PRODUCE], el Instituto del Mar del Perú [IMARPE] y el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú [ITP]. Es imperativo por parte del Estado destinar mayores recursos económicos, logísticos y humanos para desarrollar investigación y monitoreo de las poblaciones de pota. Asimismo, del seguimiento y control de la actividad pesquera, regulación del acceso y control del esfuerzo pesquero, así como de la calidad sanitaria de las capturas y de las características de las bodegas de las embarcaciones.

También se necesita la construcción y modernización de la infraestructura portuaria. La repotenciación de la flota pesquera es importante, y actualmente tiene recursos limitados tanto en tecnología y equipamiento de sus unidades. Los cuales no cuentan con sistemas de pesca modernos y apropiados para la captura, el procesamiento primario y el desembarque

del recurso. En consecuencia, se generan costos operativos altos, que merman la renta del recurso haciéndola ineficiente y muchas veces poco rentable.

Cabe mencionar, que otra de las causas es la regulación normativa deficiente, que no incentiva ni favorece a la pesca artesanal, y ha limitado la pesca industrial nacional, como protección a la histórica y disminuida presencia de explotación de embarcaciones industriales de bandera asiática en los límites del litoral peruano. A nivel mundial, Perú es el cuarto exportador de pota en el mundo. Compite detrás de China, Tailandia e India. Sin embargo, la diferencia entre las exportaciones de Perú e India es de aproximadamente US\$ 100 millones valor FOB, y entre Perú y China hay una diferencia aproximada de US\$ 700 millones valor FOB, tal como señaló la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX, 2012).

Tabla 8

*Evolución de las Empresas Exportadoras de Pota Congelada (US\$ FOB)*

Empresas	2011	2012	2013	2014	2015	Var.	Part.
						%	%
						15/14	15
Productora Andina de Congelados	30,195,689	30,662,237	41,393,719	52,889,577	36,433,167	-31	11
CNC S.A.C.	40,346,060	53,630,102	38,145,389	60,094,105	28,027,428	-53	8
Seafrost S.A.C	19,654,517	16,491,714	25,381,481	35,888,727	27,123,071	-24	8
Pacific Freezing Company S.A.C	25,828,999	38,326,775	23,632,756	33,043,780	24,231,638	-27	7
Pesquera Exalmar S.A.A		1,523,705	8,934,563	16,531,650	14,031,147	-15	4
Costa Mira S.A.C		113,628	7,317,241	20,471,975	13,571,150	-34	4
Altamar Foods Perú S.A.C	147,351	5,572,647	2,727,752	7,114,494	11,635,986	64	3
M.I.K. - CARPE S.A.C	12,229,134	14,211,618	10,812,438	13,585,853	11,597,928	-15	3
Inversiones Holding Perú S.A.C	13,767,184	11,933,768	8,959,366	13,130,045	11,453,879	-13	3
Proveedora de Productos Marinos S.A.C	14,628,789	10,464,323	8,231,352	12,293,756	10,902,172	-11	3
Perupez S.A.C	5,400,588	6,965,445	11,417,676	14,026,885	10,589,344	-25	3
Corp. De Ingeniería de Refrigeración S.R.L	16,238,325	15,371,721	12,975,207	14,823,372	10,071,237	-32	3
Otros (117)	233,894,503	162,694,549	157,574,632	190,442,683	126,177,077	-34	38
<b>Total General</b>	<b>412,331,139</b>	<b>367,962,232</b>	<b>357,503,572</b>	<b>484,336,902</b>	<b>335,845,224</b>	<b>-31</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de "Informe Anual Desarrollo del comercio exterior pesquero en el Perú," por Prom Perú, 2015. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf>).

A nivel regional, América Latina y el Caribe, Perú es el principal exportador de pota, lejos sus competidores Chile, México, Brasil, Ecuador y Colombia, los cuales no representan actualmente una competencia agresiva para el país. Sin embargo, estos países invierten grandes cantidades en mejorar su infraestructura en la industria de la pesca, por lo que, a pesar de no tener los volúmenes de Pota que se encuentran en el mar del Perú, no significa que no puedan decidir competir como lo hacen otros países como China e India, comprando la materia prima como pota congelada, luego transformando el producto y revendiendo a mercados internacionales a un valor mucho más alto como pota curada y enlatada. Además, a pesar de llevarles una ventaja considerable en la industria de la pota, Perú no aspira a sólo ser líder en la región, sino más bien a mejorar su posición a nivel mundial.

Los principales importadores de pota a nivel mundial son España, China, Estados Unidos, Japón, Tailandia, Hong Kong, Corea del Sur, Australia, Portugal y Canadá (SIICEX, 2012), quienes concentran el 80% de la demanda mundial de pota. Asimismo, India se destaca por haber aumentado sus exportaciones a Estados Unidos en los últimos años, llegando a USD 6,000 millones de ventas en productos pesqueros en el año 2014 (Perú Pesquero, 2014), una razón más por la representa un competidor importante.

Tabla 9

*Principales Diez Países Importadores de Pota en el Mundo*

Nro.	País	% Var, 12 - 11	% Part. 12	Total Imp. 2012 (Millones US \$)
1	España	-12	21	629.27
2	China	-17	15	486.46
3	Estados Unidos	8	11	271.73
4	Japón	0	11	273.77
5	Tailandia	26	7	148.10
6	Hong Kong	61	6	97.62
7	Corea del Sur	-15	3	109.40
8	Australia	-3	2	68.83
9	Portugal	4	2	69.78
10	Canadá	6	2	53.92
1000	Otros Países (122)	-52	20	1102.03

*Nota.* Tomado de “Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior,” por PromPerú, 2012 ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&p\\_producto=210&pnomproducto=Pota](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=210&pnomproducto=Pota)).

Tabla 10

*Principales Exportadores de Pota en el Mundo*

Nro.	País	% Var. 12 – 11	% Part. 12	Total Esp. 2012 (Millones US\$)
1	China	8	36	1080.12
2	Tailandia	1	12	382.61
3	India	0	10	328.85
4	Perú	3	7	230.63
5	España	-9	7	250.85
6	Estados Unidos	-16	5	208.37
7	Corea del Sur	-36	4	179.95
8	Hong Kong	-140	3	37.72
9	Indonesia	12	3	78.26
10	Nueva Zelanda	-17	2	82.75
1000	Otros Países (90)	-46	12	784.78

*Nota.* Tomado de “Sistema de Información Integrado de Comercio Exterior”, por PromPerú, 2012 ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_in it&pproducto=210&pnomproducto=Pota](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_in it&pproducto=210&pnomproducto=Pota)).

Tabla 11

*Exportación de Pota en América Latina y El Caribe (en Millones de US\$)*

País	2014
Perú	384,320.00
Chile	51,262.00
México	5,335.00
Brasil	50.00
Ecuador	46.00
Colombia	0.46

*Nota.* Adaptado de “Banco de Datos estadísticos de Comercio Exterior,” por Interwp.Cepa, 2014. (<http://interwp.cepal.org/badecel/basededatos.asp>).

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La pesca en el Perú es una actividad tradicional y estratégica, los principales recursos son la anchoveta, sardina, jurel, caballa y en los últimos años la pota o calamar gigante. El consumo per cápita de pescado en el Perú es de 15.4 Kg de pescado al 2014 según revela la Encuesta Nacional de Hogares [ENAH0], del Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI]. La pesca en el Perú es una actividad tradicional y estratégica, los principales recursos son la anchoveta, sardina, jurel, caballa y en los últimos años la pota o calamar gigante. (“¿A cuánto asciende el consumo per cápita de pescado en el Perú?,” 2015).

Perú es un país principalmente católico con más de 26 millones de personas en el país que dicen profesar dicha religión; por tanto, en Semana Santa, disminuye el consumo de carne y se incrementa el consumo de pescado (“Vaticano: En Perú hay 26,1 millones de católicos,” 2013). Según la Agencia Peruana de Noticias Andina (“Consumo de pescado y productos marinos crecerá 100% por Semana Santa, 2016” en Semana Santa las ventas de pescado y productos marinos aumentan en 100%. Adicionalmente, la gastronomía peruana ha ganado reconocimiento internacional, después de ganar cinco veces el premio de ‘Mejor destino culinario del mundo’ (“Perú se alza nuevamente como mejor destino culinario del mundo,” 2016). Por esta razón muchas personas alrededor del mundo desean probar los platos peruanos, y existe una demanda por ingredientes nuevos para hacer las preparaciones y un incremento en el turismo gastronómico, es decir personas que llegan al país para hacer un tour por restaurantes y probar las diferentes comidas.

Además, el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2012) indicó que sólo un poco más el 70% de pescadores de pota peruana lo hace todo el año. Más aún, se tiene data que 99.4% de ellos son hombres, y el 75.5% se encuentra entre 18 y 42 años. Asimismo, más del 50% de pescadores de pota peruana son naturales de Piura, el 12% proviene de Lambayeque, el 11% de la ciudad de Arequipa, el 3% de Lima, y el 24% restante se encuentra en otros puertos del país. Otro aspecto importante a señalar es que el 91% de la fuerza laboral ha cursado nivel primario o nivel primario y secundario, y solo el 9% restante ha cursado estudios superiores, de los cuales un poco más del 50 % ha concluido sus estudios superiores.

Adicionalmente, la organización de la fuerza laboral es pobre, solo el 49% de los pescadores son formales y están inscritos en la Organización Social de Pescadores Artesanales [OSPA]. Los cuales cuentan con sus credenciales que los identifican como pescadores de pota. Por lo que aún la industria de la pota, tiene un nivel alto de informalidad que debe remediarse para un mejor control del sector.

Cabe resaltar, además, que los peruanos son reconocidos por su gastronomía y recursos naturales alrededor del mundo, y su población se encuentra muy orgullosa de ello, en los hogares, tanto hombres como mujeres son cada vez más aficionados a la cocina y a innovar con recetas para impresionar a amigos y familiares. Es decir, la gastronomía, la pesca, la pota forman parte de la identidad social de las personas en el Perú, quienes buscan seguir fomentando la diversidad culinaria dentro y fuera del país.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Estado peruano cuenta con organizaciones gubernamentales que fomentan la investigación de recursos y nuevas tecnologías para la industria pesquera a nivel nacional. Sin embargo, los recursos que se les han asignado aún son insuficientes, ya que, como se mencionó anteriormente, no hay suficientes cruceros científicos para tener información actualizada sobre la biomasa de pota en el mar.

Entre las principales instituciones que se encargan de supervisar, promover y difundir los proyectos tecnológicos y científicos se puede mencionar: El Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], que está encargado de desarrollar investigaciones para el desarrollo pesquero, proporcionando alternativas que permitan operar de manera eficiente y rentable, y el Instituto del Mar del Perú [IMARPE], que es el organismo técnico especializado perteneciente al Ministerio de la Producción cuyo objetivo es asesorar al Estado en la toma de decisiones respecto al uso racional de los recursos hidrobiológicos.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, el Perú aún no es un país competitivo en cuanto a la tecnología, por lo que no cuenta aún con infraestructura tecnológica suficiente para lograr una ventaja competitiva frente a otros competidores como China. Por ello, actualmente el desarrollo tecnológico en Perú podría tener más debilidades que fortalezas, siendo los puntos clave a mejorar, la capacitación, la inversión en infraestructura y la descentralización de la tecnología hacia más ciudades y lugares del país.

Cabe mencionar, que la Tecnología es un elemento clave en las industrias comerciales, ya que disminuye los costos de comunicación, los tiempos de respuesta y amplía los mercados potenciales a los cuales se puede atender. La tecnología, además, ayuda a mejorar la imagen de las empresas y mantener informados a los diversos grupos de interés de una organización.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El fenómeno de El Niño es un fenómeno natural que se presenta con cierta frecuencia en el mar peruano entre los meses de diciembre a febrero con el calentamiento de las aguas marinas influenciando directamente en la actividad pesquera y los recursos hidro-biológicos, así como también a la pesca de pota. En el aspecto ambiental el DS 010-2008-PRODUCE, establece los límites máximos permisibles (LMP) para la industria de harina y aceite de pescado y normas complementarias. Además del DS 004-2010-MINAM que precisa la obligación de solicitar opinión técnica previa vinculante en defensa del patrimonio natural de las áreas naturales protegidas. Esta normatividad permite establecer los lineamientos ambientales para la industria pesquera. Actualmente el gobierno cuenta con un presupuesto aprobado para la reconstrucción de las zonas afectadas por el fenómeno de El Niño, que causó grandes desastres en diferentes ciudades entre los meses de marzo y abril del 2017. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017)

El Océano Pacífico en la costa peruana tiene corrientes lentas en la superficie, que van acompañados de vientos débiles en verano y vientos muy fuertes en invierno, por lo que la pesca de pota se hace más efectiva en los meses de septiembre a marzo. Adicionalmente gracias al Fenómeno de “El Niño” donde las aguas del mar se vuelven más cálidas, también podrían beneficiar el acercamiento del recurso a la superficie del mar, tal como indicó la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (FAO, 2010). Es

decir, el ecosistema del mar peruano se ve favorecido por las condiciones descritas, las cuales favorecen existencia de la pota peruana y otros recursos hidrobiológicos en la costa del país.

Dado que la pota peruana se caracteriza por tener un rápido crecimiento y una vida corta, su tasa metabólica es muy alta por lo que se convierte en un voraz depredador generalista, que se desplaza verticalmente entre la superficie y el fondo del mar durante el día. Por tanto, es preferible realizar la pesca de pota peruana durante la noche, los pescadores artesanales sólo necesitan adentrarse 30 millas desde la costa, pero un volumen mayor de pesca se logra entre las 50 millas y las 200 millas desde la costa. Las embarcaciones artesanales cuentan con una bodega de hasta 32.6 m<sup>3</sup> y se le denomina “muestra potera”. (Paredes & De la Puente, 2013).

Por otro lado, el recurso humano de esta actividad sufre una compleja situación en materia social por las condiciones limitantes que regulan su actividad, las condiciones migratorias de la especie y el deficiente soporte tecnológico. Siendo necesario desarrollar estrategias cuidadosas para modificar las reglas del ordenamiento pesquero, el cual deberá contar con la participación de los principales grupos de interés. Es decir, la industria de la pota en el Perú tiene como factor favorable su ubicación geográfica privilegiada, que le permite explotar la riqueza de recursos que existen en el litoral marino, lo cual convierte al Perú en el principal proveedor de pota, y el cuarto exportador en el mundo. Sin embargo, aún hay potencial para seguir mejorando.

Los factores negativos radican en la problemática que rodea la actividad extractiva, desde el limitado conocimiento y seguimiento del comportamiento de la especie y los factores que influyen en ello. Pasando por temas de soporte tecnológico, infraestructura en la etapa de transporte y recepción, aspectos socio económicos relacionados a la fuerza laboral, hasta el marco regulatorio por parte del Estado. Adicional a ello, se suma la baja demanda de consumo interno de un producto con grandes ventajas nutricionales en un país donde el nivel

de desnutrición infantil crónica en los sectores más pobres alcanza niveles de 30%. Por tanto, existe un potencial enorme en esta actividad con oportunidades a integrar para generar creación de valor compartido.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base al análisis externo de la industria de la pota, se han identificado ocho cuatro amenazas. A cada oportunidad y amenaza se le ha asignado un peso según su importancia y un valor según la probabilidad de responder con éxito ante la misma. En la Tabla 12 se exponen los 12 factores determinantes de éxito.

Tabla 12

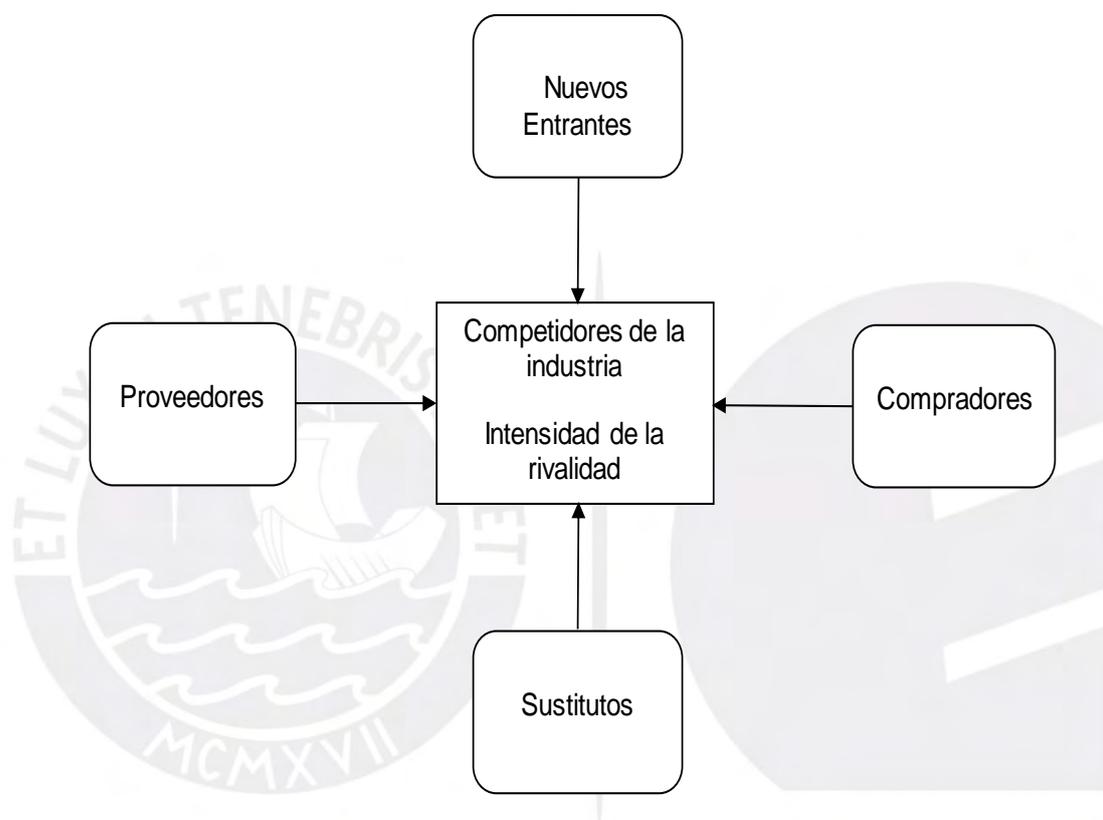
#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	La recuperación económica de China y Estados Unidos, principales mercados de exportación de pota.	0.10	3	0.30
2	Situación económica del Perú favorece la inversión en pequeños emprendimientos.	0.10	3	0.30
3	En Perú existe un Fondo de Financiamiento para pescadores artesanales.	0.12	4	0.48
4	El gobierno busca crear políticas para revertir el aumento en la tasa de desempleo en Perú.	0.10	3	0.30
5	El fondo del país para contrarrestar los daños provocados por el fenómeno de El Niño se enfoca en infraestructura de las ciudades costeras.	0.05	2	0.10
6	El uso de tecnología está disminuyendo los costos de comunicación y costos comerciales para diferentes industrias.	0.05	2	0.10
7	Hay un crecimiento mundial en la demanda de productos saludables como el pescado y derivados.	0.05	3	0.15
8	Los costos asociados a nuevas embarcaciones artesanales pesqueras y pequeñas fábricas de congelamientos han disminuido. (Actualmente es USD 3,500 y USD 1,500 respectivamente)	0.08	4	0.32
Sub total		0.65		2.05
Amenazas				
1	Hay navíos extranjeros que realizan pesca ilegal de pota en Perú.	0.10	2	0.20
2	Se depende del clima para asegurar los volúmenes de pesca de los siguientes años, conforme a lo esperado.	0.10	1	0.10
3	Países como China e Indonesia cuentan con certificaciones de calidad para la exportación de pota curada, que triplica el valor FOB del producto a comparación de la pota congelada.	0.08	2	0.16
4	India está concentrando sus recursos en expandir sus ventas de productos pesqueros a Estados Unidos.	0.07	1	0.07
Sub total		0.35		0.53
Total		1.00		2.57

*Nota.* Los valores indican. 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal

### 3.5 La Pota Peruana y sus Competidores

El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen (citado por D'Alessio, 2013), y las cuales se analizan a continuación, en relación a la industria pesquera de la pota en el Perú. Para este análisis se consideró el modelo de las cinco fuerzas que moldean la competitividad (Porter, 2009).



*Figura 9.* Las fuerzas que conducen la competencia en la industria.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Aunque el recurso es abundante y se encuentra sub explotado, la estructura artesanal de la flota pesquera de pota aún no se encuentra en niveles óptimos, y tampoco se cuenta con las condiciones mínimas de tecnología. Por ello, los pescadores o proveedores tienen un alto poder de negociación. Asimismo, muchas de las decisiones se toman en base a acuerdos entre

los pescadores dueños de las embarcaciones o los intermediarios y las empresas procesadoras de pota. En la negociación se definen directamente el precio, la cantidad y la forma de entrega de la materia prima, factores que también se encuentran afectados por la estacionalidad y cambios climáticos inesperados.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El destino final predominante de la pota es la exportación a países como China, Estados Unidos y España, los cuales concentran la mayor parte de exportación del recurso. Por ello, el poder de negociación de los clientes es alto. Además, dichos países son los que determinan las especificaciones técnicas y de calidad del producto.

