

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE PESQUERÍA**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE UN COMPLEJO PESQUERO PARA LA  
EMPRESA INVERSIONES PESQUERAS LIGURIA SAC”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR TÍTULO DE:**

**INGENIERO PESQUERO**

**JULIO ANTONIO JIMÉNEZ PORTILLA**

**LIMA – PERÚ**

**2022**

---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación  
(Art. 24 -Reglamento de Propiedad Intelectual)**

## Document Information

Analyzed document	TSP JJP FAPE.docx (D163787214)
Submitted	4/12/2023 11:48:00 PM
Submitted by	Ricardo GUADALUPE BUTRÓN
Submitter email	rguadalupe@lamolina.edu.pe
Similarity	14%
Analysis address	rguadalupe.unalm@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="https://kupdf.net/download/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-fernando-d-alessio-ip...">https://kupdf.net/download/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-fernando-d-alessio-ip...</a> Fetched: 4/12/2023 11:48:00 PM	 30
<b>W</b>	URL: <a href="http://se7a85824ef05a574.jimcontent.com/download/version/1335322347/module/4770839865/name/Ges...">http://se7a85824ef05a574.jimcontent.com/download/version/1335322347/module/4770839865/name/Ges...</a> Fetched: 4/12/2023 11:49:00 PM	 9
<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional Agraria La Molina / TSP FINAL - WILLIAM CASTRO PINEDO.docx</b> Document TSP FINAL - WILLIAM CASTRO PINEDO.docx (D157063662) Submitted by: droidan@lamolina.edu.pe Receiver: droidan.unalm@analysis.arkund.com	 3
<b>SA</b>	<b>2A_Ñaupari_Vasquez_Luis_Alberto_Titulo_Profesional_2020.docx</b> Document 2A_Ñaupari_Vasquez_Luis_Alberto_Titulo_Profesional_2020.docx (D62583357)	 7
<b>W</b>	URL: <a href="https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/costa_rica_-_plan-estrateg...">https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/costa_rica_-_plan-estrateg...</a> Fetched: 9/16/2021 5:35:09 PM	 1
<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional Agraria La Molina / 2022 TSP UNALM- Obs 09.11.22 Levantadas- Weslee Caballero.pdf</b> Document 2022 TSP UNALM- Obs 09.11.22 Levantadas- Weslee Caballero.pdf (D149415615) Submitted by: cramos@lamolina.edu.pe Receiver: cramos.unalm@analysis.arkund.com	 1

## Entire Document

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA FACULTAD DE PESQUERÍA  
«PLAN ESTRATÉGICO DE UN COMPLEJO PESQUERO PARA LA EMPRESA INVERSIONES PESQUERAS LIGURIA SAC»  
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO PESQUERO  
JULIO ANTONIO JIMÉNEZ PORTILA  
LIMA – PERÚ  
2022

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**  
**FACULTAD DE PESQUERÍA**

**«PLAN ESTRATÉGICO DE UN COMPLEJO PESQUERO PARA  
LA EMPRESA INVERSIONES PESQUERAS LIGURIA SAC»**

Presentado por:

**JULIO ANTONIO JIMÉNEZ PORTILLA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar por el título de:

**INGENIERO PESQUERO**

Sustentado y aprobado por el siguiente jurado:

Mg. Sc. María Beatriz Olaya Morales  
**Presidente**

Ing. Andrés Avelino Molleda Ordoñez  
**Miembro**

Dr. Christian René Ramos Ángeles  
**Miembro**

Mg. Sc. Carlos Ricardo Guadalupe Butrón  
**Asesor**

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.1. Problemática</b>	2
<b>1.2. Objetivos</b>	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	3
2.1. Plan estratégico	3
2.2. Definición de planeamiento estratégico	3
2.3. Objetivos del planeamiento estratégico	4
2.4. Proceso del planeamiento estratégico	5
2.4.1. Establecimiento de la misión, visión, y objetivos estratégicos.	5
2.4.2. Análisis del ambiente externo de la organización	7
2.4.3. Formulación de estrategias	9
<b>III. DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	15
3.1. Descripción del centro laboral	15
3.1.1. Razón social	15
3.1.2. Sector industrial pesquero	15
3.1.3. Estructura organizacional	15
3.1.4. Número de servidores del área	17
3.1.5. Cargo	17

3.2. Contribución en la solución de la situación problemática _____	17
3.3. Beneficio obtenido por el centro laboral _____	18
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN _____</b>	<b>19</b>
4.1. Establecimiento de la misión y visión. _____	19
4.2. Análisis del ambiente externo _____	20
4.2.1. Factor económico _____	20
4.2.2. Factor tecnológico _____	20
4.2.3. Factor político – legal _____	21
4.2.4. Factor sociocultural _____	23
4.2.5. Factor ecológico y ambiental _____	24
4.3. Las cinco fuerzas de Porter _____	26
4.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores _____	26
4.3.2. La rivalidad entre los competidores _____	26
4.3.3. Poder de negociación de los proveedores _____	26
4.3.4. Poder de negociación de los compradores _____	27
4.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos _____	27
4.4. Matriz F O D A _____	28
4.5. Objetivos estratégicos _____	31
4.6. Balanced Score Card _____	31
4.6.1. Aprendizaje _____	33
4.6.2. Procesos internos _____	33

4.6.3.Clientes	33
4.6.4.Financieros	34
4.7.Análisis preliminar del proyecto	34
4.7.1.Estudio de mercado	34
4.7.2.Ingeniería del proyecto	36
4.7.3.Evaluación económica	48
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>53</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>54</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA. Estrategias FO y DO.....	29
Tabla 2: Matriz FODA. Estrategias FA y DA.....	30
Tabla 3: Indicadores del Balanced Scorecard .....	32
Tabla 4: Capacidad de planta congelado.....	37
Tabla 5: Requerimiento de materia prima para la producción de la Planta congelados.....	40
Tabla 6: Requerimiento de materia prima para la producción de la Planta conservas .....	41
Tabla 7: Generación de residuos en Planta de congelado .....	42
Tabla 8: Generación de residuos en Planta de conservas.....	42
Tabla 9: Proyección productiva y económica .....	48
Tabla 10: Flujo económico del proyecto.....	49
Tabla 11: Indicadores económicos.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	16
Figura 2. Mapa estratégico del Balanced Scorecard.....	32
Figura 3. Diagrama de flujo cuantitativo – Proceso congelado filete de perico.....	43
Figura 4. Diagrama de flujo cuantitativo - Proceso congelado pescado HGT. ....	44
Figura 5. Diagrama de flujo cuantitativo – Proceso conservas desmenuzado. ....	45
Figura 6. Diagrama de flujo cuantitativo - Proceso conservas de anchoveta entera. ....	46
Figura 7. Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo - Proceso harina de residuos.....	47



## **RESUMEN**

El presente trabajo constituye la elaboración del plan estratégico para el proyecto de complejo pesquero de la empresa Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C., ubicado en el Callao durante el año 2018, con la finalidad de formular estrategias para el logro de objetivos, mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Para llevar a cabo el plan estratégico se formularon los tres pilares estratégicos del proyecto, que son la misión, la visión y los objetivos. Después se analizó el ambiente externo de la empresa a nivel macro desde los lineamientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, lo que permitió tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla. Posteriormente, se analizó el ambiente externo a nivel micro utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se procedió a formular las estrategias para la empresa a través de la matriz FODA y el Tablero de Control Integral.

Con la elaboración del plan estratégico en un escenario conservador, se espera que el complejo pesquero incremente la facturación anual de 20 a 35 millones de dólares. Al mismo tiempo, la planificación estratégica le permitirá tomar una parte activa en lugar de reactiva y así estar preparada para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios de la actualidad.

La implementación del Complejo Pesquero integra y diversifica las operaciones del grupo empresarial. Asimismo, la integración se canaliza a través del muelle como punto de descarga para las embarcaciones de mayor y menor escala, cuya pesca puede ser procesada directamente en las plantas de conservas o congelados. Asimismo, se suman dos nuevas actividades que pueden generar nuevos mercados y mayores ingresos, los productos y servicios que pueden desarrollarse en la planta de congelados, así como también, los servicios de muelle que pueden otorgarse a terceros.

Palabras clave: Plan estratégico, FODA, Cuadro de mando integral.

## **ABSTRACT**

The present work constitutes the elaboration of the strategic plan for the project of the fishing complex of the company Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C., located in Callao during the year 2018, with the purpose of formulating strategies for the achievement of objectives, through the most appropriate adjustment of the organization with its environment.

To carry out the strategic plan, the three strategic pillars of the project were formulated, which are the mission, the vision and the objectives. Then, the external environment of the company was analyzed at a macro level from the political, economic, social, technological and ecological guidelines, which allowed having a clear vision of the environment on which it develops. Subsequently, the external environment was analyzed at the micro level using Porter's five forces model and strategies for the company were formulated through the SWOT matrix and the Integral Control Board.

With the elaboration of the strategic plan in a conservative scenario, it is expected that the fishing complex will increase its annual turnover from 20 to 35 million dollars. At the same time, strategic planning will allow you to take an active role rather than a reactive one and thus be prepared to face the demanding environment of today's business environment.

The implementation of the Fishing Complex integrates and diversifies the operations of the business group. Likewise, the integration is channeled through the dock as an unloading point for larger and smaller vessels, whose catch can be processed directly in the canned or frozen plants. Likewise, two new activities are added that can generate new markets and higher income, the products and services that can be developed in the frozen plant, as well as the dock services that can be granted to third parties.

Keywords: Strategic plan, SWOT, Integral Control Board.

## I. INTRODUCCIÓN

Usualmente se piensa que el planeamiento estratégico es aplicable solo a organizaciones privadas, cuando en realidad es una poderosa herramienta para todo tipo de organización, ya sea esta privada o pública, e igualmente para sectores industriales, gobiernos locales, regiones, países, e inclusive para micro y pequeñas empresas, entre otras. Los planeamientos deben ser hechos a la medida para cada organización, al no existir una solución o un esquema preestablecido que pueda ser generalizado y usado en organizaciones similares. Así también, el procedimiento a seguir es el mismo, pero requiere que los planeadores desarrollen un cuidadoso trabajo de analogías con la metodología y el uso de los conceptos y modelos.

Una organización administrada adecuadamente busca predecir, monitorear y anticiparse a las variaciones o cambios, mediante un sistema confiable y oportuno de alarma temprana. Saber actuar y adaptarse a los cambios que se producen en los factores señalados resulta ser la actividad clave de la administración estratégica. Se podría decir que la actividad más importante de la gerencia es conducir a la organización hacia el futuro, incrementando su valor para todos los miembros de la comunidad vinculada.