Otro aspecto a tener en cuenta es que muchas de las empresas exportadoras de pota por lo general tienen como intermediarios a importadores mayoristas y algunas veces acopiadores, perdiendo en este caso poder de negociación, y aumentando el poder de negociación de los importadores o compradores. En el mercado local, los compradores tienen muchas opciones para decidir sus compras, por lo que también tienen un poder alto de negociación.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La gran variedad y riqueza de recursos marinos con que cuenta el litoral peruano constituyen una constante amenaza para los productos derivados de la pota. Por tanto, se podría decir que la pota tiene una gran cantidad de sustitutos, entre ellos los principales cefalópodos como el calamar, el pulpo y la sepia. Por ello, es de suma importancia repotenciar la actividad extractiva de la pota y así mejorar su competitividad y aumentar su rentabilidad. Para ello, se debe potenciar la comunicación sobre las bondades de esta especie que es rica en proteínas y calcio, y la cual es abundante en el mar peruano. Además, por ser una especie depredadora y de vida corta, su extracción representa beneficios aparentes para los demás recursos hidrobiológicos.

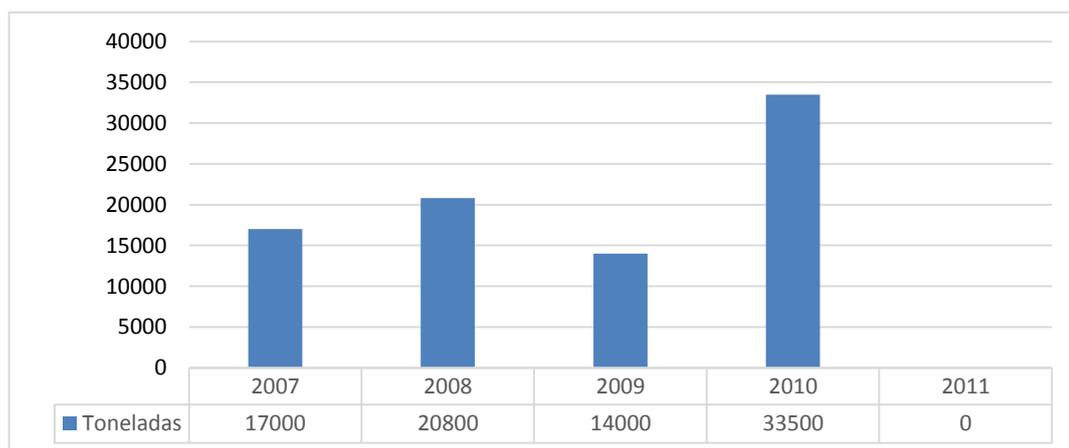
### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La pesca realizada por parte de embarcaciones de bandera internacional en los límites de las 200 millas del litoral constituye una constante amenaza de nuevos competidores que puedan cubrir de manera más eficiente y competitiva los requerimientos de los principales destinos de exportación de pota peruana. Además, hay que tener en cuenta que los principales mercados internacionales aplican estrictas políticas de control aduanero y sanitario a las mercaderías que ingresan a sus territorios. Por tanto, las empresas exportadoras peruanas deben implementar su Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, debido a la heterogeneidad del sector pesquero, y con la intención de poder contrastar la situación de una empresa en relación a la totalidad de la industria mediante la utilización de indicadores de benchmarking.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Los principales competidores de la pota peruana son los países que cuentan con el mismo recurso, y que, además, comparten algunos destinos de exportación con el Perú. A nivel regional los principales rivales son Chile y México, mientras que a nivel mundial los principales países competidores son China, Tailandia e India. Los principales destinos de la pota chilena son: Corea del Sur, China, Japón, España, en dicho país la pesca de pota también se realiza principalmente mediante pesca artesanal durante todo el año, y al igual que Perú, la mayor parte de su pesca es destinada a la ser pota congelada para su exportación.

La pota mexicana se exporta principalmente en la presentación de daruma, es decir cocido y sazonado. El cual representa el 80 % de la producción nacional de calamar gigante, siendo su principal destino la exportación. Para el consumo interno se deriva la forma de manto o filete en presentación de fresco congelado y fresco. El desarrollo de la actividad pesquera de pota en México es artesanal, con más de 2,350 embarcaciones menores y más de 65 embarcaciones mayores, las cuales generan trabajo para alrededor de 5,000 pescadores.



*Figura 10.* Exportaciones de Pota desde Chile  
Tomado de “Jibia (*Dosidicus Gigas*),” por Andemar - NH Foods Chile y Compañía Limitada 2011(<http://www.andemar.cl/es/productos/productos/jibia>).

Sus principales destinos de exportación son Estados Unidos, Hong Kong y Holanda.

China, quien es el principal mercado de exportación de pota congelada, utiliza parte de la pota congelada que compra y re-procesa, convirtiéndola en pota enlatada y en pota curada.

Estos productos los vuelve a exportar a precios más elevados, por ello para competir con ellos se debe aumentar la producción de pota curada y enlatada que sale del país.

Tabla 13

*Exportaciones de Calamar Gigante – México*

Exportaciones	2013		2012		2011		2010	
	Enero - Diciembre Valor	Enero - Diciembre Volumen						
Total	534,321	337,382	1'998,108	906,851	2'820,135	512,992	4'250,832	2'787,021
Países Bajos	85,402	61,961	1,268,972	519,852	1,422,474	359,875	325,496	114,154
Estados Unidos	244,880	270,052	620,287	349,287	888,765	65,845	1,409,261	136,099
España	0	0	95	9,513	254,638	64,439	495,508	496,252
Hong Kong	204,039	5,369	75,277	2,800	131,428	5,953	228,912	11,276
China	0	0	24,999	25,000	119,997	12,500	1,084,530	1,208,815
Japón	0	0	3	60	2,828	4,350	29,855	56,225
Corea del Sur	0	0	0	0	5	30	137,870	206,200
Cuba	0	0	0	0	0	0	0	0
Tailandia	0	0	0	0	0	0	37,500	50,000
Taiwán	0	0	8,475	339	0	0	501,900	508,000
Vietnam	0	0	0	0	0	0	0	0

*Nota.* Tomado de “Perfil de Mercado Pota México,” por Mincetur. ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/mexico/pdf/flip/pota.html](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/mexico/pdf/flip/pota.html)).

### **3.6 La Pota Peruana y sus Referentes**

La pota peruana es líder a nivel regional, por lo que sus referentes a nivel mundial son China y Tailandia, quienes como se ha comentado son los principales exportadores de pota en el mundo. La clave de su éxito consiste en transformar el recurso en productos de mayor valor agregado, transformando la pota en pota enlatada y pota curada, lista para el consumo humano y con un mayor tiempo de conserva del alimento.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz Perfil de Competitividad (MPC) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria de la pota peruana, es decir países que también pescan pota y que compiten con la pota peruana por expandir sus ventas en mercados locales e internacionales. Por otro lado, la Matriz Perfil Referencial (MPR) es un benchmarking con el mejor competidor en el mercado, que en este caso es la industria de pota china. Quienes son un referente no sólo por la cantidad de pesca que realizan, sino por la cantidad de productos a base de pota que elaboran. Los productos transformados tienen un valor más alto de venta, por tanto, su industria de pota es la más rentable del mundo actualmente.

Perú es líder en pesca, comercialización y exportación de pota en la región de Latinoamérica y el Caribe, ya que cuenta con mayor cantidad de pota extraída, y por tanto su precio es el más competitivo a nivel regional tanto para el mercado local, como para mercados internacionales. Sin embargo, su competidor más cercano es India, quien a pesar de manejar menores volúmenes es más eficiente en sus costos y al igual que China vende diferentes presentaciones de pota, como pota asada y pota enlatada.

Por otro lado, aunque no es competitivo en la industria de la pota, en términos de industria pesquera, Chile es líder de la región, por lo que cabe resaltar algunas las medidas que este país ha tomado para ser uno de los principales exportadores pesqueros del mundo según informó el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo Chile (MEFTC, 2016) y así se

tome una referencia de nuevas prácticas que podrían servir para la industria de la pota peruana. Entre las medidas que tomó son: Creación de políticas pesqueras, que regulan las técnicas de pesca e incentivan el aumento de pesca con prácticas saludables para el medio ambiente, además de premiar la formalización de pescadores artesanales. Adicionalmente a ello, también buscaron atraer inversionistas privados para el aumento de la flota pesquera y a través de los municipios crearon cursos de capacitación y elaboración de proyectos para la pesca artesanal (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, 2008).

Por otro lado, a pesar que Perú podría sobrepasar a India, su principal competidor en la industria, aún está lejos de los principales comercializadores de pota a nivel mundial, que son China e Indonesia, estos países no sólo cuentan con grandes poblaciones de pota para extraer, sino que, además, la procesan para convertirla en pota curada, enlatada y asada, y, así incrementar su valor de venta. Además, al ser países más industrializados, la industria genera más puestos de trabajo para las comunidades y los costos de embarcaciones y relacionados a la industria son más bajos.

Cabe resaltar que India se considera un competidor directo de Perú, dado que atiende a los mismos mercados, China, España, Corea del Sur, y su principal producto es la pota congelada. A diferencia de China y Tailandia, cuyos principales productos son la pota procesada. Adicionalmente, India, cuenta con algunas características similares a Perú, como mano de obra a bajo costo, infraestructura en desarrollo e intereses nacionales similares.

Los siguientes competidores México y Ecuador, por la disponibilidad del recurso en su litoral y porque tienen industrias similares a las de Perú, se encuentran detalladas en la Matriz de Perfil Competitivo. Sin embargo, como se puede apreciar están lejos aún de alcanzar a Perú en pesca y exportación de pota.

Según un estudio realizado por el gobierno canadiense (2014), la pota o calamar gigante congelado es uno de los principales productos comercializados a nivel internacional

Tabla 14

*Matriz de Perfil Competitivo de la Pota Peruana*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria Pota		Industria Pota		Industria Pota		Industria Pota	
		Perú		México		Chile		India	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Toneladas de biomasa de pota que se extraen.	0.20	4	0.80	3	0.60	1	0.20	3	0.44
Reconocimiento a nivel mundial, número de mercados que atiende.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.40	3	0.20
Personal especializado en la Industria de la pota.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.32
Precio de la pota congelada.	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	4	0.36
Tecnología de la industria.	0.18	1	0.18	2	0.36	4	0.72	1	0.05
Certificaciones en calidad para productos pesqueros	0.17	1	0.17	2	0.34	4	0.68	2	0.18
<b>Total Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>		<b>2.45</b>		<b>2.60</b>		<b>3.14</b>

*Nota.* Los valores indican. 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor, 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor

Tabla 15

*Matriz del Perfil Referencial para la Pota Peruana*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria Pota		Industria Pota		Industria Pota	
		Perú		China		Tailandia	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Toneladas de biomasa de pota que se extraen.	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Reconocimiento a nivel mundial, número de mercados que atiende.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4
Personal especializado en la Industria de la pota.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Precio de la pota congelada.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Tecnología de la industria.	0.18	1	0.18	4	0.72	3	0.54
Certificaciones de calidad para productos pesqueros.	0.17	1	0.17	4	0.68	3	0.51
<b>Total Resultado Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>		<b>3.80</b>		<b>3.45</b>

*Nota.* Los valores indican. 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor, 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor.

en el sector pesquero, con un crecimiento entre 6% y 8% anual hasta el año 2014, sin embargo, se estima que en los próximos años la demanda mundial crecerá a una tasa menor de 4% aproximadamente. A pesar de esto, los analistas esperan que en los próximos años el crecimiento de la exportación de calamar gigante por parte de China, bordee el 2.5%. Por lo que se espera que, en el año 2027, China siga siendo líder en la industria con exportaciones valor FOB de aproximadamente de US\$ 1,564 millones.

Por otro lado, el competidor más cercano de Perú es India, quien tiene un crecimiento anual estimado de 0.05% para los próximos años. En el 2027 se estima que podría llegar a los US\$ 352.63 millones valor FOB (WorldFish, 2016). Para la India, la exportación de pota representa el 7% de sus exportaciones marinas, si bien el crecimiento en volumen no alcanza el 1% anual, en el año 2011 hubo un aumento considerable en el valor de venta de 23.85%. Por lo tanto, a pesar que se han estabilizado los precios de venta y exportación, se debe hacer una revisión anual para tener una referencia en los mercados internacionales (Eurofish Magazine, 2011).

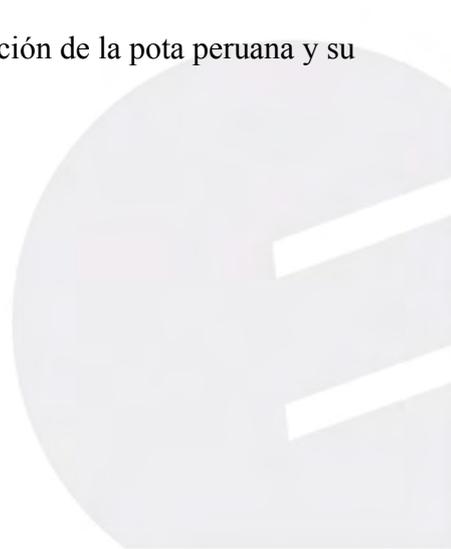
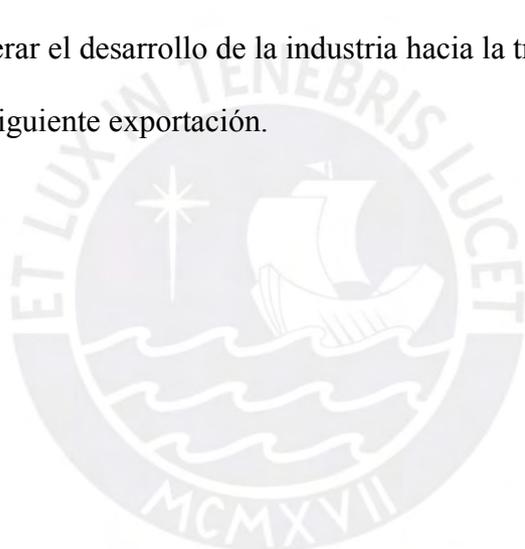
### **3.8 Conclusiones**

Dada la abundancia de pota en el litoral peruano, el Perú es el principal proveedor de pota en el mundo. Sin embargo, países como la China, que transforman el producto y no lo venden como pota congelada, sino como pota curada y enlatada. Agregan valor, y por ello son los principales exportadores de pota en el mundo en cuanto a valor FOB exportado se refiere.

El Perú debe aprovechar las oportunidades de inversión, de volumen y acceso al recurso, así como nuevas oportunidades que se le puedan presentar en los siguientes años y así mejorar su competitividad mundial. También es necesario que se prepare para enfrentar posibles amenazas y que utilice las mejores prácticas del mercado para mejorar sus procesos y optimizar sus costos. Además, se deben imitar algunas acciones que toman gobiernos

cercanos, como el de Chile, que utilizan subvenciones de impuestos para incentivar la inversión en la industria. Asimismo, cuentan con cursos de capacitación que también son subvencionados mediante impuestos y crédito fiscal.

Adicionalmente, se debe considerar el bajo costo de una máquina para transformar la pota, a pota enlatada y pota curada, y así industrializar la operación como se hace en la China, en Tailandia y en la India. Dado el volumen de la pota que extraen los pescadores artesanales, el gobierno debe capacitar a las personas interesadas en el negocio de transformación de pota a pota curada, enlatada y asada, subvencionar créditos para iniciar el negocio y asociar a pequeñas empresas que estén interesadas en la exportación del producto. Es decir, la fuerza laboral relacionada a la industria también representa una importante fortaleza que puede acelerar el desarrollo de la industria hacia la transformación de la pota peruana y su consiguiente exportación.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Corresponde al Estado la regulación del manejo integral y la explotación racional de los recursos hidrobiológicos contenidos en aguas jurisdiccionales del Perú, por considerarse la actividad de interés nacional. El Ministerio de Producción es el encargado de determinar el sistema de ordenamiento pesquero, las cuotas de captura permisible, las temporadas y zonas de pesca, tallas mínimas de captura y demás normas que requieran la preservación y explotación racional de la especie. También existen organismos estatales como Instituto de Mar del Perú que deben potenciar la infraestructura y estudios de las especies como la pota para mejorar la pesca y producción de la misma.

Asimismo, como una de las grandes desventajas de la industria de la pota, es la informalidad de la industria, el gobierno debería fomentar un plan más agresivo para formalizar a los pescadores artesanales y multar a los pescadores ilegales, ya que se necesita un mayor control de la industria, y que la especie no sea cazada indiscriminadamente.

Como ejemplo, en el país vecino de Chile la pesca ilegal está penada con 541 días a 3 años de cárcel y una multa que equivale desde US\$ 20,555 hasta US\$ 34,278 para empresas; y en el caso de pescadores artesanales las multas van de US\$ 2 mil a US\$ 20 mil (Subsecretaría de pesca y acuicultura, 2016). Estas acciones son necesarias para impedir la informalidad que merma la rentabilidad de la industria y pone en peligro el futuro de las especies marinas.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El ministerio de Comercio Exterior y Turismo, informó que su sector, a través de PromPerú, y las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior [OCEX] vienen implementando un agresivo plan de trabajo a nivel nacional, con el fin de sostener el posicionamiento de las

exportaciones peruanas en los mercados internacionales (Mincetur, 2016), este plan se estaría implementando conjuntamente con el sector privado. La gama de productos que se elaboran con pota a nivel mundial es muy amplia. Además, la competencia de marcas y precios es fuerte, por lo que el mercado internacional es muy sensible al precio y la calidad del producto. Por tanto, para ser líder en el mercado mundial es importante ser competitivos y seguir optimizando procesos para ajustar costos y aumentar la calidad del producto.

Además, se deben considerar los factores no controlables que afectan el precio y volúmenes de pesca. Asimismo, los cambios de temperatura en el litoral peruano, los cambios de precio y de demanda en mercados internacionales, y crisis económicas en los principales compradores. Por su parte, el Ministerio de la Producción está impulsando el programa Nacional “A Comer Pescado” para incrementar el consumo interno de especies marinas entre ellas la pota, pescadores arequipeños ya lograron colocar 21 toneladas de pota fresca o calamar gigante en el mercado cusqueño, lo que muestra la buena aceptación que viene teniendo este alimento en el exigente consumidor de esta Región.

Uno de los objetivos del programa de PRODUCE es fomentar la mejora económica de la pesca artesanal y la acuicultura de menor escala, así como contribuir al desarrollo de hábitos de consumo de productos hidrobiológicos y fomentar el desarrollo de la cadena de distribución y comercialización (“Pescadores artesanales de pota de Arequipa conquistan mercado cusqueño,” 2015). Por tanto, una adecuada campaña de difusión y promoción de este producto significaría beneficios interesantes tanto para los productores como consumidores nacionales.

En el año 2015, el valor FOB de pota congelada peruana se situó en US\$ 1.09 el kilo (SIICEX, 2015), mientras que en otros países exportan pota, calamar otros productos enlatados y curados, hasta en US\$ 8.50 por 150 gramos (FISHI, 2014). Por tanto, si bien

siempre será necesario seguir impulsando la venta local e internacional de la pota congelada, existe una oportunidad atractiva en la producción de pota curada y enlatada.

Cabe adicionar dos factores que son clave para ser más competitivos en la industria de la pota tanto a nivel local como a nivel internacional. El primero es el valor nutricional de este producto, que contienen 16g de proteína y 660mg de omega-3 por cada 100g de producto (“La pota, alimento nutritivo, a bajo costo y mucha proteína,” 2015), además es fuente de vitamina C, vitamina A, calcio y hierro (Funiber, 2017). Este factor debe ser más publicitado, dado que el producto tiene un precio bajo a comparación de otros productos pesqueros y es un recurso abundante en el país.

Por otro lado, lo que está faltando para impulsar las ventas en mercados internacionales es la obligatoriedad de contar con certificaciones de calidad, en las cuales destacan para este producto las certificaciones HACCP, GMP, GAP y HALAL. Dado que la industria de la pota busca aumentar sus ventas de pota curada y enlatada, contar con estas certificaciones le daría mayores oportunidades en el mercado internacional.