La administración estratégica es la herramienta imprescindible con la que cuenta un gerente moderno y efectivo para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado. El proceso estratégico debe ser administrado innovadoramente para que la organización sobreviva, se desarrolle, crezca, sea rentable, expanda sus operaciones y les gane a los competidores.

En ese entonces la empresa Inversiones Pesqueras Liguria S.A.C. contaba con 02 embarcaciones atuneras de 350 TM cada una, 10 embarcaciones de menor escala de 20 TM cada una, una planta de conservas y harina residual en la ciudad de Chimbote y un terreno frente al mar ubicado en la zona de Los Ferrolles en el Callao. La implementación del nuevo complejo pesquero se realizó sobre dicho terreno en un área aproximada de 13,000 metros cuadrados donde se instalaron las plantas de conservas, congelados y harina residual. Asimismo, la construcción del muelle se hizo sobre una concesión marítima otorgada por DICAPI ubicada frente al terreno. Como se verá más adelante, la empresa no sólo amplió la capacidad de actividades que ya desarrollaba, sino que también optó por una integración vertical hacia atrás considerando el muelle y una diversificación concéntrica considerando la planta de congelado.

### **1.1. Problemática**

El proyecto de inversión del complejo pesquero de la empresa Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C. carece de un plan estratégico.

### **1.2. Objetivos**

#### 1.2.1. Objetivo general

- Diseñar el plan estratégico del complejo pesquero de la empresa Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C.

#### 1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la visión, la misión, el análisis del ambiente externo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA, los objetivos estratégicos y el cuadro de mando integral.
- Determinar las principales estrategias.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Plan estratégico**

Sainz De Vicuña (2003) lo define como:

“Un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico)” (p 25).

### **2.2. Definición de planeamiento estratégico**

De acuerdo con Del Prado (1998), el planeamiento estratégico puede definirse de la siguiente manera:

“El proceso de formulación de estrategias es profundamente intelectual, abstracto y con un alto grado de complejidad. La estrategia se aplica a cualquier situación en donde más de uno quiere conseguir el mismo objetivo. El motor de la estrategia es el afán de poderío, es decir, el propósito de dominar a otro” (p. 53).

La estrategia está limitada por las características de los hombres que forman la estructura y puede determinarse de acuerdo con dos grandes lineamientos:

- a) Esperar que se presenten los problemas y actuar en consecuencia.
- b) Construir un modelo mental de la situación futura, en el cual se imaginen las posibles soluciones y se prevean las respuestas del enemigo.

Al respecto, Chandler (1962, como se citó en Del Prado, 1998) ha definido la estrategia como un medio para establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en materia de asignación de recursos. Por otra parte, un economista e investigador como Porter (1980, como se citó en Del Prado, 1998) ha sido el principal impulsor del concepto de estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas, así como, a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El matemático y economista Ansoff (1957) distinguió los tres niveles de aplicación de la estrategia: corporativo, de negocios y funcional. Para este autor resultó fundamental reconocer las diferencias entre estas perspectivas y el impacto que producen en la gestión de una empresa.

Para Del Prado (1998) “una de las visiones más recientes de la problemática estratégica es el punto de vista basado en los recursos” (p. 56). Esta perspectiva postula que las fuentes de la ventaja competitiva dependen del desarrollo de los recursos y capacidades por parte de la empresa. Esta propuesta subestima la influencia externa proveniente del sector, ya que considera que el desempeño superior proviene casi exclusivamente de la posición competitiva.

El mismo autor refiere lo siguiente:

“El concepto de estrategia comprende el propósito global de una empresa y no resulta extraño que existan tantos puntos de vista diferentes. Todas las dimensiones enunciadas son significativas y pertinentes, y contribuyen a una mejor comprensión del concepto de estrategia” (p. 56).

### **2.3. Objetivos del planeamiento estratégico**

Al respecto, D’Alessio (2008) señaló que:

“El objetivo del planeamiento estratégico es llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada y requiere que esta asuma como inherentes al proceso, el logro de los siguientes objetivos:

a) Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

b) Ética y legalidad. Implica que la organización debe actuar de acuerdo con las reglas que dictan la moral y la ley.

c) Compromiso social. La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país” (p. 10).

#### **2.4. Proceso del planeamiento estratégico**

D’Alessio (2008) resumió el proceso estratégico de la siguiente forma:

“Un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf, externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos” (p. 8).

##### 2.4.1. Establecimiento de la misión, visión, y objetivos estratégicos

D’Alessio (2008) mencionó lo siguiente:

“Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales” (p. 60):

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos

##### 2.4.1.1. Misión.

Para Villajuana (2003) la misión puede definirse de la siguiente forma:

“El papel o rol que pretende desempeñar la organización o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido. De esta manera simboliza la razón de ser o lo que realmente desea ofrecer la organización o unidad estratégica. En esencia, responde a las preguntas ¿por qué y para qué estamos aquí? o ¿qué somos y qué hacemos” (p. 57).

Para el diseño de la misión se puede elegir uno de los siguientes estilos o una combinación de ellos:

- a) Orientado al producto. Quiere decir enfocado a aquello que satisface la necesidad básica o impulso primario principal del mercado elegido.
- b) Orientado al beneficio. Se relaciona al resultado esperado en la satisfacción de una necesidad.
- c) Orientado a las capacidades clave. La misión puede concentrarse en aquello que se sabe hacer bien.

#### 2.4.1.2. Visión.

Igualmente, Villajuana (2003) señaló que:

“Es el propósito voluntario de grandeza para un plazo generalmente indeterminado. Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior en el muy largo plazo. En otras palabras, es el sueño respecto a lo que quiere ser o lograr la organización en un plazo relativamente prolongado” (p. 53).

El mismo autor indicó lo siguiente:

“A nivel organizacional, atiende a ¿qué organización queremos para el muy largo plazo? Vista así la visión, no necesita ser cuantificada ni ubicada en el tiempo. Si bien la visión se relaciona con algo que todavía no sucede, tiene una connotación estrecha con algo que quisiéramos que ocurra y por tanto es facultativo, libre y deliberado o voluntario” (p. 53).

#### 2.4.1.3. Objetivos estratégicos.

Armijo (2011) los definió de la siguiente manera:

“Los objetivos estratégicos constituyen el siguiente paso a definir, una vez establecidas la visión y la misión. Los objetivos son los logros que la organización espera concretar en un plazo determinado (mayor a 1 año), para el cumplimiento de su misión en forma eficaz” (p. 41).

A continuación, se describen sus principales características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un periodo determinado.
- Expresan variables relevantes o críticas de desempeño esperado y estas son la base para la definición de indicadores de resultados de impacto.



- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción en un plazo determinado (en general en un mediano plazo).

#### 2.4.2. Análisis del ambiente externo de la organización

En cuanto al análisis del ambiente externo de la organización, D'Alessio (2008) sostiene que:

“La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 117).

“La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente 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 así vencer a la competencia” (p. 117).

##### 2.4.2.1. Macro entorno: Análisis PESTEL.

D'Alessio (2008) considera que “los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, conocido como análisis PESTEL” (p. 120).

###### 2.4.2.1.1. Análisis político.

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

###### 2.4.2.1.2. Análisis económico.

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

###### 2.4.2.1.3. Análisis social.

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

#### 2.4.2.1.4. Análisis tecnológico.

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

#### 2.4.2.1.5. Análisis ecológico.

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

#### 2.4.2.2. Micro entorno: Análisis Porter.

Porter (2010) mencionó lo siguiente:

“Existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa. Cuatro fuerzas (la amenaza de los nuevos actores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos) se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de las cinco fuerzas tiene algunas determinantes”.

##### 2.4.2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes.

Del Prado (1988) sostuvo que:

“La rivalidad entre los competidores existentes se desarrolla con el objetivo de mejorar su posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, incrementos en la calidad de servicio al cliente, batallas publicitarias, etc” (p. 201).

##### 2.4.2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Para Del Prado (1998) “la amenaza de ingreso en un sector depende de dos variables básicas:

- Las barreras de ingreso existentes.
- La reacción de los competidores existentes.

Si las barreras son altas y/o el recién llegado está expuesto a una fuerte represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja” (p. 198).

##### 2.4.2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Según Del Prado (1998) “en un sector todas las empresas compiten, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos. Los bienes sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que los bienes producidos en el sector” (p. 205).

#### 2.4.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

Del Prado (1998) sostiene que “los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con aumentar los precios o reducir la calidad de los insumos. También pueden expresar la rentabilidad de un sector incapaz de trasladar el mayor costo a los precios de venta” (p. 207).

#### 2.4.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

“Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, mediante negociaciones por una mejor calidad o más servicios y haciendo que los competidores luchen entre sí, todo a costa de la rentabilidad del sector” (Del Prado, 1998).

### 2.4.3. Formulación de estrategias

Hill y Jones (1996, como se citó en Liñan 2014) indicaron que:

“La formulación de estrategias se apega al proceso de toma de decisiones; es decir, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y a continuación seleccionar las que resulten compatibles en cada nivel y que permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y oportunidades y al mismo tiempo protegerse de las amenazas y superar las debilidades [...]. Este paso llega a su fin cuando los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales. Esto requiere de una cuidadosa selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

- Estrategias genéricas competitivas.
- Estrategias externas alternativas y específicas.
- Estrategias internas específicas” (p.23).

#### 2.4.3.1. Estrategias genéricas competitivas.

De acuerdo con D'Alessio (2008), “el primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter (1980) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque”.

#### 2.4.3.1.1. Liderazgo en costos.

“Si la organización es grande pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia a elegir es de liderazgo en costos, para lo cual debe buscarse el control y reducción de costos, conseguir altos volúmenes de producción y ventas, así como economías de escala para cubrir un amplio mercado”. (D’Alessio, 2008).

#### 2.4.3.1.2. Diferenciación.

“Si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la de diferenciación, es decir, alta calidad para un mercado amplio”. (D’Alessio, 2008).

#### 2.4.3.1.3. Enfoque.

“Si la organización es pequeña se elige la estrategia de enfoque, que significa tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización”. (D’Alessio, 2008).

#### 2.4.3.2. Estrategias externas alternativas y específicas.

Sobre estas estrategias, D’Alessio (2008) manifestó que:

“Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias serán las escogidas. Las estrategias externas alternativas se dividen en cuatro grupos: integración, intensivas, diversificación y defensivas” (p. 232).