La certificación HACCP por sus siglas en inglés, es el análisis de peligros y puntos críticos de control, que se utiliza para garantizar que los productos alimenticios son inofensivos para el consumo humano (DIGESA, 2009) es el certificado básico que piden los mercados internacionales para aceptar las importaciones. El segundo es el certificado GMP, es de buenas prácticas de fabricación, que asegura la calidad del proceso de transformación de los productos, esto garantiza a los mercados internacionales que la pota fue enlatada, curada o asada manteniendo la calidad óptima del producto.

La certificación GAP, por su lado es la certificación global en seguridad de buenas prácticas agropecuarias, que, si bien no se refiere directamente a la pesca, es utilizada mundialmente para las industrias de alimentos tanto animales como vegetales y que da otro sello de confianza a los compradores potenciales. Finalmente, la certificación HALAL, es

una certificación internacional sobre el control de calidad de los alimentos según la normativa islámica, que es aceptada y exigida por algunos de los mercados más atractivos para exportar pota peruana, como los países de la Unión Europea y de Asia.

#### **4.1.3 Operaciones y logística, Infraestructura (O)**

PromPerú indicó en su Informe anual Desarrollo del Comercio Exterior Pesquero 2015, que las exportaciones de pota congelada en sus diversas presentaciones alcanzaron los US\$ 335.8 millones, consolidándose como el producto pesquero de exportación más importante consumo humano directo (CHD) con un 35.5% de participación, sin embargo, se registró una disminución del 30.7%. Además, las operaciones productivas y de servicio de la pota en el Perú, involucran las etapas de extracción del insumo, transporte, procesamiento y comercialización, tanto en el mercado local como extranjero. Las etapas operativas de mayor relevancia que son la extracción (pesca), transporte y procesamiento se describen a continuación.

**Extracción.** Presentan una situación con muchas oportunidades principalmente porque el desarrollo del sector pesquero peruano está asociado a la disponibilidad y estacionalidad de los recursos pesqueros en general. Así como también, los niveles de captura y la utilización adecuada de la variada flota artesanal e industrial. Existe la necesidad de repotenciación de la flota pesquera y equipos técnicos que favorezcan la productividad, los métodos extractivos requieren mayor soporte de las entidades de investigación del Estado.

Es necesario registrar y optimizar procedimientos, por su parte la economía de la actividad extractiva es bastante sensible al bajo precio del producto final y la mano de obra no cuenta con una remuneración atractiva, ni estable, además de tener un nivel educativo por debajo del promedio. En cuanto al medio ambiente no se registra un tratamiento adecuado de los pasivos de la actividad, en donde también existe una oportunidad de mejora para cumplir con los estándares internacionales, y así mejorar la calidad del producto al mismo tiempo de

preservar el ambiente.

**Transporte.** Considerando que el insumo extraído es un producto altamente perecible es necesario que cumpla con un procedimiento de cadena de frío para su óptima conservación hasta su consumo o procesamiento. La reducción de la temperatura cobra vital importancia en la etapa de transporte, para lo cual se utiliza principalmente el hielo. Por lo tanto, cuanto más rápido se enfríe la pota con hielo es mejor. La manipulación para el transporte del insumo incluye las instalaciones dentro de las embarcaciones, puertos de desembarque y unidades de transporte, calidad del suministro frío, es decir hielo y el aspecto económico que implica este procedimiento. Este proceso es de vital importancia para mantener la calidad del producto hasta el punto de comercialización o procesamiento, según sea el caso.

**Procesamiento.** En esta etapa se encuentran principalmente empresas de origen extranjero que han instalado sus plantas con tecnología de vanguardia en Perú y cuyo producto final es destinado a la exportación. Por tanto, cumplen con los exigentes estándares sanitarios y de control de calidad. Las cuatro empresas que exportaron mayor volumen de pota congelada en el 2015 son: Productora Andina de Congelados S.C.R.L. de origen español, CNC S.A.C. de origen coreano, Seafrost S.A.C. de origen español y Pacific Freezing Company S.A.C. de origen chino.

No se tiene información de pota curada o enlatada al destinarse un volumen muy bajo para estas transformaciones de producto. Por tanto, el gran potencial de desarrollo y mejora se encuentra en las etapas extractivas y de transporte, que actualmente son las etapas más ineficientes y donde se puede optimizar los recursos para beneficio de la industria, y así se puedan disminuir costos aumentando la calidad del producto.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

En cuanto a la inversión en infraestructura, en el Perú todos los puertos son parte del Sistema Portuario Nacional [SPN] entre marítimas, fluviales y lacustres que se

distribuyen en todo el territorio nacional. De acuerdo a la propiedad de las instalaciones portuarias se cuenta como 58 puertos calificados como públicos y 76 privados. De los puertos públicos: 14 están concesionados, 14 administrados por gobiernos regionales, 12 por ENAPU S.A. En lo que se refiere a puertos en el litoral peruano se cuenta con 60 puertos distribuidos en toda la costa siendo: Piura, Lima y el Callao los que cuentan con más puertos con 11, 10 y 9 puertos respectivamente. (Ver tabla 16)

Es necesario indicar que la capacidad instalada en la industria pesquera es según el rubro de producción: 72 plantas industriales para enlatados, 117 plantas para congelado, para curado 18 plantas industriales y para harina de pescado 164 plantas industriales (ver Tabla 18). En cuanto a las empresas, de las 427 empresas que se dedican a la actividad pesquera, 126 se encuentran ubicadas en Lima, 119 en Ancash, 66 en Piura, y 33 en Tacna.

Por otro lado, como se apreció en la Tabla 8, en el 2015 las exportaciones de pota congelada ascendieron a US\$ 335 millones valor FOB, siendo éste el principal contribuyente a la rentabilidad de la industria, donde también se debe considerar ventas al mercado local que ascienden a 30,000 TM anuales US\$ 11 millones y exportación de pota curada y enlatada de 100 TM anuales que equivale a US\$ 5,6 millones (IMARPE, 2015).

Es decir, los ingresos de la industria son aproximadamente US\$ 352 millones. Con respecto a los costos, se necesitan US\$ 600,000 anuales para mantener una unidad de negocio (Estudio ESAN, 2009). Para las 129 empresas que se dedican a la extracción y comercialización de pota, esto equivale a US\$ 77,4 millones anuales. A esto también hay que sumar el costo de mantención de la flota artesanal, en la cual existen 2,871 embarcaciones (CIES, 2014), y el costo del personal asociado, el cual asciende a un costo anual total de US\$ 210 millones.

En cuanto al gobierno, el presupuesto anual que se destinó en el 2015 a sus principales entidades que apoyan al sector pesquero son: para IMARPE 29 millones de dólares, para

Tabla 16

*Infraestructura Portuaria en el Perú al 2010*

Departamento	Total	Propiedad del Estado				Propiedad Privada	
		En concesión	Administrador			Uso Público	Uso Privado
			Gobiernos Regionales	ENAPU S.A.	Otras Entidades		
Ancash	7	2	0	1	1	0	3
Apurímac	1	0	0	0	1	0	0
Arequipa	3	2	0	0	0	0	1
Callao	9	1	0	1	0	0	7
Ica	5	1	0	1	1	0	2
La Libertad	4	1	0	2	1	0	0
Lambayeque	2	1	1	0	0	0	0
Lima	10	1	0	2	2	0	5
Loreto	37	0	7	2	7	2	19
Madre de Dios	1	0	0	1	0	0	0
Moquegua	7	1	0	1	0	0	5
Piura	11	1	0	0	3	0	7
Puno	7	1	5	0	1	0	0
Tumbes	2	0	0	0	0	0	2
Ucayali	28	2	1	1	1	3	20
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>71</b>

*Nota:* Tomado de "Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012 -2016 ([http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER\\_Jerarquia/EditForm/Informe\\_Capeco\\_Apoyo.pdf](http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Informe_Capeco_Apoyo.pdf)).

FONDEPES 35 millones de dólares, para el Instituto Tecnológico de la Producción 39 millones de dólares y para el Instituto Nacional de la Calidad 7 millones de dólares (Ministerio de la producción, 2017). De esos 110 millones de dólares, se calcula que unos 45 millones estuvieron destinados a la industria de la pota o la beneficiaron indirectamente.

Por tanto, la utilidad de la industria es aproximadamente US\$ 20 millones de dólares anuales, con una rentabilidad (ROI) de 5.78%. Que es una utilidad comparativamente mejor a otros productos pesqueros, para la cantidad de toneladas métricas que se extraen y la cantidad de empresas y flotas artesanales que se tienen operando no llega a estar en el nivel deseado.

Cabe explicar, que para la industria de la pota peruana se utiliza el ROI como medida de la rentabilidad. Este indicador puede combinar tanto la inversión gubernamental como de

empresas privadas y pescadores artesanales, para evaluar la capacidad de la industria en la generación de valor. Es decir, aumentar el ROI significa que la industria está mejorando sus ingresos en comparación del esfuerzo realizado para obtener este resultado.

La poca información disponible sobre el ROA y ROE de la industria, tanto para las empresas privadas, como de los pescadores artesanales y gobierno, que sólo tiene indicadores por sector pesquero, pero no en sus diferentes sub-sectores, han dificultado realizar un análisis financiero más profundo. Sin embargo, como parte del plan estratégico, y de la formalización de los pescadores artesanales, se considera la necesidad contar con información financiera actualizada para el 2027. En la Tabla 17 se aprecia el retorno sobre la inversión para la industria.

Tabla 17

*Rentabilidad de la Industria – En Millones de Dólares*

	2015	2021	2027
Ingreso Mercado Internacional	340,6	395	450
Ingreso Mercado Local	11	18	25
Total Ingresos	351,6	413	475
Costo Empresas Privadas	77,4	90	105
Costo Flota Artesanal	210	220	230
Costo Gobierno (Gasto público)	45	75	95
Total Costos	332,4	385	430
ROI	5.78%	7.3%	10%

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La población económicamente activa en la actividad pesquera ha ido disminuyendo desde el 2008 hasta el 2012 de 84,300 a 77,900 personas en solo 4 años, lo que significa una tasa de crecimiento anual de -0.8%. La deserción de la actividad pesquera puede explicarse por el aumento y promoción de la industria de la construcción. Respecto a la fuerza laboral 13,407 trabajadores están dedicados a la extracción y otras 6,631 están dedicados a la

transformación de productos a harina de pescado.

Sin embargo, como indicó el presidente del Comité de Pesca y Acuicultura de la Sociedad Nacional de Industrias (“Empresarios pesqueros se comprometen a preservar sostenibilidad de la pota,” 2017). La industria de la pota genera cientos de miles de puestos de trabajo en Perú, tanto los relacionados directamente con la extracción pesquera, como los relacionados con la industria, y, por ello, los empresarios pesqueros del Perú han firmado un acuerdo para preservar la sostenibilidad de la industria. Ellos estiman que cada unidad de negocio dedicado a la pota emplea 90 personas para completar el ciclo operativo completo.

Tabla 18

*Infraestructura Pesquera y Capacidad Según Rubro de Producción*

Rubro de producción	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Enlatado</b>									
Nro. Plantas Industriales		87	73	75	65	67	68	69	72
Capacidad Instalada	Cajas /8 horas	191,840	175,682	177,650	161,087	174,232	176,809	180,733	186,498
<b>Congelado</b>									
Nro. Plantas Industriales		95	9	106	101	108	110	117	117
Capacidad Instalada	Tonelada /Día	3,557	3,913	4,644	4,916	5,536	5,646	6,630	6,804
<b>Curado</b>									
Nro. Plantas Industriales		17	13	16	15	15	17	18	18
Capacidad Instalada	Tonelada /Mes	1,592	1,243	2,777	2,864	2,864	3,360	3,571	3,570
<b>Harina</b>									
Nro. Plantas Industriales		150	146	150	154	160	159	162	164
Capacidad Instalada	Tonelada /Hora	9,093	9,143	9,244	9,337	9,433	9,378	9,395	9,435

*Nota.* Tomado de “Publicaciones digitales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf)).

Por otro lado, según la Organización Social de Pescadores artesanales, cada embarcación potera cuenta en promedio con 8 pescadores artesanales, aunque 5 pescadores serían suficientes para cumplir con la extracción de la pota. (ESAN, 2015). Por ello, aunque la informalidad de la industria hace difícil tener un cálculo exacto se puede aproximar la cantidad de trabajos directos para la industria de la pota a 22,968 personas en la actividad de

extracción artesanal, ocho en cada una de las 2,871 embarcaciones, y 11,610 personas en unidades de negocio, 90 en cada una de las 129 empresas dedicadas a la pota. Es decir, en la industria, aproximadamente 34,578 puestos de trabajo directos son de la industria de pota peruana.

Tabla 19

*Población Económicamente Activa Ocupada (en Miles de Personas)*

Ramas de Actividad	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2008 - 2012	Variación porcentual (%) 2012 / 2011
Total	14,449.4	11,257.7	15,090	15,307.4	15,541.6	1.8	1.5
Agricultura	3885.9	388	3795.8	3854.4	3755.6	-0.8	-2.6
Pesca	84.3	87.8	80.8	87.3	77.9	-1.9	-10.8
Minería	167.1	159.1	175.6	200.9	205.4	5.3	2.2
Manufactura	1593.9	1562.2	1588.3	1548.2	1626.5	0.5	5.1
Construcción	655.2	738.2	843.1	866.2	917.6	8.4	5.9
Comercio	2652.1	2682.6	2792.2	2789.4	2938.8	2.6	5.4
Transporte y Comunicaciones	1156.8	1159.4	1196.6	1226	1190.3	0.7	-2.9
Administración pública, defensa, planes de seg. Social	565.3	628	648	638.4	711.1	5.9	11.4
Hoteles y Restaurantes	866.1	917.5	999.3	996	1012.4	4	1.6
Inmobiliaria y alquileres	590.9	586.3	623.3	685.4	693.9	4.1	1.2
Enseñanza	772.3	809.2	797.2	875.5	894.2	3.7	2.1
Otros Servicios	1459.5	1539.4	1549.8	1539.7	1517.9	1	-1.4

*Nota.* Tomado de "Publicaciones digitales," por Instituto Nacional de Estadística e Informática ([https://www.inci.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf](https://www.inci.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf)).

**4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Desde el año 2012, existe un sistema de información de mercado de los desembarcaderos pesqueros. Esto permite que tanto, los pescadores artesanales como el público en general tenga acceso a los precios y volúmenes de descarga de los principales productos hidrobiológicos (PRODUCE, 2012). Sin embargo, este sistema se encuentra solamente instalado en el desembarcadero pesquero artesanal de Pucusana, y esta iniciativa no ha sido promovida para implementarse en otros puertos del país.

Actualmente no hay un sistema de información público de fácil acceso donde se

pueda seguir los volúmenes de pesca, comercialización interna y exportación de la pota peruana: Al contrario, hay que buscar en distintas fuentes para lograr obtener la información completa. Adicionalmente, tampoco se cuenta con un sistema de comunicación desarrollado para la pota, cada empresa pesquera actúa por su cuenta, ya que no existe alguna asociación que proteja y difunda los beneficios de comer pota, o que por lo menos haga más eficiente la difusión sobre sus fuentes de información.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Existen dos aspectos fundamentales con respecto a la tecnología, el primero es que actualmente el Perú cuenta con la Dirección General de Investigaciones en Hidro acústica, sensor remoto y artes de pesca. Este organismo perteneciente al Instituto del Mar del Perú, que se encarga de realizar investigaciones científicas y tecnológicas para mejorar la eficiencia en la pesca peruana. Gracias a dicha institución se ha podido realizar monitoreo pesquero mediante tecnología satelital y se está trabajando en encontrar nuevas tecnologías en arte de pesca que sean amigables con el ecosistema (IMARPE, 2013).

Sin embargo, la tecnología implementada aún no ha dado avances específicos en la pesca de pota. Se necesitan métodos más efectivos para mejorar los volúmenes de pesca de pota. El segundo aspecto, es que, para ser más competitivos en la exportación de la pota, se debe contar con infraestructura y tecnología adecuada para el congelado de los productos, y así asegurar que cumplan con normas y certificaciones de calidad para ser productos que generen confianza y pueda incrementarse su demanda.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la Tabla 20 se detallan las fortalezas y debilidades de la industria de la pota peruana, las cuales se han hallado en base al análisis interno del sector. Luego de realizado el análisis se han encontrado 6 fortalezas a explotar y 4 debilidades a mejorar para que la industria siga creciendo.

Tabla 20

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Pota Peruana*

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 La industria de la pota peruana cuenta con la mayor biomasa de la región.	0.11	4	0.44
2 La industria puede utilizar infraestructura ya instalada en el sector pesquero para aumentar el procesamiento de la pota fresca.	0.11	3	0.33
3 La pota peruana tiene reconocimiento a nivel mundial, ya que atiende a 40 mercados alrededor del mundo y es el principal proveedor de pota congelada en el mundo.	0.05	4	0.20
4 Dada cantidad de puestos de trabajo que genera la industria, tiene respaldo económico del gobierno y las empresas privadas.	0.08	3	0.24
5 La pota es fuente importante de energía, proteínas, calcio y vitamina c.	0.09	3	0.27
6 El precio de la pota es bastante bajo a comparación de otros productos pesqueros. Aprox. S/1.20 el kilo en el mercado local.	0.09	4	0.36
<b>Sub total</b>	<b>0.53</b>		<b>1.84</b>
<b>Debilidades</b>			
1 No hay tecnología en la industria que impulse su competitividad	0.05	1	0.05
2 No hay suficientes embarcaciones para explotar la capacidad máxima de la pota en Perú.	0.12	2	0.24
3 Informalidad en los pesqueros artesanales y privados de pota, que no registran información de producción.	0.09	2	0.18
4 Menos del 10% de la pota extraída se transforma.	0.09	2	0.18
5 La pota congelada y sus derivados no tienen ninguna regulación gubernamental que exija certificados de calidad.	0.12	2	0.24
<b>Sub total</b>	<b>0.47</b>		<b>0.89</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>

*Nota.* Los valores indican. 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor, 4 = Fortaleza mayor, 4 = Fortaleza menor.

### 4.3 Conclusiones

El Perú es un país muy rico en el recurso pota y cuenta con personal suficiente para poder explotarlo de manera adecuada. Sin embargo, la falta de tecnología, la informalidad en la industria, la falta de capacitación y la falta de inversión en infraestructura, son los principales obstáculos, para que Perú pueda dar valor agregado a su producto mediante la transformación del mismo. Dado que existe un mercado tan grande para este producto, se recomienda incentivar la inversión privada en la industria, como lo hacen los países vecinos Chile y Ecuador, que también exportan pota, aunque sus litorales no cuentan con la cantidad de biomasa que hay en el Perú. Asimismo, se recomienda incentivar la capacitación, para que la productividad aumente y la rentabilidad de la industria sea más atractiva.

## Capítulo V: Intereses de la Pota Peruana y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Pota

Se busca mejorar la rentabilidad de la industria de la pota, vendiendo más, disminuyendo costos e incrementando el valor del producto. Para ello se debe incrementar la cantidad de pota que se destina a generar pota enlatada y pota curada, ya que uno de los principales inconvenientes con la exportación de pota, es que países como China y España procesan la pota congelada comprada en Perú y la venden a otros mercados como pota enlatada o pota curada a un precio mayor. Por lo tanto, Perú debe implementar nuevos procesos, tecnología e infraestructura que le permita competir con esos productos en mercados nuevos y actuales.

Se debe incrementar las ventas de la pota peruana, si bien el incremento de las ventas tiene su foco en los mercados internacionales, el consumo local de la pota también es pertinente a este interés. Se debe fomentar el consumo local de la pota, ya que casi toda la producción de la misma es destinada a la exportación. Como la pota es una fuente importante de energía, proteínas, calcio y vitamina C (Composición Nutricional, 2016), la creación de recetas basadas en la creciente popularidad gastronómica del Perú, podrían lograr que la pota sea la base de un nuevo plato bandera del país.

Incrementar el número de embarcaciones y repotenciar las actuales, para que se pueda extraer pota a capacidad plena. De esta forma, duplicar los ingresos generados por la explotación de este recurso, que cada vez es más demandado a nivel mundial por sus valores nutricionales, su sabor y sus convenientes precios. Asimismo, se debe incentivar a las personas que viven en comunidades cercanas al litoral a que trabajen en la industria de la pota, no sólo para completar la fuerza laboral que se necesita para extraer pota a capacidad plena, sino también para contribuir con el desarrollo de las personas de la comunidad y sus familias, quienes pueden encontrar en la pesca una fuente de ingresos sostenibles.

Asimismo, generar empleos de trabajo es un interés clave para la industria, dado que Perú es un país con mucho potencial de crecimiento económico (Banco Central de Reserva del Perú, 2017), y cuenta con la industria pesquera como una de sus industrias bandera. La creación de puestos de trabajo en la industria, además, impulsará el crecimiento de las comunidades pesqueras a lo largo del litoral peruano.