##### 2.4.3.2.1. Estrategias de integración.

D’Alessio (2008) señaló lo siguiente:

“El primer grupo es el de estrategias de integración, vertical y horizontal, en la cuales se busca ganar mayor control o propiedad sobre la cadena de suministros (vertical) o sobre los competidores (horizontal). En la integración vertical se busca ganar dicho control sobre los canales de distribución (hacia adelante) o sobre los proveedores (hacia atrás). El control o la propiedad, se puede ganar mediante una alianza estratégica, una aventura conjunta, una fusión vertical u horizontal, respectivamente; o mediante una adquisición, igualmente vertical u horizontal” (p. 233).

##### 2.4.3.2.2. Estrategias intensivas.

D’Alessio (2008) las ha definido de la siguiente forma:

“El segundo grupo es el de estrategias de concentración, en este el enfoque de la organización está en un solo producto o línea de productos, bienes o servicios, en los que la organización cuenta con la experiencia necesaria, y hace uso de sus competencias distintivas convertidas en fortalezas. Estas estrategias son las presentadas por Igor Ansoff. Las mayores ventajas al desarrollar este tipo de estrategias son el posible aumento de la productividad, como resultado de la eficiencia en el uso de los recursos por la experiencia ganada; y el uso de la reputación de la marca y de la organización, en general” (p. 234).

#### 2.4.3.2.2.1. Penetración en el mercado.

D’Alessio (2008) la definió como la “búsqueda de aumentar la participación de mercado para los productos, bienes o servicios, en los mercados actuales” (p. 235).

#### 2.4.3.2.2.2. Desarrollo de mercados.

Para D’Alessio (2008) el desarrollo de mercados corresponde a la “introducción de los productos, bienes o servicios, dentro de nuevas áreas geográficas” (p. 235).

#### 2.4.3.2.2.3. Desarrollo de productos.

De acuerdo con D’Alessio (2008), el desarrollo de productos “busca incrementar las ventas en los mercados actuales, mejorando los productos y servicios o desarrollando nuevos productos” (p. 235).

#### 2.4.3.2.3. Estrategias de diversificación.

D’Alessio (2008) definió a estas estrategias como un enfoque que consiste en “ampliar las líneas de productos que maneja la organización hacia productos tanto relacionados como no relacionados” (p. 236).

##### 2.4.3.2.3.1. Diversificación concéntrica.

Es la adición de nuevos productos, bienes o servicios, relacionados.

##### 2.4.3.2.3.2. Diversificación conglomerada.

Consiste en la adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados.

##### 2.4.3.2.3.3. Diversificación horizontal.

Corresponde a la adición de nuevos productos, bienes o servicios, no relacionados para los actuales consumidores.

### 2.4.3.3. Herramientas utilizadas en la planeación estratégica.

#### 2.4.3.3.1. Matriz FODA.

D'Alessio (2008) sostuvo lo siguiente acerca de esta matriz:

“Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Asimismo, exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA)” (p. 266).

2.4.3.3.1.1. Estrategias FO – Explotar. Para D'Alessio (2008), estas estrategias “emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas. Generan las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar)” (p. 269).

2.4.3.3.1.2. Estrategias DO – Buscar. D'Alessio (2008) sostuvo que estas estrategias “emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas. Generan las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar)” (p. 269).

2.4.3.3.1.3. Estrategias FA – Confrontar. D'Alessio (2008) afirmó que estas estrategias “emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas. Generan las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar)” (p. 269).

2.4.3.3.1.4. Estrategias DA – Evitar. Para D'Alessio (2008), estas estrategias “emparejan las debilidades internas con las amenazas externas. Generan las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar)” (p. 269).

#### 2.4.3.3.2. Modelo BSC.

De La Cruz (2006) señaló que:

“El Balanced Scorecard (BSC) fue propuesto por Robert Kaplan y David Norton, [Kaplan, 1992]. El modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa [Kaplan 1992, 1993, 1996]. El modelo presenta cuatro perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y procesos internos” (p. 55).

#### 2.4.3.3.2.1. Perspectiva financiera.

De La Cruz (2006) señaló que:

“El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgos” (p. 55).

#### 2.4.3.3.2.2. Perspectiva del cliente.

De La Cruz (2006) afirmó con respecto a esta perspectiva lo siguiente:

“Se identifican los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos. Los indicadores *drivers* son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. Los indicadores *output* se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes” (p. 55).

#### 2.4.3.3.2.3. Perspectiva de procesos del negocio.

De La Cruz (2006) sostuvo lo siguiente en correspondencia con esta perspectiva:

“Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de Productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido”. (p. 56)

#### 2.4.3.3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De La Cruz (2006) manifestó que:

“El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización

de la habilidad para mejorar y aprender. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).

Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright. Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa

Asimismo, para analizar el modelo BSC, se han identificado seis (6) componentes:

- La visión. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. Debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestra visión del futuro?

- Perspectivas. La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente son la financiera, de los clientes, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

- Objetivos estratégicos. La visión se expresa como un número de objetivos estratégicos, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.

- Factores críticos de éxito. Describe aquellos factores que son críticos para que la organización tenga éxito con su visión.

- Indicadores estratégicos. Describe los indicadores y metas específicas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la organización para explotar los factores críticos de éxito indispensables en la consecución de los objetivos.

- Plan de acción. Describe las acciones y los pasos específicos que se necesitan en el futuro.

Existe una relación lógica entre los componentes, ya que todos deben tener como objetivo general ayudar a conseguir la visión y las estrategias de la organización. Al estar la visión y las estrategias el centro de este modelo, las perspectivas de la organización se agrupan alrededor de ellas, denotando la estructura general del modelo BSC” (p. 58).



### **III. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1. Descripción del centro laboral**

##### 3.1.1. Razón social

La razón social de la empresa es Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C., las oficinas administrativas se encuentran en Av. La Encalada 1257 Int 305, Surco. Cuenta con sedes productivas en el Callao y en Chimbote, así como también flota propia de mayor y menor escala dedicada al consumo humano directo. Inició operaciones en el año 2009.

##### 3.1.2. Sector industrial pesquero

##### 3.1.3. Estructura organizacional

Se trata de una empresa de tipo familiar que está en el negocio de la pesca desde los años sesenta y que ha adoptado a lo largo del tiempo distintas razones sociales y tamaños de empresa. En ese entonces, contaba con cierto grado de organización a partir del siguiente organigrama:

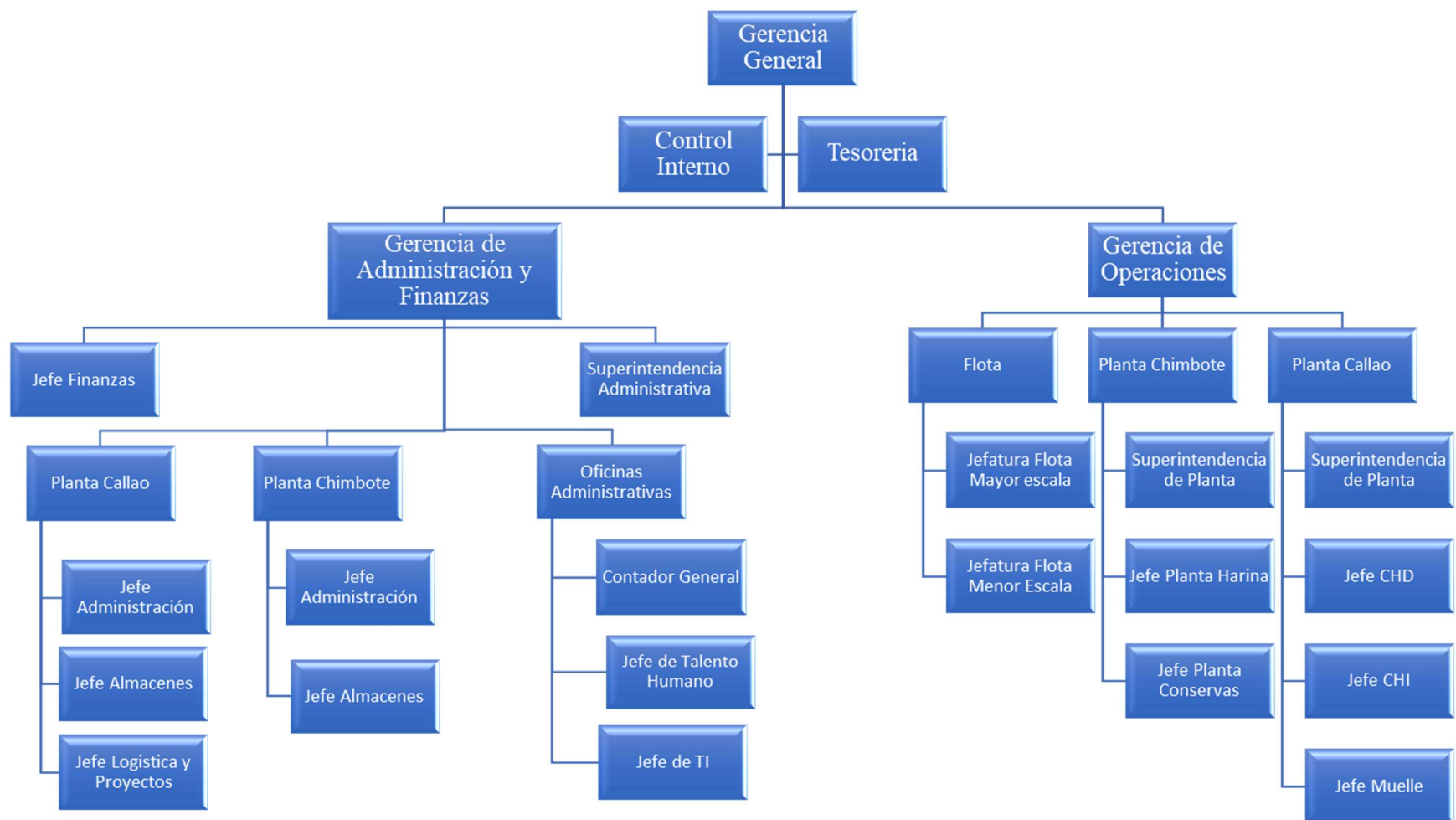


Figura 1: Organigrama.

#### 3.1.4. Número de servidores del área

La jefatura de compras y proyectos está conformada por cinco personas: el jefe del área, dos asistentes, un proyectista y un supervisor de campo.

#### 3.1.5. Cargo

Jefe de compras y proyectos, puesto que se asumió en el mes de Julio del año 2015 hasta abril del año 2020.

### **3.2. Contribución en la solución de la situación problemática**

La jefatura de compras y proyectos tiene el encargo de suministrar bienes y servicios para las operaciones y los proyectos de la empresa, así como también participar en el diseño, construcción, trámites ante las entidades pertinentes y a solicitud de la gerencia general proponer el plan estratégico del proyecto del complejo pesquero.