## **5.2 Potencial de la Pota**

La producción, comercialización y exportación de pota viene en ascenso desde hace más de diez años, y si bien aún no se explota a capacidad plena, es necesario ir pensando en ingresar a nuevos mercados. Sobre todo, porque Perú ya es el principal proveedor de sus principales clientes, que son China, España, Tailandia y Corea (Agriculture and agri-food Canadá, 2014). Es decir, el potencial se encuentra en ingresar e incrementar las ventas a otros mercados de la Unión Europea, de Asia y de Norteamérica.

Se debe considerar, además, que Perú compite en el mercado internacional con la pota congelada. Sin embargo, países como China re-procesan y vuelve a exportar los productos a otros países. Por consiguiente, si Perú desea crecer en el ámbito mundial, deberá también competir con otros productos en base de pota, como pota enlatada y pota curada, así podrá competir con los demás países industrializados.

## **5.3 Principios Cardinales de la Pota**

Como establece D'Alessio (2013), un correcto análisis de los principios cardinales es fundamental para identificar correctamente los objetivos de Largo Plazo. Los mismos se encuentren alineados a la misión y visión planteada para la industria de la Pota. Los principios cardinales a evaluar son cuatro: Influencia de terceras partes, Lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de enemigos.

Sobre la influencia de terceras partes, todas las empresas pesqueras están reguladas por el Ministerio de Producción. Específicamente en la industria de la Pota se cuenta tanto

con pesca artesanal como con pesca de empresas privadas como Perú Pacífico, que vende productos procesados, como Nuggets de Pota. Asimismo, el Ministerio de Producción, mediante su programa nacional: “A comer pescado”, nombró durante el 2016 a una comisión docentes promotores de consumo de pescado y pota (Perú pesquero, 2015). A esta iniciativa también se han sumado Supermercados como: Tottus, Plaza Vea, Wong y Metro, que ofrecen degustaciones de los productos a sus clientes para incentivar las ventas (Produce, 2014).

Por otro lado, en cuanto a los lazos pasados y presentes, la producción de pota se ha incrementado en los últimos años, tanto que Produce (“Produce: el Perú es el principal abastecedor de pota del mundo,” 2016), asegura que actualmente Perú es el principal exportador de pota del mundo, que junto con el aumento en el consumo local impulsado por la alianza entre el gobierno y el sector privado, está logrando mejorar la imagen y reconocimiento del producto frente a los años anteriores, donde cada pesquera era aún más individualista y no se contaba con una estrategia para impulsar su producción o consumo.

En lo que refiere a contra balance de intereses, si bien es cierto se está tratando de fomentar de manera conjunta un aumento en el consumo de pescados y pota, las empresas pesqueras siguen trabajando por su cuenta, compitiendo por las licitaciones para explotar diferentes zonas del mar peruano y cada una debe invertir por su cuenta para tener mayor capacidad de obtención de los productos. Además, si bien el gobierno plantea una disminución de precios para incentivar un mayor consumo de pescado, esto muchas veces perjudica a los pescadores artesanales, que están en constante lucha por lograr precios más justos para ellos, lo cual compensaría el bajo volumen que poseen para la venta.

En otra instancia, la conservación de los enemigos en este sector está enfocada como la competencia que existe incluso dentro del sector local, donde se puede realizar la venta de la pesca y otras empresas se encargan de transformarla en congelados o conservas y aumentan exponencialmente su precio. Si bien es cierto, no son exactamente enemigos, los

pescadores deberían estar incentivados a replicar buenas prácticas para volverse más competitivos y también producir productos derivados de su pesca.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Pota (MIO)

A continuación, en la Tabla 21, se muestran los cuatro intereses de la pota peruana que deben tomarse en cuenta para fijar los objetivos de largo plazo, dichos intereses consideran tanto la situación actual como el futuro deseado para la industria y muestran además la intensidad del interés para las diferentes partes involucradas.

Tabla 21

#### *Matriz de Intereses de la Pota Peruana*

Nro.	Interés	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar el ROI de la industria		Chile** Ecuador** México** China*	India** Tailandia**
2	Incrementar el volumen de ventas		China** Tailandia** India** Chile** Ecuador** México**	
3	Mejorar la infraestructura de pesca. Más puestos de trabajo y embarcaciones		China** Tailandia** India** Chile** Ecuador** México**	
4	Incrementar el consumo local e internacional de pota peruana.		China* Tailandia* India* España* Korea del Sur* Estados Unidos*	Chile** México** Ecuador**

*Nota.* \*Intereses comunes \*\* Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p. 90

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

En base a la misión, visión e intereses de la comercialización de la pota peruana se ha establecido tres objetivos fundamentales, que son clave para que el Perú se convierta en el

tercer país con mayor volumen de venta de pota en el mundo al año 2027. Asimismo, sirva como ejemplo para que otras industrias del sector, también maximicen su potencial:

OLP1: El 2027 el ROI de la industria de la pota será de 10%. En el año 2016 fue de 5.78%.

Como se estableció anteriormente, se utiliza el ROI como herramienta para medir el rendimiento de la industria, y como punto de partida para formalizar el análisis financiero de la industria. Los beneficios obtenidos contra la inversión realizada tanto por las empresas privadas, como pescadores artesanales y el gobierno, es de 5,78%. Progresivamente, mientras la inversión sea utilizada de forma más eficiente, la capacidad para generar valor de la industria aumentará, y por tanto, también su rentabilidad.

Asimismo, como se detalla en Finanzas y Contabilidad de la industria, el ROI es de 5.78%. Dados los ingresos actuales de US\$ 351,6 millones, la inversión realizada por empresas privadas, gobierno y pescadores artesanales de US\$ 332,4 millones, con una utilidad de US\$ 19,2 millones.

OLP2: El 2027 la ventas brutas serán de US\$ 475 millones. En el año 2016 fue de US\$ 351,6 millones.

La visión del presente plan estratégico es que el Perú se convierta en el tercer país exportador de pota a nivel mundial. En vista que las exportaciones son las que más aportan a los ingresos de la industria, se vio conveniente que el Objetivo de Largo Plazo considere el total de las ventas, dado que el mercado local también muestra una tendencia positiva, que impactará al desempeño de la industria.

De la misma forma, la información sobre el cálculo de las ventas figura en la sección de Finanzas y Contabilidad de la industria de la pota peruana, donde se ha estimado el valor de las exportaciones de pota congelada, enlatada y curada, según información de (SICEX,

2012) y de la venta de pota fresca en el mercado peruano, según información brindada por el IMARPE.

OLP3: El 2027 se contarán con 45,000 puestos de trabajo directos. En el año 2016 se contó con 35,000 puestos de trabajo directos.

Dada la importancia del sector pesquero en la generación de puestos directos de trabajo en el Perú, se considera pertinente abordar la importancia que tiene la industria de la pota para generar más puestos de trabajo. No sólo los relacionados con la pesca en sí, sino también en sectores de apoyo como: la infraestructura y mantenimiento de embarcaciones, tecnología, análisis e implementación de normas y certificación de calidad, comercialización y desarrollo de nuevos productos en base a la pota.

Calcular la cantidad de puestos de trabajo directos de la industria de la pota no es una tarea sencilla, dada la poca información de la industria, sin embargo, como figura en la sección de Recursos Humanos de la industria de la pota, la Organización Social de Pescadores Artesanales señala que la cantidad de personas que actualmente trabajan en una embarcación potera son 8, aunque lo óptimo son 5. Asimismo, como publicado por la sociedad Nacional de Industrias, una unidad de negocio de pota peruana tiene en promedio 90 trabajadores para cumplir el proceso operativo completo.

## **5.5 Conclusiones**

Los intereses de la pota peruana están enfocados a un cambio radical en el manejo de la industria, ya que a pesar de ser uno de los principales proveedores de pota del mundo, en términos económicos Perú se encuentra muy lejos de su principal competidor, China, por tanto, es prioritario que la industria se enfoque en la transformación del recurso, a pota curada y pota enlatada. Con ello, se impulsará también el crecimiento de las exportaciones en valores económicos, el aumento de puestos de trabajo y la infraestructura de las embarcaciones.

Dado que la pota peruana ya cuenta con un fuerte posicionamiento en el mercado internacional, se recomienda que el gobierno fortalezca relaciones y alianzas con los compradores actuales y potenciales compradores. El contar con certificaciones de calidad también debe considerarse como parte del proceso de transformación del recurso.

Por ello, los objetivos de largo plazo que se buscan lograr mediante la aplicación del presente plan estratégico son en primer lugar el aumento de pesca que se hace del recurso, con mayor pota peruana pescada alcanzará para seguir exportando la pota congelada y abastecer al mercado local, y el exceso debe transformarse en pota enlatada y pota curada, para que el valor FOB de las exportaciones aumente y se cumpla también el segundo objetivo de largo plazo. El incremento de actividad en la industria podrá lograrse con un aumento en las embarcaciones artesanales que están dedicadas a la extracción del recurso, que irá de la mano con el aumento de puestos de trabajo relacionados. El aumento de puestos de trabajo no sólo se refiere a los pescadores artesanales que realizarán la pesca de la pota peruana, sino también a puestos en industrias de apoyo que tienen que ver con la transformación del recurso a pota curada y la comercialización de esta en el mercado local y exportaciones.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con la Matriz FODA se busca explotar las fortalezas y oportunidades, evitar debilidades y amenazas, mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades y confrontar las amenazas con ayuda de las fortalezas. A continuación, se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran en la Tabla 22.

**Fortalezas.** Se ha identificado seis fortalezas principales que la industria de la pota peruana deberá explotar para conseguir sus objetivos de largo plazo. Éstos hacen referencia a la capacidad de pesca de pota que tiene el país, así como su imagen a nivel internacional, que le ha permitido ser líder en la región Latinoamérica y Caribe.

Las fortalezas encontradas son las siguientes: (a) La industria de la pota peruana cuenta con la mayor biomasa de la región, (b) la industria puede utilizar infraestructura ya instalada en el sector pesquero para aumentar el procesamiento de la pota fresca, (c) la pota peruana tiene reconocimiento a nivel mundial, ya que atiende a 40 mercados alrededor del mundo y es el principal proveedor de pota congelada en el mundo, (d) dada cantidad de puestos de trabajo que genera la industria, tiene respaldo económico del gobierno y las empresas privadas, (e) la pota es fuente importante de energía, proteínas, calcio y vitamina C, (f) el precio de la pota es bastante bajo en comparación con otros productos pesqueros, aproximadamente S/1.20 el kilo en el mercado local.

**Oportunidades.** Por otro lado, las 8 oportunidades que la industria de la pota peruana deberá aprovechar mediante las estrategias retenidas, están muy relacionadas con el crecimiento del país y de la industria. Así como también aprovechar el reconocimiento de la gastronomía peruana y la cantidad de turistas que ingresan al país como un medio para atraer más clientes internacionales.

Las oportunidades encontradas son: (a) La recuperación económica de China y

Estados Unidos, principales mercados de exportación de pota, (b) situación económica del Perú favorece la inversión en pequeños emprendimientos, (c) se cuenta con un fondo de financiamiento para pescadores artesanales, (d) el gobierno busca crear políticas para revertir el aumento en la tasa de desempleo en Perú, (e) el fondo del país para contrarrestar los daños provocados por el fenómeno de El Niño se enfoca en infraestructura de las ciudades costeras, (f) el uso de tecnología está disminuyendo los costos de comunicación y costos comerciales para diferentes industrias, (g) hay un crecimiento mundial en la demanda de productos saludables como el pescado y derivados, y (h) los costos asociados a nuevas embarcaciones artesanales pesqueras y pequeñas fábricas de congelamientos han disminuido (Actualmente es US\$ 3,500 y US\$ 1,500 respectivamente).

**Debilidades.** Las debilidades son factores que debilitan los resultados de la industria, como son factores negativos internos, está en manos de la industria mejorarlos en los próximos años, a través de estrategias, para no restar competitividad en los mercados internacionales, y así lograr el crecimiento esperado. Las 5 debilidades que se deberán trabajar: (a) No hay tecnología en la industria que impulse su competitividad, (b) no hay suficientes embarcaciones para explotar la capacidad máxima de la pota en Perú, (c) informalidad en los pesqueros artesanales y privados de pota, que no registran información de producción, (d) menos del 10% de la pota extraída se transforma., (e) la pota congelada y sus derivados no tienen ninguna regulación gubernamental que exija certificados de calidad.

**Amenazas.** Adicionalmente, se identificaron cuatro amenazas que podrían afectar la productividad de la industria de la pota peruana, y las cuales debe enfrentar. Si bien es cierto las amenazas no forman parte del control de la industria sí se pueden realizar acciones para evitar su impacto negativo, o por lo menos para minimizarlo.

Las amenazas identificadas son: (a) Hay navíos extranjeros que realizan pesca ilegal de pota en Perú, (b) se depende del clima para asegurar los volúmenes de pesca de los

siguientes años, conforme a lo esperado, (c) países como China e Indonesia cuentan con certificaciones de calidad para la exportación de pota curada, que triplica el valor FOB del producto a comparación de la pota congelada, (d) India está concentrando sus recursos en expandir sus ventas de productos pesqueros a Estados Unidos.

***Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades***

- FO1: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).
- FO2: Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).
- FO3: Empezar a producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7)
- FO4: Generar alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).
- FO5: Aumentar flota de embarcaciones artesanales para la pesca de pota mediante créditos FONDEPES. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).
- FO6: Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).
- FO7: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).

***Estrategias basadas en debilidades y oportunidades***

- DO1: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesana mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).
- DO2: Incrementar los niveles de calidad y confiabilidad de los trámites relacionados con el registro del desembarque de pota. (D3, O5).
- DO3: Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).

- DO4: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).

#### ***Estrategias basadas en fortalezas y amenazas***

- FA1: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).
- FA2: Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos (F1, F3, A2).
- FA3: Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4)
- FA4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).

#### ***Estrategias basadas en debilidades y amenazas***

- DA1: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).
- DA2: Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).
- DA3: Formar alianzas con empresas privadas para realizar cruceros científicos que faciliten la información sobre las poblaciones de pota. (D1, A4).
- DA4: Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).

De acuerdo con D'Alessio (2015) cuando una industria es fuerte y también tiene alta fortaleza financiera, se sitúa en el cuadrante de estrategias agresivas de la matriz PEYEA. Es decir que la industria de la pota debe aprovechar su ventaja competitiva sobre sus competidores, y debe aprovechar la fortaleza financiera para invertir en su crecimiento. Y por ello debe buscar aumentar su participación del mercado, así como ingresar a nuevos mercados.

Tabla 22

## Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades	
	<p>1 La industria de la pota peruana cuenta con la mayor biomasa de pota de la región.</p> <p>2 La industria puede utilizar infraestructura ya instalada en el sector pesquero para aumentar el procesamiento de la pota fresca.</p> <p>3 La pota peruana tiene reconocimiento a nivel mundial, ya que atiende a 40 mercados alrededor del mundo y es el principal proveedor de pota congelada en el mundo.</p> <p>4 Dada cantidad de puestos de trabajo que genera la industria, tiene respaldo económico del gobierno y las empresas privadas.</p> <p>5 La pota es fuente importante de energía, proteínas, calcio y vitamina c.</p> <p>6 El precio de la pota es bastante bajo a comparación de otros productos pesqueros. Aprox. S/1.20 el kilo en el mercado local.</p>	<p>1 No hay tecnología en la industria que impulse su competitividad</p> <p>2 No hay suficientes embarcaciones para explotar la capacidad máxima de la pota en Perú.</p> <p>3 Informalidad en los pesqueros artesanales y privados de pota, que no registran información de producción.</p> <p>4 Menos del 10% de la pota extraída se transforma.</p> <p>5 La pota congelada y sus derivados no tienen ninguna regulación gubernamental que exija certificados de calidad.</p>	
	Oportunidades		
1	La recuperación económica de China y Estados Unidos, principales mercados de exportación de pota.	FO1: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	DO1: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesana mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).
2	Situación económica del Perú favorece la inversión en pequeños emprendimientos.	FO2: Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).	DO2: Incrementar los niveles de calidad y confiabilidad de los trámites relacionados con el registro del desembarque de pota. (D3, O5).
3	Existe un Fondo de Financiamiento para pescadores artesanales.	FO3: Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7)	DO3: Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).
4	El gobierno busca crear políticas para revertir el aumento en la tasa de desempleo en Perú.	FO4: Generar alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).	DO4: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).
5	El fondo del país para contrarrestar los daños provocados por el fenómeno de El Niño se enfoca en infraestructura de las ciudades costeras.	FO5: Aumentar la flota de embarcaciones artesanales para la pesca de pota mediante créditos FONDEPES. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	
6	El uso de tecnología está disminuyendo los costos de comunicación y costos comerciales para diferentes industrias.	FO6: Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	
7	Hay un crecimiento mundial en la demanda de productos saludables como el pescado y derivados.	FO7: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).	
8	Los costos asociados a nuevas embarcaciones artesanales pesqueras y pequeñas fábricas de congelamientos han disminuido. (Actualmente es USD 3,500 y USD 1,500 respectivamente)		
	Amenazas		
1	Hay navíos extranjeros que realizan pesca ilegal de pota en Perú.	FA1: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).	DA1: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).
2	Se depende del clima para asegurar los volúmenes de pesca de los siguientes años, conforme a lo esperado.	FA2: Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos (F1, F3, A2).	DA2: Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).
3	Países como China e Indonesia cuentan con certificaciones de calidad para la exportación de pota curada, que triplica el valor FOB del producto a comparación de la pota congelada.	FA3: Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4)	DA3: Formar alianzas con empresas privadas para realizar cruceros científicos que faciliten la información sobre las poblaciones de pota. (D1, A4).
4	India está concentrando sus recursos en expandir sus ventas de productos pesqueros a Estados Unidos.	FA4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	DA4: Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.274.

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

Tabla 23

### *Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera*

Retorno de inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
	Promedio	3.8							

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

Tabla 24

### *Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)*

Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	5	6	Grande	
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	5	6	Superior	
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	5	6	Temprano	
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	5	6	Fijo	
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	5	6	Alta	
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	5	6	Alta	
Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	5	6	Alta	
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	5	6	Alta	
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	5	6	Rápida	
	Promedio	2.4							

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

Tabla 25

*Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)*

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>Promedio 4</b>									

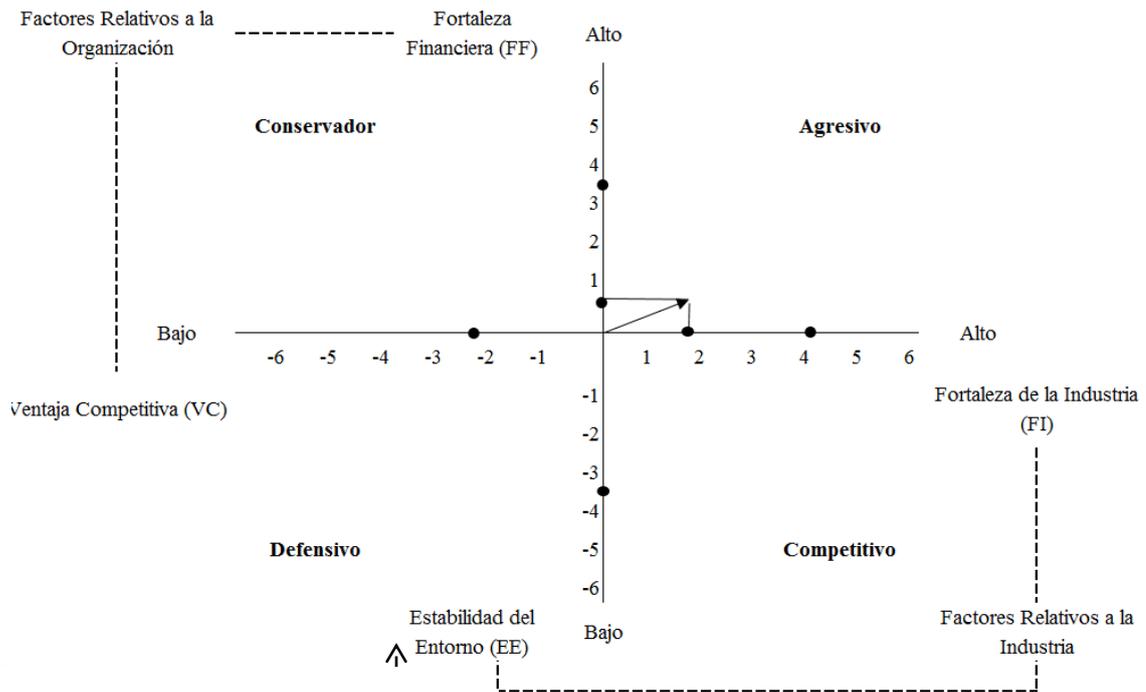
*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

Tabla 26

*Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)*

Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
<b>Promedio -3.1</b>									

*Nota:* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.



*Figura 11.* Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

Asimismo, Miles y Snow (2003) reconocieron las estrategias agresivas, y sugirieron que las empresas en este cuadrante creen nuevos productos para competir, es decir, deben adaptar su oferta a segmentos más atractivos y su análisis del entorno debe ser más amplio. Las estrategias más recomendadas en este cuadrante son las pertenecientes a liderazgo en costos.

#### ***Estrategias Específicas Matriz PEYEA***

- E1: Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).
- E2: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).
- E4: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).
- E5: Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4).

- E6: Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos. (F1, F3, A2).
- E7: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).
- E8: Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz Boston Consulting Group permite evaluar la industria de la pota peruana con sus competidores a nivel internacional, como se puede apreciar la industria de la pota se encuentra en el cuadrante correspondiente a signo de interrogación con una participación relativa de mercado de 19% comparado con la participación de China y con una tasa de crecimiento de 0.11 %. Lo cual, según (D'Alessio, 2015) permite establecer las siguientes afirmaciones:

La pota peruana cuenta con una baja participación relativa de mercado, aunque compite en una industria de alto crecimiento, las necesidades de efectivo e inversión son altas, todavía la generación de caja es baja y la organización debe de decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir. Como estrategias intensivas se plantea tres ejes: (a) desarrollo de productos, (b) desarrollo de mercados y la penetración de mercados. Adicionalmente se consideran estrategias mediante aventura conjunta, ya que aún no se cuenta con una participación de mercado que permita suficiente ingreso de caja para solventar todos los proyectos a cuenta de la industria.

#### ***Estrategias específicas Boston Consulting Group***

E1: Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).

E2: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).

E3: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota mediante créditos FONDEPES. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).

E4: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesana mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).

E5: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).

E7: Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).

E8: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas (D3, A4).

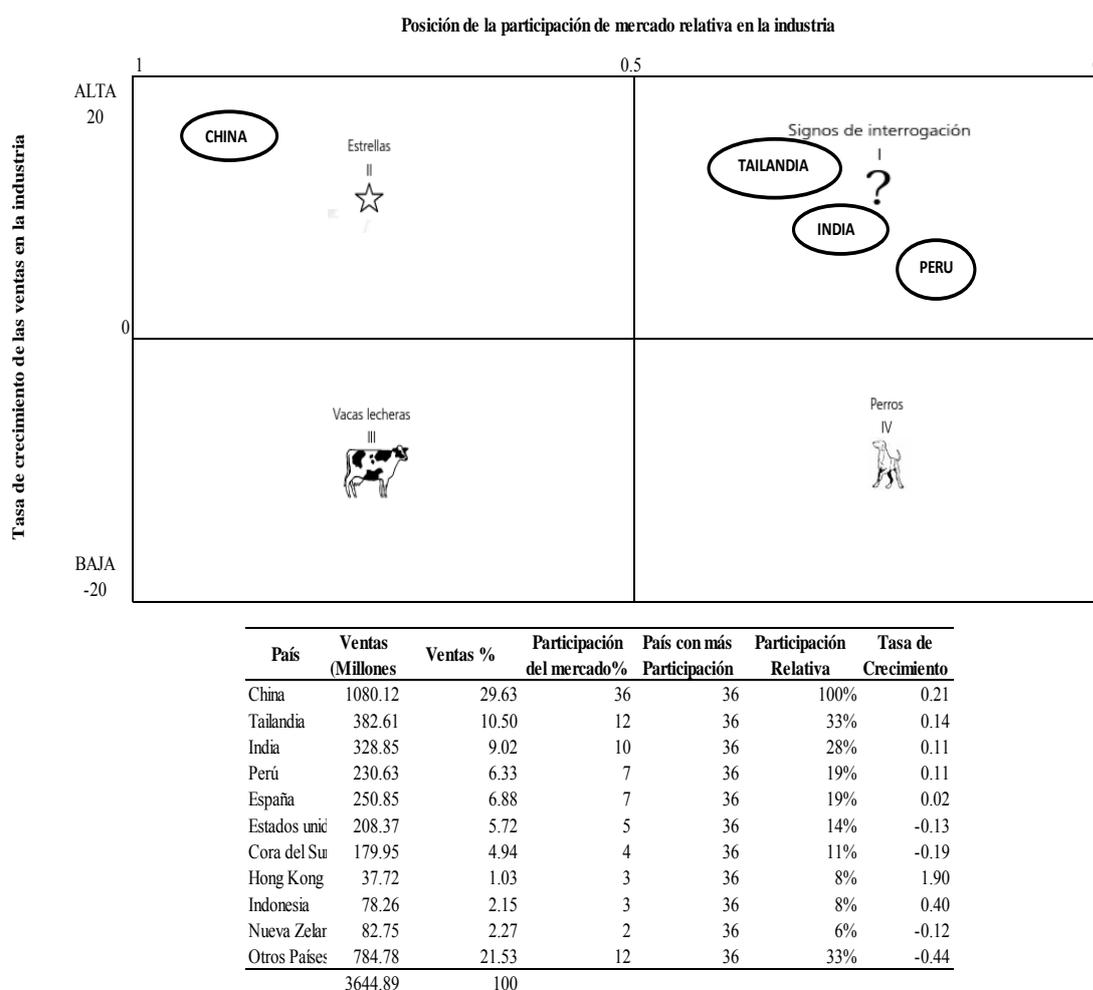


Figura 12. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Con los resultados obtenidos de la evaluación externa e interna de la Industria de la Pota peruana, se realiza la matriz interna-externa. De los nueve cuadrantes que hay en la matriz, la pota se sitúa en el cuadrante V, por lo que se recomienda aplicar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos. Sin embargo, como se encuentran cerca del cuadrante VIII y VI, también se recomienda alguna estrategia defensiva (ver Figura 13).

##### *Estrategias específicas Matriz Interna-Externa*

- E1: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).
- E2: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota mediante créditos FONDEPES. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).
- E3: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).
- E4: Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).
- E5: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).
- E6: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).

#### 6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz Gran Estrategia es una herramienta popular para formular estrategias alternativas, basada en dos dimensiones evaluativas: (a) la posición competitiva, y (b) el crecimiento del mercado. En la siguiente Figura13 se muestra que la pota peruana se encuentra en el cuadrante I, con una posición competitiva fuerte y un rápido crecimiento del mercado.



### ***Estrategias específicas de la matriz GE***

E1: Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).

E2: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).

E3: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).

E5: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).

E6: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).

E7: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesana mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).

E8: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica retiene las estrategias con tres o más repeticiones en el cuadro de emparejamiento, es decir muestra según el análisis realizado qué estrategias son las que se adecuan más para su implementación y cuáles son las más recomendadas para lograr los objetivos de largo plazo de la pota peruana (ver Tabla 27).

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Mediante la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se ha calificado qué tan adecuada es cada estrategia para los factores internos y externos de la industria, aquellas estrategias que obtuvieron una calificación promedio igual o mayor a 5.00 son nuestras estrategias retenidas, y aquellas que obtuvieron una calificación mayor a 4.5 pero menor a

5.00 son nuestras estrategias de contingencia (ver Tabla 28).

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt plantea los cuatro criterios: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja con el propósito de evaluar cada una de las estrategias bajo estos criterios. Para lo cual se utiliza una matriz de prueba para aprobar o desaprobado cada criterio, para la aceptación es necesario que la estrategia evaluada apruebe los cuatro criterios (ver Tabla 29).

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética permite verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D'Alessio, 2015), a continuación, se presentan los resultados obtenidos de las estrategias propuestas, en base a los criterios de evaluación de la matriz de ética; donde N= Neutral, P= Promueve, E= Excelente, J= Justo (ver Tabla 30).

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de realizado el análisis pertinente de las matrices, de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se desprenden las siguientes estrategias retenidas, que serán la base para cumplir con objetivos de largo plazo establecidos, y por tanto para lograr la visión sobre la industria de la pota.

Asimismo, como estrategias de contingencia se seleccionó estrategias, que se podrán implementar si algún imprevisto ocurre e impide implementar alguna de las estrategias retenidas o si al cambiar las condiciones externas o internas, se vuelven necesarias para cumplir los objetivos planteados en el presente trabajo:

E1: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).

E2: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).

Tabla 27

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).	x		x	x	x	4
FO2: Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).	x	x				2
FO3: Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).	x					1
FO4: Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).	x		x		x	3
FO5: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).	x		x	x	x	4
FO6: Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).	x		x		x	3
FO7: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).	x	x			x	3
DO1: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).	x		x	x	x	4
DO2: Incrementar los niveles de calidad y confiabilidad de los trámites relacionados con el registro del desembarque de pota. (D3, O5).	x		x			2
DO3: Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).	x		x		x	3
DO4: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	x					1
FA1: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).	x	x				2
FA2: Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos. (F1, F3, A2).	x			x		2
FA3: Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4)	x	x		x		3
FA4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	x	x	x	x		4
DA1: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).	x				x	2
DA2: Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).	x	x		x		3
DA3: Formar alianzas con empresas privadas para realizar cruceros científicos que faciliten la información sobre las poblaciones de pota. (D1, A4).	x					1
DA4: Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).	x	x				2

Nota. Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Tabla 28

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Clave	Peso	Disminuir la pesca ilegal de pota. (F4, A4).		Fortalecer alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).		Desarrollar planes de financiamiento para pymes pesqueras y emprendedores de la industria. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).		Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).		Optimizar la estructura organizativa de la industria, para que sea más fácil acceder a los beneficios que se implementarán. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).		Crear incentivos tributarios para las pymes de la industria. (D3, D4, O2, O4, O5).		Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).		Implementar leyes que promuevan la competitividad de la industria, como la obligatoriedad de certificaciones de calidad para los productos. (F1, F3, A3).		Brindar incentivos tributarios a pescadores registrados. (D4, A3).		Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1	0.15	3	0.45	4	0.6	1	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
2	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
5	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1
6	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
7	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
8	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Amenazas																					
1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
3	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Fortalezas																					
1	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
2	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	4	0.44	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11
3	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2
4	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08
5	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
6	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Debilidades																					
1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
2	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24
3	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
4	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24		0	4	0.48	3	0.36	3	0.36
	2.00		5.00		4.93		5.14		4.53		5.30		5.35		4.85		6.47		5.99		4.50

Nota. MCPE. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Tabla 29

## Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias Especificas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1:	Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	sí	sí	sí	sí	sí
FO2:	Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).	sí	sí	sí	sí	sí
FO3:	Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	sí	sí	sí	sí	sí
FO4:	Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).	sí	sí	sí	sí	sí
FO5:	Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	sí	sí	sí	sí	sí
FO6:	Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	sí	sí	sí	sí	sí
FO7:	Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).	sí	sí	sí	sí	sí
DO1:	Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).	sí	sí	sí	sí	sí
DO2:	Incrementar los niveles de calidad y confiabilidad de los trámites relacionados con el registro del desembarque de pota. (D3, O5).	sí	sí	sí	sí	sí
DO3:	Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).	sí	sí	sí	sí	sí
DO4:	Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	sí	sí	sí	sí	sí
FA1:	Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).	sí	sí	sí	sí	sí
FA2:	Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos. (F1, F3, A2).	sí	sí	sí	sí	sí
FA3:	Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4)	sí	sí	sí	sí	sí
FA4:	Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	sí	sí	sí	sí	sí
DA1:	Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).	sí	sí	sí	sí	sí
DA2:	Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).	sí	sí	sí	sí	sí
DA3:	Formar alianzas con empresas privadas para realizar cruceros científicos que faciliten la información sobre las poblaciones de pota. (D1, A4).	sí	sí	sí	sí	sí
DA4:	Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).	sí	sí	sí	sí	sí

Nota. Matriz de Rumelt (MR). Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.411.

E3: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).

E4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).

E5: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).

Como estrategias de contingencia, se han seleccionado las siguientes estrategias:

E6: Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).

E7: Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).

E8: Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).

E9: Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).

### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz se indica qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas, de darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos de largo plazo trazados, esta pasará a ser una estrategia de contingencia y se harán las modificaciones pertinentes en el plan estratégico (ver Tabla 31).

### **6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

En la Tabla 32 se presenta la matriz en la cual se evalúa cuál podría ser la reacción de los competidores ante las estrategias adoptadas para la pota peruana.

Tabla 30

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia	Utilitarismo	Se acepta			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO2: Utilizar la buena imagen internacional de la pota peruana para ingresar a nuevos mercados en Asia. (F2, O1, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO3: Producir Harina de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO4: Generar nuevas alianzas comerciales de pota con Estados Unidos. (F1, F3, F5, F6, O3, O4).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO5: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO6: Contar con emprendedores capacitados en producción de derivados de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FO7: Generar un canal de comunicación con las asociaciones de apoyo de la pota. (F2, F3, F4, O2, O5, O7, O8).	N	N	N	N	N	N	N	N	E	J	E	E	Sí
DO1: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO2: Incrementar los niveles de calidad y confiabilidad de los trámites relacionados con el registro del desembarque de pota. (D3, O5).	N	E	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO3: Disminuir el tiempo de trámites administrativos para la inscripción de nuevos pescadores artesanales. (D3, O2, O5, O7).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO4: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	N	P	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO5: Crear un sistema para denunciar las embarcaciones ilegales que sean detectadas en el litoral peruano (F1, F2, A1).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA1: Preparar planes de contingencia frente a cambios climáticos. (F1, F3, A2).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA2: Disminuir la comercialización ilegal de pota de los pescadores artesanales (F4, A4)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA3: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	N	N	N	N	N	N	N	N	E	J	E	E	Sí
FA4: Aumentar la inversión de proyectos tecnológicos para el procesamiento de la pota mediante alianzas con empresas privadas. (D3, A4).	N	N	J	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DA1: Implementar seguro privado SOPA para los pescadores artesanales, motivando la formalización de la industria (D4, A3).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DA2: Formar alianzas con empresas privadas para realizar cruceros científicos que faciliten la información sobre las poblaciones de pota. (D1, A4).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DA3: Implementar un sistema de información que tenga información actualizada de los desembarques y precios de la pota. (D3, D4, A1, A2, A4).	N	N	N	N	N	N	N	N	E	J	E	E	Sí
DA4: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	N	N	N	N	N	N	N	N	E	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.420.

Tabla 31

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

1	Incrementar la rentabilidad de la industria de la pota	El 2027 el ROI de la industria de la pota será de 10%. En el año 2016 fue de 5.71%	El 2027 las ventas serán de US\$ 450 millones. En el año 2016 fue de US\$ 321 millones.	El 2027 se contarán con 45,000 puestos de trabajo directos. En el año 2016 se contó con 35,000 puestos de trabajo directos.
2	Incrementar el valor de la venta de pota. Mejorar los niveles de empleo			
3	proporcionados por la industria de la pota			
E1	E1: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	x		x
E2	E2: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).	x		
E3	E3: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	x		x
E4	E4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	x		
E5	E5: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).		x	x
E6	E1: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).		x	x

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

Tabla 32

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias	India	México	Chile
E1 Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, 04, O6, O7).	Desarrollar un plan nacional en base a la exportación de pota		Poder de negociación como importador de pota y exportador de pota procesada
E2 Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, 05).	Subvencionar la actividad extractiva de la pota	Desarrollar la explotación de calamar Illex como sustituto	Uso de nuevas tecnologías para maximizar la producción de pota procesada
E3 Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	Subvencionar la actividad extractiva de la pota		Desarrollar un plan nacional en base a la exportación de pota
E4 Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).	Inversión directa del Estado en estudios para la explotación y desarrollo de la industria de la pota		
E5 Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).		Incremento de embarcaciones pesqueras por parte de la industria privada	Incrementar la presencia de la flota pesquera en altamar

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

### 6.13 Conclusiones

Las matrices que se desarrollaron en el presente capítulo han sido objeto de cuidadoso análisis y por tanto se han obtenido las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo, cumpliendo con las bases éticas, adaptándose a la situación actual de la pota y previendo los acontecimientos que se desarrollarán en los próximos años. Dichas estrategias están enfocadas en la capacitación, el desarrollo de infraestructura, en el incentivo de la inversión privada y en el apoyo del gobierno mediante la subvención de impuestos. Estas estrategias marcarán el cambio para la industria y se sugiere que el Ministerio de Producción designe a un encargado para la puesta en marcha y seguimiento de cada una de las estrategias.

Las capacitaciones ayudarán a tener a personal calificado para la transformación y comercio internacional de la pota curada y enlatada, la infraestructura será vital para disminuir costos en los procesos y ser competitivos internacionalmente, la inversión privada es vital para la estrategia, ya que de ello dependerá la inversión directa en la industria, y el gobierno deberá conceder reformas sobre los impuestos para incentivar el desarrollo de la industria, que como se ha comentado en los primeros capítulos, es la segunda más importante del sector pesquero del país.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de corto plazo son el medio para alcanzar los de largo plazo. Los objetivos deben ser claros y verificables de manera que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento. Esto hará posible el cumplimiento de la visión para la pota peruana.

OLP1: El 2027 el ROI de la industria de la pota será de 10%. En el año 2016 fue de 5.71%.

Para lograr este objetivo a largo plazo, se plantea los siguientes objetivos a corto plazo:

- OCP 11: Aumentar el desembarque de pota a 700,000 TM para el año 2019.

Como iniciativa asociada para lograr este objetivo a corto plazo, se deberá incrementar el número de embarcaciones dedicadas a la extracción de la pota. Lo cual se realizará con el apoyo e intervención de las empresas privadas y el estado. De esta forma, habrá más recurso, para que estas empresas puedan producir y comercializar, siendo su foco siempre la exportación de la pota.

- OCP 12: Reducir los costos de la industria de la pota en 5% para el año 2019.

Se deberá mejorar la infraestructura de pesca y las empresas privadas deberán negociar la compra de volúmenes más altos de pota a precios más competitivos, los cuales también serán atractivos para los pescadores artesanales dado que disminuyen sus costos fijos. Asimismo, las empresas utilizarán el aumento de volumen de compra para producir pota enlatada y curada.

- OCP 13: Aumentar el precio de venta de la pota en 5% para mercados internacionales al 2019.

Se deberá certificar las empresas privadas de producción y comercialización de pota,

lo que permitirá un aumento en el precio de venta, sobre todo a mercados internacionales, que valoran mucho la calidad de los productos y el respaldo de organismos internacionales.

OLP2: El 2027 las ventas serán de US\$ 450 millones. En el año 2016 fue de US\$ 321 millones.

- OCP 21: Las ventas de pota congelada serán de US\$ 347 millones para el 2019.

Las empresas que actualmente comercializan pota congelada, deberán aumentar su participación en mercados de Asia y Europa. Además de China, Corea y España, esto permitirá a las empresas contar con más certificaciones de calidad y que puedan negociar mayores volúmenes de venta.

- OCP 22: Las ventas de pota curada será de USD 1 millón para el 2019.

Se deberá crear una unidad de negocio dentro de las principales empresas de pota en el Perú, que se comprometan a producir 100 TM para el año 2019, y así lograr márgenes de ganancia más elevados que vendiendo la pota fresca o congelada. Como se explica en Contabilidad y Finanzas de la Industria de la Pota, el producto curado tiene el valor más elevado en el mercado internacional.

- OCP 23: Las ventas de pota enlatada serán de US\$ 600,000 para el 2019.

Se deberá vender pota enlatada a los principales clientes de Estados Unidos, a quienes actualmente se les vende pota congelada, utilizar los contactos actuales para ofrecer un nuevo producto reducirá los costos de ventas. Para ello es recomendable contar con las certificaciones de calidad que respaldan al producto.

OLP3: El 2027 se contarán con 45,000 puestos de trabajo directos. En el año 2016 se contó con 35,000 puestos.

- OCP 31: Aumentar el número de embarcaciones que se dedican a la pesca de pota a 5,000 unidades para el 2019.

Se debe aprovechar el FONDEPES, que brinda créditos por tasas de 2% anual y que permiten a pescadores artesanales, volverse microempresarios al ser dueños de sus propias embarcaciones de pota. Un aumento en el número de embarcaciones, resultará en un aumento de pescadores artesanales, por cada embarcación pueden ir entre 5 y 8 personas, como se explicó en la sección de Recursos Humanos de la pota peruana.

- OCP 32: Emplear a 1,000 personas para el procesamiento y transformación de pota para el 2019.

Para competir en el mercado local e internacional, las empresas necesitan diversificar los productos derivados de la pota peruana, se propone como iniciativa, contratar a personal que será capacitado en la transformación del recurso y que será responsable de aumentar la cartera de productos de la empresa.

- OCP 33: 20 empresas que se dediquen a la comercialización de pota contarán con las 4 certificaciones HACCP, GMP, GAP y HALAL para el 2019.

Se debe contactar al IMARPE para formar una alianza entre las empresas de pota que deseen certificarse, y así obtener precios más competitivos para llevar a cabo el proceso. Idealmente se tendrá dos o tres empresas certificadoras para cumplir con los tiempos necesarios, y que la certificación no tome más de 6 meses.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Son los que permitirán ejecutar las estrategias, basado en los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humano y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2013).