El proyecto de construcción tuvo tres etapas en las cuales se pudo poner en práctica distintas habilidades y conocimientos adquiridos durante la carrera profesional. A continuación, se describe cada una de ellas:

- Etapa pre construcción. En esta etapa se definieron las actividades que se iban a desarrollar, según el *know how* adquirido por la empresa durante los últimos años (conservas y harina residual) y según la propuesta de diversificación y desarrollo de nuevos negocios (congelados y muelle). Con las actividades definidas lo siguiente fue proponer las capacidades por cada una de ellas, conservas 3,800 cajas/turno, congelado 42.24 TN/DIA y harina residual 9 TN/HR.

Con todo lo anteriormente mencionado, se elaboró con el equipo un *layout* adecuando las actividades al terreno disponible y respetando la normativa sanitaria y ambiental. A partir de este punto se iniciaron los trámites ante las autoridades competentes (PRODUCE y SANIPES).

- Etapa constructiva. Con las autorizaciones de instalación de PRODUCE y SANIPES, se iniciaron las actividades de construcción de infraestructura, selección y adquisición de maquinarias y equipos, fabricación y montaje. La formación recibida como ingeniero pesquero en esta etapa fue de suma importancia. A nivel técnico se pudo dirigir la construcción, las adquisiciones de maquinarias y equipos, así como también las fabricaciones que fueron adecuadas a la capacidad propuesta para cada actividad. Todo

alineado en función de la normativa sanitaria y ambiental vigente y con un diseño adecuado para que las operaciones puedan desarrollarse eficientemente.

- Etapa pre operativa. Con el proyecto terminado y gestionando los últimos trámites necesarios para iniciar operaciones, la gerencia general solicita un plan estratégico base donde pueda visualizarse el aporte del complejo a la empresa en el incremento de las ventas y utilidades, en la identificación de nuevas oportunidades de mercado y en la minimización de riesgos.

La formación recibida durante los años de estudio fue fundamental para ser parte del equipo de trabajo, la combinación de cursos enfocados a la tecnología de procesamiento pesquero, diseño de plantas, medio ambiente y especialmente planeamiento estratégico dieron las herramientas que ayudaron a gestionar exitosamente el proyecto de principio a fin.

### 3.3. Beneficio obtenido por el centro laboral

Los beneficios que adquirirá la empresa serán observados en el incremento de las ventas y las utilidades a futuro, al consolidarse en el sector pesquero de consumo humano directo y en la identificación de nuevas oportunidades de mercado y minimización de riesgos.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Establecimiento de la misión y visión

La empresa Inversiones Pesqueras Liguria S. A. C. no cuenta con misión, ni visión con los cuales alinear el complejo pesquero. El establecimiento de estos pilares en el presente trabajo puede hacerse extensivo al resto de la organización, la misión y visión:

*Misión:*

*«Somos una unidad operativa dedicada a brindar productos hidrobiológicos y servicios de calidad e inocuos a precios competitivos, que contribuyan con la nutrición de manera sostenible para clientes del mercado nacional e internacional».*

*Visión:*

*«Ser un complejo pesquero modelo en el procesamiento sostenible y responsable de recursos hidrobiológicos».*

## 4.2. Análisis del ambiente externo

### 4.2.1. Factor económico

Con respecto al factor económico, Camacho (2017) ha descrito lo siguiente:

“El Ministerio de Relaciones Exteriores explicó que los elementos que contribuyen a atraer o a desestimular la inversión privada se encuentran resumidos dentro de lo que se conoce como riesgo país, en lo que el Perú tiene una calificación BBB, otorgada por Standard & Poors, lo cual indica que hay una capacidad de pago buena, pero moderada. Durante el año 2016, el Perú ha variado su riesgo país, situándose siempre como el más bajo de América Latina. Según los cálculos de JP Morgan, para mediados del año, el Perú tenía un riesgo de 2.09 puntos porcentuales, seguido por México, con 2.16 puntos y por Colombia, que tenía 2.66 puntos. El riesgo país es medido como la diferencia entre el rendimiento de los títulos soberanos nacionales y el rendimiento que pagan los bonos del Tesoro de los Estados Unidos. De esta forma se está midiendo la posibilidad de que un país no pudiese cumplir con las obligaciones de pago a los acreedores extranjeros” (p. 38).

La oportunidad que surge del análisis económico es contar con un entorno macroeconómico estable con flujo de inversión positivo, apoyado por un bajo riesgo país.

### 4.2.2. Factor tecnológico

Igualmente, Camacho (2017) indicó lo siguiente en torno al factor tecnológico:

“El Perú tiene una gran debilidad en el campo de las fuerzas tecnológicas y científicas, ya que se ha caracterizado por la exportación de materias primas, en lugar de producir bienes o servicios con valor agregado. Esto hace al país muy vulnerable ante las variaciones de la economía internacional, dependiendo de la comercialización de *commodities*. La asignación de recursos para la investigación y el desarrollo tecnológico es de 0.15% del PBI, ubicándose muy por debajo de los países de la región, como por ejemplo Chile que invierte el 0.5%” (p. 71).