**Recursos Financieros.** El financiamiento para los proyectos propuestos puede darse a través de la emisión de bonos del gobierno, préstamos de organismos internacionales, licitaciones para empresas privadas, inversión privada por parte de las organizaciones mediante créditos a largo plazo.

**Recursos físicos.** Como se ha establecido anteriormente, los bienes de capital son indispensables para mejorar el proceso productos de la pota, ya que tanto la infraestructura de los puertos, las embarcaciones y las fábricas de procesamiento aún no cumplen con estándares de calidad internacionales que impulsarían la producción y venta tanto del mercado local como del mercado extranjero. Por ello, se deben formar alianzas con organismos internacionales y empresas especializadas que puedan brindar precios competitivos sin mermar la calidad. Idealmente seleccionándolos mediante concursos públicos para asegurar los mejores proveedores.

**Recursos humanos.** Otro de los puntos clave para lograr una mayor competitividad de la pota, es contar con profesionales calificados para hacerse cargo de las operaciones y las decisiones estratégicas relacionadas a la pesca, producción y comercialización. Por ello, es indispensable promover los programas de educación de calidad, gratuitos para que los futuros profesionales decidan realizar sus carreras en la industria pesquera. Los profesionales de la industria pesquera serán los promotores del cambio en los años siguientes.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

E1: Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota.

P01. Las empresas que necesiten financiamiento a bajo costo pueden postular a FONDEPES.

P02. Las empresas privadas deberán trabajar de la mano con pescadores artesanales para negociar volúmenes más altos en la compra de pota.

P03. Los principales productos derivados de la pota que utilizarán las empresas serán pota curada y enlatada, sin embargo, también debe considerarse la harina de pota por tratarse de un producto novedoso en el mercado internacional.

E2: Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota.

P04. Las empresas privadas se encargarán de capacitar a los trabajadores que se dediquen a las unidades de negocio de la pota, los que vivan en Piura podrán beneficiarse de las capacitaciones gratuitas del CEP-Paita.

P05. Los pescadores artesanales podrán acceder a cursos mediante el CEP-Paita, y también el IMARPE, que genera asociaciones con otros centros educativos.

P06. Los emprendedores que deseen capacitarse en la extracción, producción y comercialización de pota pueden buscar información relacionada en el IMARPE.

E3: Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES.

P07. Las empresas que necesiten financiamiento para incursionar con la transformación del recurso podrán postular a créditos en FONDEPES.

P08. Los pescadores artesanales podrán unirse a través de la Asociación Nacional de Pescadores Artesanales para ser más competitivos en el inicio de una pequeña planta de transformación del recurso y podrán acceder también a créditos FONDEPES.

P09. Las empresas que cuenten ya con instalaciones para producir pota curada y enlatada pueden sub-arrendar su infraestructura o hacer la producción para otras marcas del medio. Así podrán operar a capacidad plena y volverse más eficientes.

E4: Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. Establecer multas para pescadores ilegales de pota.

P10. Para ser competitivos en mercados internacionales es recomendable contar con las 4 certificaciones internacionales HACCP, GMP, GAP y HALAL.

P11. Los procesos de implementación de las certificaciones no deberán tardar más de 6 meses una vez iniciado el proceso.

P12. Las empresas expandirán mercados una vez que tengan aprobadas las 4 certificaciones.

E5: Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal mediante créditos FONDEPES.

P13. Embarcaciones artesanales que se dediquen a la extracción de otros recursos pesqueros pueden dedicarse a la extracción de pota, dado el aumento de demanda por parte de empresas privadas.

P14. Aquellos emprendedores que deseen adquirir una embarcación nueva podrán hacerlo mediante crédito FONDEPES.

P15. Para pescadores artesanales, es mejor unirse en grupos para acceder al crédito y adquirir sus propias embarcaciones-

#### **7.4 Estructura Organizacional de la Pota Peruana**

La Estructura organizacional propuesta para la implementación de las estrategias del presente plan se presenta en la Figura 15. En el organigrama se muestra bajo el Director General, al Vice Ministro de Pesquería, y las sub-divisiones de gestión de programas de fiscalización, departamento de pesca industrial y departamento de pesca artesanal.

#### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Con respecto al medio ambiente y ecología, la norma DS 010-2008-PRODUCE, establece los límites máximos permisibles (LMP) de acción para productos de consumo indirecto de la industria pesquera y la norma DS 004-2010-MINAM precisa la obligación de solicitar opinión técnica previa vinculante en defensa del patrimonio natural de las áreas naturales protegidas antes de explotar algún recurso.

Estas normativas son la base para establecer los lineamientos ambientales para la industria pesquera y funcionan en conjunto con entes de fiscalización como la Autoridad Nacional del Agua [ANA], al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA] y a la Municipalidad Provincial de cada zona pesquera. Con respecto a la responsabilidad social, se ha tenido en consideración las oportunidades de mejora y desarrollo que giran alrededor de este recurso hidrobiológico, los temas de responsabilidad social sostenible se

asociarán a las estrategias relacionadas al incentivo de incremento de consumo interno de este producto con el objetivo de bajar los índices de desnutrición infantil, estrategia a seguir en conjunto con el MINSA, y los medios de comunicación a nivel nacional.

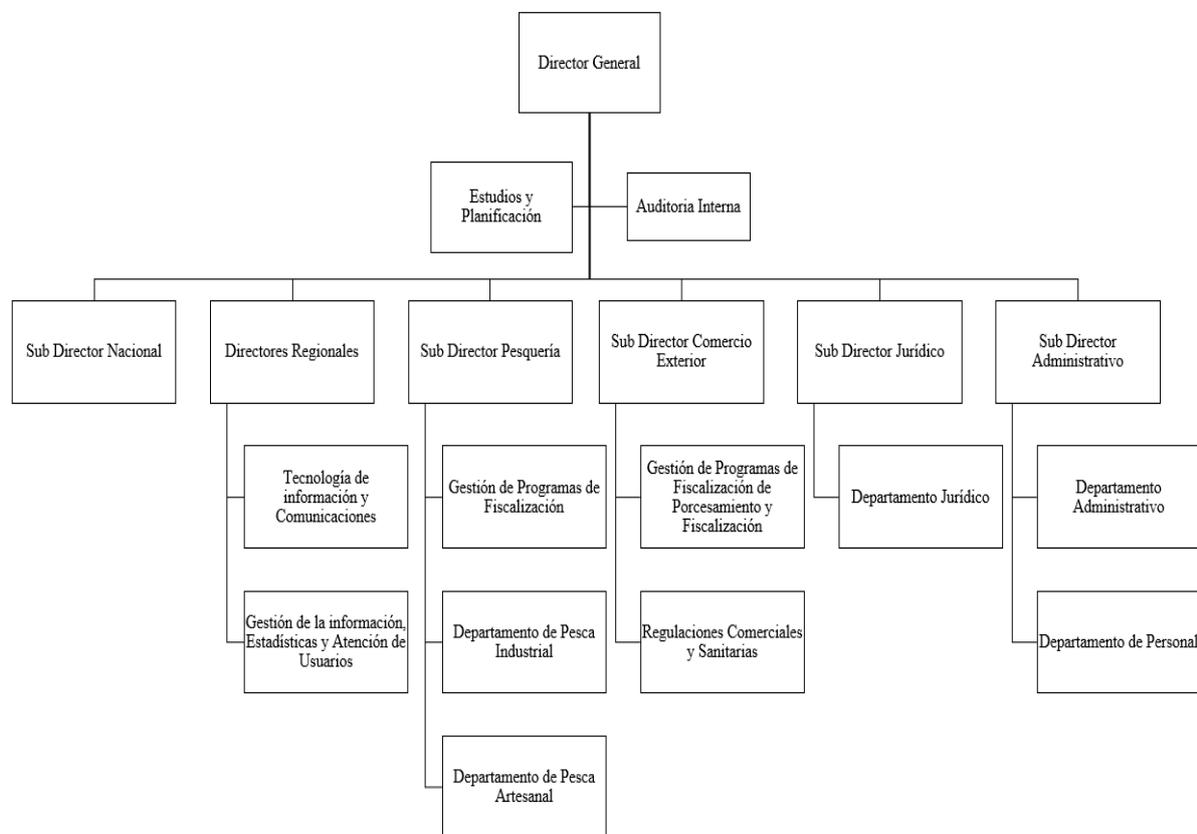


Figura 15. Estructura organizacional propuesta para la Pota Peruana

Asimismo, se relacionará la Responsabilidad Social con los programas gratuitos de capacitación relacionados a la actividad pesquera a nivel nacional, dichos programas están orientado a personas de las zonas de influencia de la industria que cumplan con los requisitos establecidos por el comité del proyecto.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como parte de recursos humanos se ha identificado como punto clave para lograr una mayor competitividad, contar con profesionales calificados para hacerse cargo de las operaciones y las decisiones estratégicas relacionadas a la pesca, producción y comercialización. Por tanto, la promoción de programas de educación superior y técnica de calidad será uno de los motores de cambio, además de los convenios que se realizarán con

diferentes sectores institucionales del Estado y del sector privado para la repotenciación de la fuerza laborar del sector.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Todas las organizaciones e industrias deben considerar el cambio como una práctica diaria, que les permitirá ser vigentes en el tiempo, ya que sabrán adaptarse a los contantes cambios que se dan en un entorno global. Las organizaciones que no estén dispuestas y preparadas a asumir un cambio no lograrán ser sostenibles en el largo plazo y terminarán cerrando sus operaciones. Por ello, en el presente plan estratégico se considera que el cambio es necesario para mejorar la posición competitiva de la pota en el mercado local, así como mejoras en el desempeño de la industria con respecto a mercados internacionales. Para implementar los cambios se utilizarán los pasos sugeridos por (D'Alessio, 2014).

Para lograr un cambio se debe realizar una planificación estratégica, ya que se debe validar que el cambio es necesario y adecuado, luego se debe agregar urgencia a implementar dichos cambios, ya que la importancia de los mismos debe acentuarse, una vez logrado esto, un grupo de personas facultadas deberá definir la visión que se quiere lograr, y una vez tengan la visión, ésta deberá ser comunicada al resto de actores involucrados. La implementación de los cambios nunca es sencilla en una organización, por lo que se recomienda, además, el apoyo en tecnologías de la información y en contar con facilitadores para la comunicación.

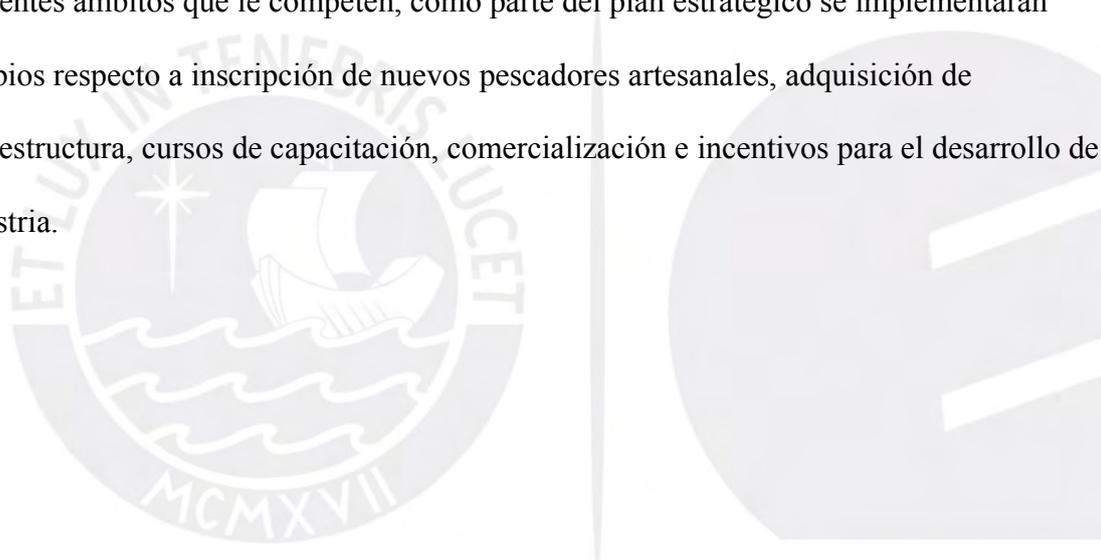
### **7.8 Conclusiones**

Los objetivos de corto plazo que se establecen en el presente capítulo son necesarios para que la industria de la pota peruana se acerque a la visión deseada, cada objetivo deberá ser alcanzado dentro del plazo estimado para que la visión pueda lograrse al año 2027, como se espera. Los recursos asignados para lograrlo dependen en gran medida de las aprobaciones presupuestarias del gobierno y la disponibilidad de empresas privadas para incentivar mayor inversión en la industria.

Por tanto, se espera que tanto las políticas como los recursos que son sugeridos en el presente trabajo se tomen como parte indispensable para lograr los objetivos y que la industria pueda mejorar su nivel de competitividad mundial, así como formar parte de una estructura organizativa más estable y unida al plan de gobierno central.

Adicionalmente, tanto los recursos que se dispondrán como políticas inherentes a las estrategias que se van a implementar pueden adaptarse si cambian los recursos disponibles o si la coyuntura del país requiere de una revisión de políticas y existen otros medios para lograr lo propuesto, el presente plan siempre irá de la mano con la situación actual del país y será responsable también de generar cambios en él.

Dado que la industria peruana ya cuenta con una estructura y organización en los diferentes ámbitos que le competen, como parte del plan estratégico se implementarán cambios respecto a inscripción de nuevos pescadores artesanales, adquisición de infraestructura, cursos de capacitación, comercialización e incentivos para el desarrollo de la industria.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

El plan estratégico es iterativo, lo cual significa que no es estático en el tiempo, y el control de los procesos mediante indicadores son inherentes a la planificación estratégica, tal como lo menciona (D'Alessio, 2015). Por ello, se debe tener especial consideración con los cambios que puedan darse en la industria y en su entorno, y así se pueda ajustar el plan según se presenten nuevas oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas. De esta manera, la planificación que se propone será cercana siempre a las acciones ejecutadas para cumplir con la visión propuesta.

Por tanto, fijar indicadores que ayuden a controlar los avances, a medir los resultados y a implementar medidas correctivas será necesario para asegurar un buen desempeño, (Kaplan y Norton, 2001), la evaluación y control se harán por medio del Balanced Scorecard o tablero de control integrado, que desde cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos internos, clientes y desempeño financiero, permite hacer un seguimiento adecuado del plan estratégico.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores de aprendizaje interno que se plantean para el presente plan se refieren a mejorar los puestos de trabajo para la industria, como: (a) Cantidad de profesionales en la industria pesquera, (b) porcentaje de crecimiento de trabajadores en la industria pesquera, (c) capacitación de la fuerza laboral, (d) productividad de la fuerza laboral.

Cada factor será evaluado a lo largo de la implementación del plan estratégico actual y servirá para tomar medidas que ayuden a su correcta aplicación. La cantidad de profesionales en la industria pesquera y el porcentaje de crecimiento de trabajadores en la industria serán los primeros en ser evaluados, mientras la capacitación de la fuerza laboral y la productividad tendrán avances progresivos.

### **8.1.2 Procesos**

La evaluación y control de los procesos, será transversal a los todos los objetivos de corto plazo, que buscan mejorar rentabilidad, aumentar ventas y mejorar el empleo, las variables que cobran fuerza para su evaluación son:(a) Producción destinada a pota curada,(b) producción destinada a pota enlatada,(c) eficiencia de los puertos,(d) eficiencia de las embarcaciones,(e) medidas de calidad,(f) producción versus mermas,(g) contaminación,(h) duración del ciclo operativo.

Estos indicadores mostrarán si el ciclo operativo de la pota está de acuerdo a lo esperado para lograr la productividad esperada, se deben alcanzar las cuotas de pota curada y enlatada, así como la optimización de los recursos asociados al proceso. El seguimiento de estos indicadores será continuo y se tomarán las medidas de mejora que se necesiten según vaya avanzando el ciclo.

### **8.1.3 Clientes**

La parte de clientes, principalmente se enfoca en mejorar la calidad del producto para aumentar las ventas y valor de las ventas. Para la evaluación y control de clientes se considera lo siguiente:(a) Cantidad de producción para consumo local,(b) cantidad de producción para exportaciones,(c) participación de mercado,(d) captación de nuevos mercados,(e) rentabilidad para cada tipo de cliente.

El medir los indicadores referentes a los clientes permitirá saber si el mercado de la pota peruana efectivamente está creciendo, si se está logrando acercarse a los objetivos propuestos y si los clientes se encuentran satisfechos con el producto. Además, se podrá evaluar si se está entrando a nuevos mercados, que es lo que principalmente busca este plan estratégico, vender pota curada a nuevos mercados es una de las claves para lograr la visión.

### **8.1.4 Financiera**

Para el aspecto financiero los indicadores a evaluar son: (a) Retorno en ventas (ROS);

(b) Retorno en inversión (ROI), (c) Retorno en activos (ROA), (d) Retorno en el patrimonio (ROE), (e) Margen de ganancias, (f) participación del mercado, (g) endeudamiento patrimonial (razón deuda a patrimonio), (h) beneficios por acción (EPS); (i) crecimiento de las ventas; (j) crecimiento de los activos. Estos indicadores son esenciales para obtener la rentabilidad esperar tanto en los objetivos de corto plazo y de largo plazo.

Los indicadores de finanzas son de vital importancia para constatar que no sólo se está mejorando la productividad de la industria y se está ingresando a nuevos mercados con clientes satisfechos, sino que, además, ese esfuerzo tiene como fruto mejoras económicas para la industria, y por tanto, para el país.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El tablero de control balanceado es una herramienta para hacer seguimiento al desempeño de las organizaciones, gracias al mismo no se necesitará esperar un año para saber los resultados de la industria, sino que se podrá hacer una evaluación continua y se podrán implementar las correcciones necesarias si la industria no está cumpliendo con los resultados en los indicadores esperados.

En la Tabla 33 se muestran los objetivos de largo plazo que se esperan alcanzar, así como los objetivos de corto plazo que deberán lograrse para estar más cerca de la visión deseada. Los indicadores ayudarán a saber si se están logrando estos objetivos, a medirlos y a tomar medidas necesarias en caso no se esté avanzando en la dirección adecuada. Gracias al Balanced Scored Card (BSC), cada responsable de llevar a cabo el proceso podrá evaluar el desempeño y los avances en la industria, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario, y asegurar que la industria se consolide y se acerque a su visión establecida.

## **8.3 Conclusiones**

Utilizar el tablero de control integrado permitirá hacer un seguimiento real sobre el cumplimiento de los objetivos para la industria de la pota peruana, sobre todo porque permite tener una visión que va más allá de los objetivos financieros y se enfoca además en el

Tabla 33

*Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA FINANCIERA		<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	OCP 13: Aumentar el precio de venta de la pota en 5% para mercados internacionales al 2019.	Financiera	% USD /Año
2	OCP 21: Las ventas de pota congelada serán de USD 347 millones para el 2019.	Financiera	Ventas / Año
3	OCP 22: Las ventas de pota curada será de USD 1 millón para el 2019.	Financiera	Ventas / Año
4	OCP 23: Las ventas de pota enlatada serán de USD 600,000 para el 2019.	Financiera	Ventas /Año
PERSPECTIVA CLIENTE		<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	20 empresas que se dediquen a la comercialización de pota contarán con las 4 certificaciones HACCP, GMP, GAP y HALAL para el 2019.	Cliente	Valor FOB/Año
PERSPECTIVA PROCESOS		<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	OCP 11: Aumentar el desembarque de pota a 700,000 TM para 2019.	Procesos	TM / Año
2	OCP 31: Aumentar el número de embarcaciones que se dedican a la pesca de pota a 5,000 unidades para el 2019.	Procesos	Nro. Embarcaciones / Año
3	OCP12: Reducir los costos de la industria de la pota en 5% para el 2019.	Procesos	% USD / Año
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		<i>Perspectiva</i>	<i>Indicador</i>
1	OCP 32: Emplear a 1,000 personas para el procesamiento y transformación de pota para el 2019.	Aprendizaje	Nro. Empleos capacitados / Año

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.517

aprendizaje, procesos internos y en el cliente; aspectos que son vitales para la competitividad de la industria como el aprendizaje, la innovación y los clientes.

Asimismo, gracias al tablero de control integrado, los responsables de los objetivos a corto plazo podrán hacer seguimiento a su desempeño, además tendrán metas claras que lograr para el año 2018. Es muy importante que los actores involucrados, Ministerio de Producción, Ministerio de Educación, inversionistas privados y pescadores artesanales, así como otras entidades gubernamentales trabajen en constante comunicación, ya que los objetivos son claros y agresivos y se necesitará de todo el esfuerzo por parte de dichas entidades para lograr la visión declarada



## Capítulo IX: Competitividad de la Pota Peruana

### 9.1 Análisis Competitivo de la Pota Peruana

Para el análisis competitivo se toma como referencia los reportes elaborados para el periodo 2014-2015 por la World Economic Fórum en el cual se considera 12 pilares de evaluación para la competitividad y son evaluados 144 países alrededor del mundo. Perú ocupa el puesto 65 con una puntuación de 4.2, esta posición es impulsada principalmente por el ambiente macroeconómico la salud y la educación primaria, en contraposición los pilares más débiles, que son el institucional, infraestructura y disponibilidad de tecnologías. Por otro lado, Chile ocupa el puesto 33 del ranking, siendo el más competitivo de Sudamérica y México el puesto 61.

En relación al ranking de competitividad elaborado por la International Institute for Management Development (IMD) para el 2016 Perú ocupa el puesto 54 de 61 economías evaluadas también en factores similares al del estudio anterior; y se encuentra detrás de Chile (36), México (45) y Colombia (51) y solo por delante de Argentina (55), Brasil (57) y Venezuela (61).

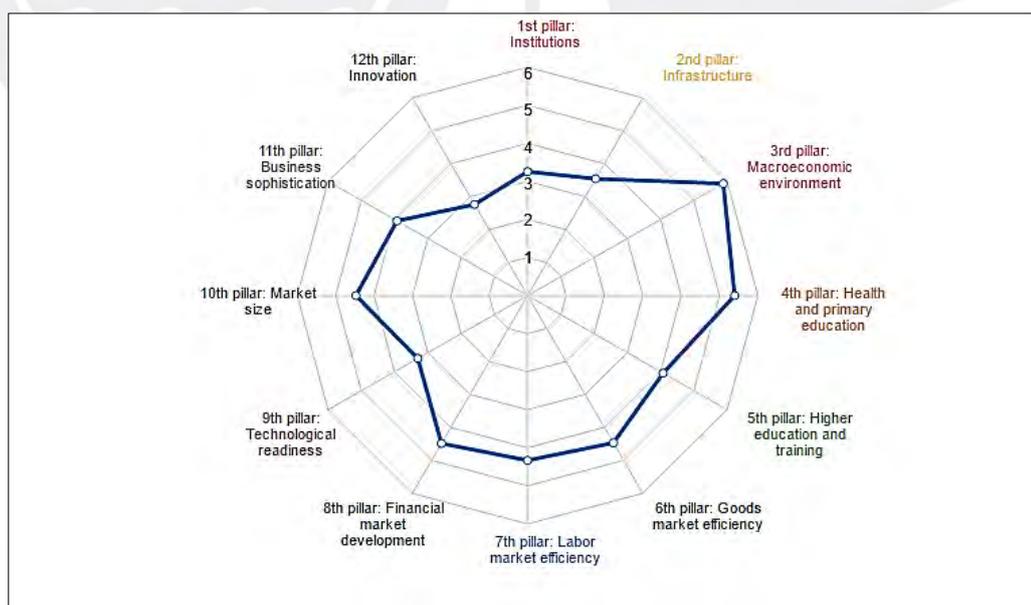
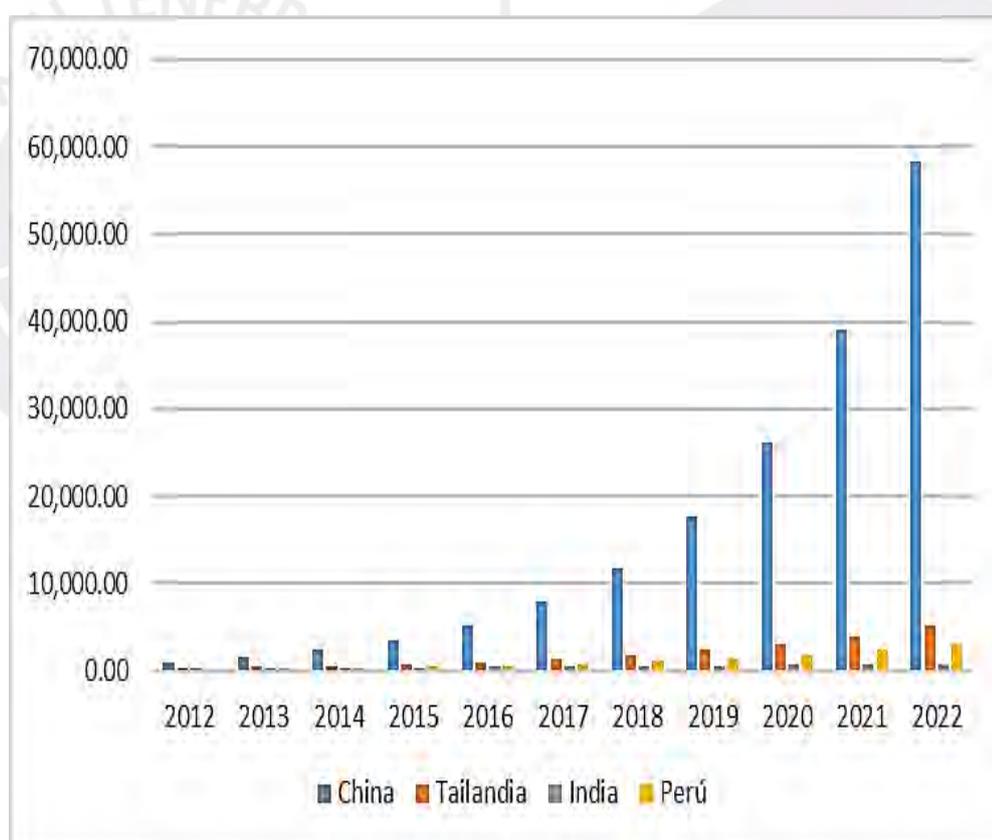


Figura 16. Detalle de competitividad del Perú 2014-2015.

Tomado de "Reporte," por WorldEconomicForum, 2015 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>).

Si bien la competitividad del país no es la mejor a nivel regional, dadas las ventajas que se tienen con respecto a la biomasa presente en el litoral peruano, a los clientes de pota congelada y al buen rendimiento económico que se espera del país en los próximos años, se puede decir que la industria de la pota sí se volverá más competitiva hacia el año 2022.

Asimismo, si la industria de pota en China crece 4.9% anual durante los próximos años (Ministerio Agricultura Canadá, 2014), y la industria de pota en Tailandia aumenta 3%, dato que se ha aproximado según el reporte del Ministerio de Agricultura de Canadá (2015), Perú tiene todas las posibilidades de sobrepasar a su competidor más cercano, India, que ha experimentado fluctuaciones inesperadas en los últimos años, y por tanto no se espera un crecimiento mayor a 1% para los próximos años (Eurofish Magazine, 2011). En la Figura 17, se muestra la situación esperada para el año 2022.



*Figura 17.* Situación esperada industria de pota al 2022.

Tomado de “News,” por Eurofish Magazine, 2011

(<http://www.eurofishmagazine.com/component/search/?searchword=pota+fish&ordering=&searchphrase=all>).

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Pota Peruana

A pesar que la pota representa el 41% de las exportaciones peruanas, aún no se considera que su producción o su comercialización sean competitivas, puesto que la pota se exporta como un producto congelado para luego ser transformado en producto curado o enlatado por potencias como China, y ser re-exportado a otros países a un precio muy superior. Por tanto, la pota peruana aún tiene retos que superar para lograr ser el exportador número uno de pota en el mundo, en términos monetarios y no un proveedor de pota para que otros exploten el recurso natural.

Para lograr, la pota cuenta con las siguientes ventajas competitivas: (a) Ubicación geográfica privilegiada para realizar transacciones comerciales con países sudamericanos, asiáticos y europeos, es decir el recurso puede llegar a cualquier parte del mundo con costos relativamente bajos, lo que hace que la exportación pueda ser más rentable que en otros países, (b) volumen de biomasa de pota de un rango de 2.51 a 2.96 millones TM, dado que Perú es el país que más recurso de pota tiene disponible, cuenta con capacidad suficiente para seguir exportando pota congelada y, además, tener recursos para transformar la pota en pota curada y enlatada, (c) cartera de 40 clientes, con los cuales ya ha formado lazos comerciales para la venta de pota, si bien es cierto en su mayoría exporta la pota congelada, muchos de esos países estarían dispuestos a comprar desde Perú el recurso ya transformado en pota curada o enlatada, aunque deberá evaluarse las barreras de entrada para cada uno, por ejemplo certificaciones de calidad que cada uno requiera; (d) Industria con uno de los mayores potenciales de desarrollo de Perú; dado el potencial que tiene la industria, el gobierno estaría dispuesto a invertir en su crecimiento y así generar ganancias económicas para el país, (e) La pota es un ingrediente que puede ser utilizado para muchas recetas típicas en Perú, lo cual puede fomentar su consumo ya que el Perú es reconocido mundialmente por su gastronomía, si bien el presente trabajo está enfocado en la rentabilidad de las

exportaciones, atender al mercado local y posicionarlo como un ingrediente importante en la comida peruana también contribuirá al crecimiento de la industria; y (f) El valor nutricional de la pota lo hace una fuente importante de proteínas y calcio, por lo que es más saludable que otros productos alimenticios, otra razón por la cual la pota puede volverse un alimento aún más valorado tanto para el mercado local como internacional, y es una carta de presentación excelente para aumentar los mercados a los cuales se exporta el recurso.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Pota Peruana**

La industria de la pota cuenta con clústeres naturales que se han formado en los diferentes puertos de Perú, como el puerto de Paita, el puerto del Callao y el puerto de Ilo, donde los pescadores colaboran con vendedores, empresas privadas, restaurantes, clientes, entre otros. Además, el mercado mayorista de Villa María del Triunfo y el mercado mayorista de Santa Anita son clústeres donde las personas que acuden al mercado no sólo compran la pota fresca, sino que también necesitan de productos relacionados a la gastronomía para preparar sus platos, y se brinda además el servicio de almuerzo, e incluso la venta de peces y otros animales vivos.

Sin embargo, al ser una industria que cuenta con diferentes servicios asociados para su buen funcionamiento se ha encontrado que podrían formarse nuevos clústeres para impulsar el desarrollo de la pota peruana, como se observa en la siguiente Figura 18. Dado que lo que busca el presente trabajo es aumentar el valor de las exportaciones mediante la transformación del insumo, se debe crear clústeres con bancos y otras entidades financieras, con redes de comunicación y de infraestructura, con inversionistas privados que deseen invertir en la industria, así como también empresas de equipos y transporte para optimizar los costos relacionados. Dado que para ser más competitivos a nivel internacional se ha considerado la implementación de sellos de calidad para los productos, los servicios de salud y laboratorios también pasarán a tener un papel más importante, y es necesario que por medio

del Ministerio de Producción se pueda lograr alianzas que permitan mejorar en el menor tiempo posible.

#### 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los temas estratégicos que enfrentan los clústeres de la pota están asociados principalmente a la limitación de crecimiento industrial por deficiencias en la formulación del Reglamento de Ordenamiento Pesquero de la pota (ROP), además, tecnología e infraestructura pesquera y portuaria antigua, lo cual conlleva a baja rentabilidad, sobre todo en épocas de precios bajos.

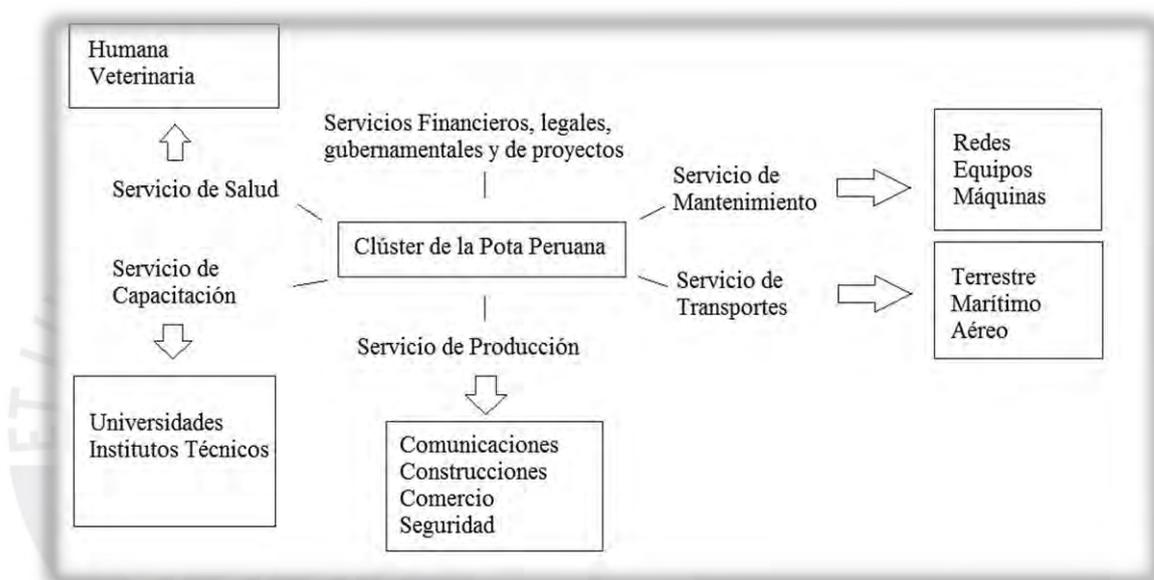


Figura 18. Clúster de desarrollo planteado para la pota peruana.

Otra consideración es el alto nivel de informalidad, que representa una desventaja en el desarrollo económico tanto del pescador artesanal como del clúster. También debe enfrentar el nivel educativo de la fuerza laboral, que es deficiente, perdiendo oportunidad de crecimiento con conocimiento y capacitación en el negocio, así mismo de mejorar el estándar de vida de los trabajadores, y, además, debe enfrentar la necesidad de generar valor agregado al producto de la pesca para incrementar el precio de venta, principalmente de exportación.

Si bien es cierto, estos son desventajas que afectan a todas las industrias del país, se debe lograr formar clústeres que se ayuden mutuamente en la industria de la pota, para

augmentar su competitividad y lograr los objetivos. Los clústeres más importantes serán los formados con inversionistas privados, que deseen invertir en la transformación de la pota y posterior exportación, las academias, universidades e institutos, que a través de CEOP PAITA, participen de las capacitaciones que se darán a los pescadores y familiares, y las instituciones financieras que deseen participar de alianzas con FONDEPES, para incentivar los créditos en infraestructura para embarcaciones y para maquinaria de producción.

### **9.5 Conclusiones**

La competitividad de la Pota peruana, tiene su mayor ventaja competitiva en la riqueza de los recursos del mar peruano, sin embargo, dicha ventaja necesita ser complementada con inversión e innovación para hacer sostenible la competitividad de este sector, además, el desarrollo del sector pesquero tendría un gran impacto en la competitividad del país, al ser uno de los países más ricos en recursos hidrobiológicos.

Asimismo, la pota peruana tiene muchas ventajas competitivas que la pueden llevar a ser líder a nivel mundial en exportación de pota, sin embargo, dado que hay áreas de soporte que aún no cuentan con el desarrollo suficiente para aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la industria, la pota peruana aún no aspira a ser líder mundial, sino más bien a ser el tercer mayor exportador de pota del mundo.

Por otro lado, el gobierno es el principal actor y tiene como principales socios al sector productivo de la pota y las instituciones educativas y de investigación, el trabajo en conjunto de los tres, bajo una sinergia interactiva será necesario para el logro de la competitividad sostenible. Si bien son ciertos los clústeres formados favorecen el consumo interno de la pota, estos deben ampliarse para que distintas empresas se favorezcan de las oportunidades presentadas por esta industria, más capacitación, más trabajo y más inversión serán los pilares del crecimiento esperado.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico a tener una visión integral y permitir realizar ajustes durante la implementación. En él están los objetivos de corto plazo, que deberán lograrse para el año 2019, y así al 2027 poder lograr los objetivos de largo plazo, y alcanzar la visión esperada. El plan estratégico se muestra en la Tabla 34 del presente capítulo.

### 10.2 Conclusiones Finales

La industria de la pota tiene mucho potencial para seguir creciendo en los próximos años. Sin embargo, la inversión en infraestructura y tecnología serán imperativas para poder competir en mercados internacionales, ya que aún no se ha explotado la capacidad plena de extracción de pota. La pesca de la pota no se realiza durante todo el año y no se transforma el insumo para incrementar su valor. Para lograr expandirse en mercados internacionales, no es suficiente exportar la pota congelada. Se deben crear derivados como pota curada y pota enlatada, ya que los principales clientes, como China y Tailandia revenden la pota a precios más altos. Estos países le dan valor agregado y transforman la pota en otros productos finales.

Los principales países exportadores de pota, que son los referentes a nivel mundial, se centran más en el proceso de transformación del insumo, que de la pesca en sí. Además, sus principales ingresos vienen de las exportaciones, y no del consumo local del recurso. Por lo que será necesario que Perú mejore su infraestructura y capacite a más emprendedores en la exportación y transformación del insumo.

Asimismo, países con los que se compite a nivel regional como Chile y México, tienen leyes especiales para la industria pesquera. Subvencionan mediante impuestos a los pesqueros artesanales, para que no abandonen el oficio. Adicionalmente en Chile, también subvencionan las capacitaciones a trabajadores y familiares. Perú también necesita aumentar

la capacitación a sus ciudadanos, para tener mano de obra calificada y así, lograr mejorar su competitividad en mercados internacionales.

A nivel interno, Perú cuenta con muchas ventajas que deben explotarse, como su ubicación geográfica, que le permite hacer negocios con países de todo el mundo. La cantidad de biomasa de pota que existe en el país, el costo de la mano de obra y la experiencia en exportación de pota también son beneficios que deberán aprovecharse. Esto compensará la alta informalidad en el país y la falta de infraestructura que no es la adecuada. En los próximos años se debe mejorar estas condiciones para que impulsen el crecimiento de la industria.

Por ello, los objetivos de largo plazo, que han sido planteados en base a la visión deseada, se centran en incrementar la exportación de pota enlatada y pota curada, incrementar el personal calificado para la industria, así como los puestos de trabajo relacionados y mejorar sustancialmente la infraestructura con la que se trabaja. El aumento de embarcaciones será esencial para pescar pota a capacidad plena, y el consecuente aumento de empresas dedicadas a la transformación de pota será lo que finalmente logrará los objetivos.

Además, dada la situación actual de la industria de la pota, donde hay mucho potencial por explotar. Las estrategias son principalmente de desarrollo de productos, desarrollo de mercados, liderazgo en costos y aventura conjunta. Desarrollo de productos, porque se tiene suficiente insumo como para crear productos derivados de la pota que tienen un valor comercial mucho más elevado, desarrollo de mercados, porque hay países que no compran la pota congelada. Algunos prefieren comprar la pota enlatada y la pota curada y una vez que se logre tener una industria de pota curada y enlatada se podrá acceder a esos nuevos mercados. Con liderazgo en costos, Perú puede reducir costos fijos y variables relacionados y así aumentar su margen de ganancia. Aventura conjunta porque tanto el

Estado como empresas privadas deberán ser protagonistas en la inversión para desarrollar la industria.

Asimismo, los objetivos de corto plazo están proyectados para el año 2019, y son la base para lograr los objetivos de largo plazo. Aunque la infraestructura aún no es la ideal para asegurar el crecimiento, y se debe lograr un aumento de recursos por parte del gobierno. Se espera que los resultados esperados sean lo suficientemente atractivo como para que se le dedique más atención a esta industria. Por otro lado, el Balanced Scorecard se ha generado como una guía para medir el progreso de la industria en los próximos años. Donde se ha detallado qué indicadores por perspectiva se deberán seguir para evaluar si están logrando los resultados esperados, y si no fuera así, se deberán tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño de la industria y encaminar el crecimiento hacia la visión.

La creación de clústeres relacionados con la educación, los servicios de salud y certificaciones de calidad. Así como también el comercio exterior, serán necesarios para la consecución de los objetivos de largo plazo, ya que los clústeres formados actualmente sólo favorecen el consumo interno. El cual se espera que siga creciendo, pero no es suficiente para alcanzar el máximo rendimiento de la industria. Por tanto, en el plan estratégico integral, se ha plasmado la misión, visión, código de ética, valores, objetivos de largo y corto plazo, así como implicaciones de cada uno, para que la industria de la pota peruana, una de las industrias con mayor potencial en el ámbito pesquero logre incrementar su valor, y así sea uno de los tres principales exportadores de pota en el mundo.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

El gobierno, mediante alianzas con empresas privadas, y subvenciones a emprendedores. Debe incentivar la producción de pota enlatada y pota curada, ya que estos productos representan mayor demanda que la pota congelada. Además, tienen un mayor valor en mercados internacionales. El ministerio de la Producción en coordinación con la empresa

privada será el encargado de lograr la visión para la industria de la pota al año 2027. Tendrá como principales aliados al Instituto del mar de Perú, al Instituto Tecnológico Pesquero, al gobierno del Perú, al Instituto del Mar, al fondo nacional de desarrollo pesquero, al centro de capacitación de Paita y al Ministerio de trabajo.

Para lograr la visión es necesario, además, que promueva el código de ética y los valores que regirán el manejo de la industria. Se recomienda, además, que El Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, esté a cargo de brindar créditos para que haya más pescadores artesanales dedicados a la pesca de pota. Se espera que, mediante créditos sin intereses para comprar embarcaciones artesanales, la industria llegue a pescar pota a capacidad plena. Las capacitaciones que deben brindarse tanto a emprendedores, como a pescadores artesanales como a familiares de los mismos, deberían estar a cargo del centro de capacitación de Paita.

Paita es una de las principales ciudades donde se pesca la pota, y a través de alianzas se deberá llegar a impartir los cursos en otras ciudades como Chimbote, Ilo, Ancash y el Callao. El Ministerio de Trabajo deberá regular la inscripción de pescadores artesanales para que puedan acceder a los créditos del Estado. Además, se debe crear una ley del emprendedor exportador, para beneficiar mediante crédito fiscal a aquellas pequeñas empresas que se constituyan para exportar productos derivados de la pesca, como pota congelada y pota enlatada. Es también recomendable, que el Ministerio de Producción pueda crear una pequeña delegación destinada a coordinar con los diferentes actores del plan estratégico. De esta forma se puedan hacer seguimiento al uso de las estrategias y al cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo.

Esta comisión, que reportaría directamente al Ministerio de Producción y coordinaría con los diferentes agentes de la industria. Asimismo, levantaría nuevos requerimientos, si encuentra obstáculos para desarrollar el plan estratégico, así como también sería el encargado de revisar periódicamente el *Balanced Scorecard*. De esta forma se asegura que el desempeño

sea el esperado. Adicionalmente, el instituto del Mar será responsable de coordinar con diferentes empresas, pescadores y emprendedores para que se produzca la unión entre pescadores y exportadores, y logren formar clústeres que beneficien el crecimiento de la industria.

El IMARPE cuenta con un programa para incentivar el consumo local, deberá manejar otro para incentivar la transformación y exportación de los productos, comunicando los beneficios asociados a esto. Sin embargo, el gobierno peruano como principal interesado en el desarrollo de industrias en el país, deberá revisar el plan estratégico integral y brindar los recursos y limitaciones sobre las que se estaría trabajando. De esta forma podrá ajustar el plan a un planteamiento lo más realista posible y se podrá empezar a trabajar en el crecimiento de la pota peruana.

#### **10.4 Futuro de la Pota Peruana**

La Pota Peruana tiene un gran potencial de desarrollo para la industria pesquera del país y es un atractivo polo de desarrollo social. Sin embargo, aún es necesario mejorar el nivel competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente Perú es líder de la región en producción y exportación de pota, pero aún está lejos de alcanzar a sus competidores a nivel mundial China y Tailandia.

Para revertir esta situación, Perú ya cuenta con todas las herramientas necesarias para lograrlo, ya que es uno de los países con mayor biomasa de pota en su litoral. Además, cuenta con negociaciones en marcha con más de 40 países donde exporta pota congelada. Cuenta también ya con una institución que se dedica a dar fondos para el desarrollo de la industria pesquera en el país, así como con un centro de capacitación que no necesita de mayor infraestructura, sino de convenios para expandir sus cursos a nivel nacional. Es decir, la industria de la pota peruana, cuenta con los recursos para lograr su visión. Lo que está faltando es organización, ya que igual hay mucha informalidad en la industria, capacitación,

para que las personas sepan cómo pueden sacar mejor provecho a la industria, e inversión, tanto por parte del Estado, como por parte de inversionistas privados, que deseen ser parte del crecimiento esperado para esta industria.

Como un punto adicional, la mayoría de pesqueras no se dedican a un solo tipo de pesca, sino que pueden diversificar. Entrar a otros negocios atractivos de pesca como la Anchoqueta o la Sardina. Por lo que el atractivo de la industria pesquera en general es mucho más elevado que lo presentado en este plan y por tanto se encontrarán siempre inversionistas que deseen apostar por la industria. Asimismo, para respaldar la decisión de inversionistas privados de ingresar a la industria de la pota, el Estado y entidades mencionadas deberán impulsar también por su lado, las subvenciones tributarias, los préstamos sin intereses, la implementación de certificaciones de calidad, las capacitaciones y el aumento de puestos de trabajo.

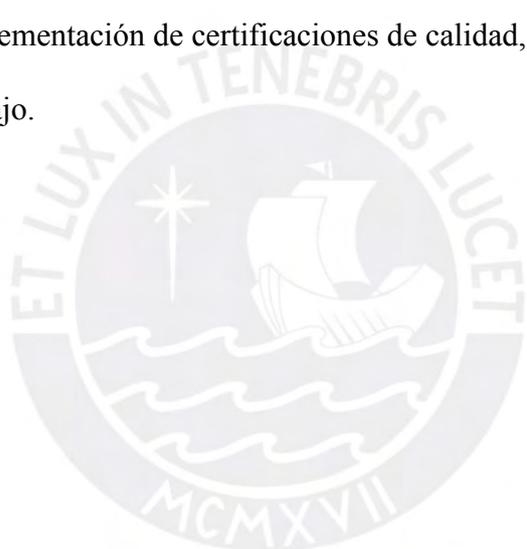


Tabla 34

## Plan Estratégico Integral de La Pota Peruana

INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS A LARGO PLAZO			PRINCIPIOS CARDINALES
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	
1. Incrementar el ROI de la industria. 2. Incrementar el valor de las ventas. 3. Aumentar los puestos de trabajo directos de la industria.		El 2027 el ROI de la industria de la pota será de 10%. En el año 2016 fue de 5.71%.	El 2027 las ventas serán de USD 450 millones. En el año 2016 fue de USD 321 millones	El 2027 se contarán con 45,000 puestos de trabajo directos. En el año 2016 se contó con 35,000 puestos de trabajo directos.	1. Influencia de terceras 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de enemigos
ESTRATEGIAS					POLÍTICAS
E1	Aumentar las unidades de negocio dedicadas al procesamiento de pota. (F1, F3, O1, O2, O3, O4, O6, O7).	X	X	X	P1,P2,P3
E2	Contar con pescadores artesanales y emprendedores capacitados sobre la comercialización y exportación de pota. (F2, F4, F6 O2, O5).			X	P4,P5, P6
E3	Aumentar producción de pota enlatada y pota curada, aprovechando financiamiento FONDEPES (D5, O2).	X	X	X	P7, P8, P9
E4	Certificar la calidad de la pota peruana mediante certificaciones internacionales. (F1, F3, A3).		X		P10, P11, P12
E5	Incrementar la cantidad de embarcaciones dedicadas a la pesca artesanal de pota mediante créditos FONDEPES. (D2, O2, O8).	X	X	X	P13, P14, P15
TABLERO DE CONTROL		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO			CÓDIGO DE ÉTICA
1. PERSPECTIVA FINANCIERA		OCP 13: Aumentar el precio de venta de la pota en 5% para mercados internacionales al 2019.	OCP 21: Las ventas de pota congelada serán de USD 347 millones para el 2019. OCP 22: Las ventas de pota curada será de USD 1 millón para el 2019. OCP 23: Las ventas de pota enlatada serán de USD 600,000 para el 2019.		El presente Código de ética, está basado en tres pilares fundamentales: Inclusión social, poder de decisión y conflicto de interés, los cuales guiarán el accionar de la organización
2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE			OCP33: 20 empresas que se dediquen a la comercialización de pota contarán con las 4 certificaciones HACCP, GMP, GAP y HALAL para el 2019.		
3. PERSPECTIVA INTERNA		OCP 11: Aumentar el desembarque de pota a 700000 TM para 2019. OCP12: Reducir los costos de la industria de la pota en 5% para el 2019.		OCP 31: Aumentar el número de embarcaciones que se dedican a la pesca de pota a 5,000 unidades para el 2019.	
4. APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN				OCP 32: Emplear a 1,000 personas para el procesamiento y transformación de pota para el 2019.	
RECURSOS					

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
PLANES OPERACIONALES

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia" de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación.

## Referencias

- Actualidad empresarial. (2007). *Califican a Perú como el país más emprendedor a nivel mundial*. Recuperado de: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=3648>
- ¿A cuánto asciende el consumo per cápita de pescado en el Perú? (2015, 13 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/asciende-consumo-per-capita-pescado-peru-201052>
- Adex: Exportación de papa creció 5,2% en primer bimestre. (2015, 22 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/adex-exportacion-de-papa-crecio-52-en-primer-bimestre-noticia-790177>
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2014). *Inside China - The Fish and Seafood Trade*. Recuperado de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/asia-pacific/inside-china-the-fish-and-seafood-trade/?id=1416320117904>
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2014). *Inside China*. Recuperado de <http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6565-eng.pdf>
- Andemar. (2016). *NH Foods Chile y Compañía Limitada*. Recuperado de <http://www.andemar.cl/es/productos/productos/jibia>
- Banco Central de Reserva. (2016). *Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- British Columbia Ministry of agriculture. (2014). *Market Opportunity Report: China*. Recuperado de [http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/agriculture-and-seafood/statistics/exports/market\\_opportunity\\_report\\_china.pdf](http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/agriculture-and-seafood/statistics/exports/market_opportunity_report_china.pdf)

- Consortio de Investigación Económica y Social - CIES (2014). *Situación actual de la pesquería de la pota*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/AF579F67269CB59505257D8E004DCB6F/\\$FILE/1.\\_doc.\\_final\\_cies.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AF579F67269CB59505257D8E004DCB6F/$FILE/1._doc._final_cies.pdf)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2013). *Desarrollo del Comercio Pesquero*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20DEL%20COMERCIO%20EXTERIOR%20PESQUERO%202013.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2016, febrero). *Informe Anual Desarrollo del comercio exterior pesquero en el Perú – 2015*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf>
- Composición nutricional. (2016). *Base Internacional de composición de alimentos. Pota – Perú*. Recuperado de: <http://www.composicionnutricional.com/alimentos/POTA-4>
- Comunidad Andina. (2016) *¿Qué es la CAN?* Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades retail en el país. (2016, 29 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-y-oportunidades-retail-pais-2159680/4>
- Consumo de pescado y productos marinos crecerá 100% por Semana Santa. (2016, 22 de marzo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo-pescado-y-productos-marinos-crecera-100-semana-santa-604399.aspx>
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.

- Empresarios pesqueros se comprometen a preservar sostenibilidad de la pota. (2017, 30 de abril) *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-crece-presencia-partidaria-kuczynski-y-floresaraoz-provincias-550105.aspx2/4/noticia-empresarios-pesqueros-se-comprometen-a-preservar-sostenibilidad-de-pota-664964.aspx>
- Estudio ESAN. (2009). *Industrialización y exportación de derivados de la pota*. Recuperado de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo\\_\\_pdf.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo__pdf.pdf)
- Estudio revela que el peruano es trabajador y creativo. (2015, 06 de mayo). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/estudio-revela-que-el-peruano-es-trabajador-y-creativo-585233/>
- Eurofish Magazine. (2011). *India: Strong growth in seafood exports sets ambitious target for Next year*. Recuperado de <http://www.eurofishmagazine.com/news/293-india-strong-growth-in-seafood-exports-sets-ambitious-target-for-next-year>
- Food and Agriculture Organization. (2010, Mayo). *Perfiles sobre la pesca y la acuicultura por países*. Recuperado de
- Fresh Island Seafood. (2016). *Cuttlefish, Squid & Octopus product*. Recuperado de <http://fishi.com.au/fishi-cuttlefish-squid-octopus-product/>
- Fondo Monetario Internacional mantiene proyección de crecimiento del Perú en 3.7% para el 2016 (2016, 20 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-mantiene-proyeccion-crecimiento-peru-37-2016-2165903>
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (2014, Octubre). Institucional. Recuperado de <http://www.fondepes.gob.pe/index.php/joomlart>  
[ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI\\_CP\\_PE.pdf](ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI_CP_PE.pdf)

- Fundación Universitaria Iberoamericana (2017). *Composición Nutricional de la pota*. Recuperado de <http://www.composicionnutricional.com/alimentos/POTA-4>
- Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. (2016, 07 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>
- Hoy el mundo ve a Perú como un país que mantiene el rumbo y cumple lo que promete. (2013, 27 de marzo). *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/hoy-mundo-ve-peru-como-pais-que-mantiene-rumbo-y-cumple-lo-que-promete-2062452>
- Instituto del Mar del Perú (2009). *Situación de la pesca artesanal en regiones*. Recuperado de [http://www.imarpe.gob.pe/paita/conferencias/pota\\_paita09.pdf](http://www.imarpe.gob.pe/paita/conferencias/pota_paita09.pdf)
- Informe Global de la Tecnología de la Información. (2015). *Informe Global de la Tecnología de la Información*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)
- Instituto del Mar del Perú. (2009). *Bioecología y pesquería del recurso de pota *Dosidicus Gigas* en la costa norte del Perú*. Recuperado de <http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/CruceroInvestigacionCalamarGigante.pdf>
- Instituto del Mar del Perú. (2015). *Crucero de Investigación del calamar gigante*. Recuperado <http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/CruceroInvestigacionCalamarGigante.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Valor exportado de calamar, pota y jibia sumó US\$ 384,3 millones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/valor-exportado-de-calamar-pota-y-jibia-sumo-us-3843-millones-7861/>
- Inversión española en Perú alcanza los 4,000 millones de euros. (2015, 09 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-espanola-peru-alcanza-4000-mlls-euros-noticia-1854788>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization: how Balanced score card companies advantage*. Boston: Harvard Business School.
- La pota, alimento nutritivo, a bajo costo y mucha proteína. (2015, 13 de diciembre) *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/la-pota-alimento-nutritivo-a-bajo-costo-y-mucha-proteina-639654/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012). *Plan de desarrollo de Mercado de Pota-Japón*. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/Japon/pdf/flip/pota.html](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Japon/pdf/flip/pota.html)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) *Perfil de la pota México*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/mexico/pdf/Pota.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/mexico/pdf/Pota.pdf)
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2008). *Pesca y Agricultura*. Recuperado de <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/subs-pesca/pesca-y-acuicultura>
- Ministerio de la Producción. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo Acuícola*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/pesqueria/publicaciones/2010/enero/ds001-2010-produce.pdf>
- Ministerio de la Producción (2011). *Reglamento del ordenamiento pesquero del calamar gigante o Pota*. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per106458.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2014). *Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf>

- Ministerio de la Producción (2017). *Sector Producción Presupuesto 2017*. Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/produccion\\_ppto\\_2017.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/produccion_ppto_2017.pdf)
- Ministerio de Trabajo. (2007). *Resultados de la encuesta sobre la calificación de los trabajadores y sus competencias laborales en el sector pesquero*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnpefp/boletin\\_pesca\\_dfp\\_encuesta\\_competencias\\_2007.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/boletin_pesca_dfp_encuesta_competencias_2007.pdf)
- Ministerio de Salud (2005). *Proyecto “norma sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema haccp en la fabricación de alimentos y bebidas*. Recuperado de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma\\_consulta/proy\\_haccp.htm](http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/proy_haccp.htm)
- Monterroso, C, J. (2011). *Estudio de efluentes del procesamiento de Pota en Piura y su potencial como fertilizante*. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1489/ING\\_502.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1489/ING_502.pdf?sequence=1)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación. (2010). *Visión General del sector Pesquero-Perú*. Recuperado de [ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI\\_CP\\_PE.pdf](ftp://ftp.fao.org/Fi/DOCUMENT/fcp/es/FI_CP_PE.pdf)
- Paredes C., & De la Puente S. (2014). *Situación Actual de La Pesquería de la Pota (Dosidicus Gigas) en el Perú y Recomendaciones para su mejora*. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/cies-situacion\\_actual\\_de\\_la\\_pesqueria\\_de\\_la\\_pota\\_en\\_el\\_peru\\_y\\_recomendaciones\\_para\\_su\\_mejora.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/cies-situacion_actual_de_la_pesqueria_de_la_pota_en_el_peru_y_recomendaciones_para_su_mejora.pdf)
- Paredes C., E. (2012). *Eficiencia y equidad en la pesca peruana: la reforma y los derechos de la pesca*. Recuperado de [http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/eficiencia\\_y\\_equidad\\_en\\_la\\_reforma\\_de\\_la\\_pesca\\_en\\_el\\_peru.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/eficiencia_y_equidad_en_la_reforma_de_la_pesca_en_el_peru.pdf)

- Perú Pacífico. (2016, Febrero). *Opiniones sobre la evolución de la exportación de “Pota congelada” en el Perú*. Recuperado de <http://inversionesperupacifico.blogspot.pe/2016/02/opiniones-sobre-la-evolucion-de-la.html>
- Perú Pesquero (2014, Diciembre). *INDIA – El Langostino sustenta crecimiento de las exportaciones pesquera*. Recuperado de <http://www.perupesquero.org/india-el-langostino-sustenta-crecimiento-de-las-exportaciones-pesqueras>
- Perú se alza nuevamente como mejor destino culinario del mundo. (2016, 5 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/noticias/peru-alza-nuevamente-mejor-destino-culinario-mundo-400500>
- Perú se mantiene líder en mejor clima de negocios de la región. (2015, 12 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de: [http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-mantiene-lider-mejor-clima-negocios-region-noticia-1855600?ref=flujo\\_tags\\_67614&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-mantiene-lider-mejor-clima-negocios-region-noticia-1855600?ref=flujo_tags_67614&ft=nota_1&e=titulo)
- Pescadores artesanales de pota de Arequipa conquistan mercado cusqueño. (2015, 19 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/pescadores-artesanales-pota-arequipa-conquistan-mercado-cusqueno-2140430>.
- Produce: el Perú es el principal abastecedor de pota del mundo. (2016, 12 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/produce-peru-principal-abastecedor-pota-mundo-noticia-1878546>
- Pro ética. (2015). *IX encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/292794637/Informe-de-resultados-Encuesta-Nacional-sobre-Corrupcion-2015>

- Pro Inversión. (2016). *Perú retomó primer lugar como país con mejor clima económico de la región*. Recuperado de [http://www.investinperu.pe/modulos/NOT/NOT\\_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=0&NOT=3551](http://www.investinperu.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=0&NOT=3551)
- Pro-expansión. (2015, Febrero). *Exportaciones de Pota casi se cuadruplicaron en los últimos 5 años*. Recuperado de: <http://proexpansion.com/es/articles/1116-exportaciones-de-pota-casi-se-cuadruplicaron-en-los-ultimos-5-anos>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2016, febrero). *Informe Anual Desarrollo del comercio exterior pesquero en el Perú – 2015*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf>
- Reportaje Perú. (2015). *Actividades económicas en el Perú*. Recuperado de <http://www.reportaje.com.pe/economia-peru.html>
- Revista Oriental. (2016, octubre). *Pota peruana en Tailandia*. Recuperado de <http://www.revistaoriental.com/pota-peruana-en-tailandia/>
- Sólo Stocks (2016). *Precio máquina universal horizontal para cortar, procesar y cocinar al vacío*. Recuperado de <http://www.solostocks.com/venta-productos/maquinaria-procesar-alimentos-bebidas/otra-maquinaria-alimentos/maquina-universal-horizontal-para-cortar-procesar-y-cocinar-al-vacio-13866510>
- Sub-secretaría de desarrollo Regional y Administrativo. (2008). *Capacitación y Elaboración de Proyectos para la Pesca Artesanal*. Recuperado de <http://www.territoriochile.cl/1516/article-76364.html>
- Subsecretaría de pesca y acuicultura (2016). *Comisión de Pesca despacha proyecto de ley*

*que busca combatir la pesca ilegal*. Recuperado de

<http://www.subpesca.cl/sitioprensa/614/w3-article-94279.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016).

*Acuerdos o Tratados de Libre Comercio con otros países* Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

Tren bioceánico Perú-Brasil: todo lo que se sabe del proyecto. (2015, 21 de mayo). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/tren-bioceanico-peru-brasil-proyecto-191074>

Valenzuela, G., & Teran, K. (2013). *Estudio de Pre-Factibilidad de producción y*

*exportación de conservas de Pota a China y España*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.

Vaticano: En Perú hay 26,1 millones de católicos. (2013, 18 de julio). *RPP noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/vaticano-en-peru-hay-261-millones-de-catolicos-noticia-614363>

World Fishing. (2016). *India looks to raise marine fisheries production*. Recuperado de

<http://www.worldfishing.net/news101/regional-focus/india-looks-to-raise-marine-fisheries-production>