A través de los años, en el sector pesquero se han importado maquinarias, equipos y procesos productivos adaptándolos a las especies marinas. Asimismo, mucha de esta tecnología ha sido copiada, mejorada y la fabricación local de la misma cuesta una fracción del costo de equipos importados. En lo que se refiere a la tecnología para procesamiento de harina de pescado se ha avanzado mucho, pues líneas completas de producción pueden fabricarse localmente. Así también, en el proceso de conservas de pescado se fabrican muchos equipos

localmente, pero con poco grado de automatización, dado que son procesos que demandan mucha mano de obra tanto en el corte – eviscerado como en el envasado. Para intentar solucionar el problema de la población, algunas empresas han importado maquinarias y equipos europeos con buenos resultados, a pesar de que es una inversión riesgosa porque el negocio conservero es marginal. En cuanto al congelado, toda la maquinaria para generación de frío es importada, y en lo referente al proceso se ha desarrollado maquinaria localmente para dar valor agregado.

Para la descarga en el muelle de especies como anchoveta, jurel y caballa hay opciones de importación para reducir el tiempo de descarga manual a la cuarta parte. Para ello se emplean sistemas de bombeo de vacío y sistemas de bombeo peristáltico.

Las oportunidades que se presentan en el entorno tecnológico son las siguientes: a) importación de maquinarias y equipos para automatización de procesos y b) desarrollo local a partir de equipos importados. Mientras que, en lado de las amenazas se tiene un alto costo de automatización que pudiera generar un desbalance financiero.

#### 4.2.3. Factor político – legal

En relación con el factor político - legal, Camacho (2017) ha sostenido que:

“En relación al ordenamiento de la producción de pescado para consumo humano existe el Reglamento de Ordenamiento Pesquero (ROP), el cual fue elaborado por el Ministerio de la Producción, al amparo de la Ley General de Pesca vigente (Ley 25977, 1992). Conforme a la tercera disposición del Decreto Legislativo N° 1084, se establecen normas para una explotación racional, sostenible y que sea segura en aspectos sanitarios, en relación con el pescado para consumo humano directo, fomentando el desarrollo de la pesca como fuente de alimentación, empleo e ingresos” (p. 33).

Camacho (2017) también ha mencionado lo siguiente:

“El gobierno ha detectado la necesidad y conveniencia de crear el hábito de consumo, comprendió que los alimentos de pescado por su alto contenido nutricional pueden reducir los índices de desnutrición y es rico en vitamina.

Para ello el Estado peruano creó el Ministerio de la Producción por Ley N° 27779, con la finalidad de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería, mediana y pequeña empresa e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas.

Dictar normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva”. (p. 34)

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

- Decreto Legislativo N° 25977, Ley General de Pesca.
- Decreto Supremo N° 012-2001-PE, Reglamento de la Ley General de Pesca.
- Decreto Supremo N° 008-2012-PRODUCE, establece medidas para la conservación del recurso hidrobiológico.
- Decreto Supremo N° 008-2013-PRODUCE, Reglamento del Programa de Vigilancia y Control de las actividades pesqueras y en el ámbito nacional.
- Decreto Supremo N° 023-2006-PRODUCE, modificación del Reglamento de Inspecciones y del procedimiento sancionador de las Infracciones en las actividades pesqueras y acuícolas.
- Decreto Supremo N° 010-2010-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Recurso Anchoveta (*Engraulis ringens*) y anchoveta blanca.
- Decreto Supremo N° 014-2001-PE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Atún.
- Decreto Supremo N° 014-2011-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Calamar Gigante o Pota.
- Decreto Supremo N° 011-2007-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Jurel y Caballa.

A nivel general, para todas las industrias, es relevante la facilidad para hacer negocios que brinda el gobierno nacional. No obstante, la burocracia y los procesos que se deben seguir para iniciar un negocio, para lidiar con permisos de construcción o para pagar impuestos pueden estimular o, por el contrario, desincentivar la inversión en el país.



Camacho (2017) ha manifestado que:

“Las oportunidades del entorno político y legal son las siguientes: (a) se ofrece un marco atractivo para las inversiones, y (b) acuerdos comerciales con los principales mercados extranjeros. Mientras que del lado de las amenazas destacan: (a) vedas prolongadas, (b) pesca ilegal no declarada y fuera de reglamentación, (c) procesos gubernamentales burocráticos que dificulta la apertura y operación de la empresa, (d) presión constante de los entes fiscalizadores sobre las operaciones de la empresa; y (e) leyes, reglamentos y normativos enfocadas a sancionar a las empresas con montos impagables” (p. 36).

#### 4.2.4. Factor sociocultural

En lo que corresponde a este factor sociocultural, Camacho (2017) ha anotado lo siguiente:

“El Perú tenía una población total de 31’151,643 habitantes, para la mitad del año 2015, creciendo anualmente en 337,500 personas. Es el octavo país más poblado del continente americano, integrado por tres regiones, la costa, la sierra y la selva. La costa es la región más poblada, con una 11.7% del territorio nacional, pero concentrando al 52.6% de la población peruana. En cambio, la sierra cubre el 28% del territorio nacional, con un 28% de la población; y en la selva hay solamente el 9.4% de los habitantes, pero sobre un territorio que representa el 60.3% del Perú” (p. 40).

El crecimiento anual ha disminuido con los años a consecuencia de una menor tasa de natalidad, es por ello que la tasa de crecimiento se suaviza.

Camacho (2017) ha mencionado lo siguiente:

“En relación con la pobreza, se tiene que las políticas que se han implementado desde los años 90 han rendido sus frutos, lo cual ha permitido al país mejorar su posición frente a otros países de América Latina, con una tasa de pobreza extrema de 7.6% en el año 2010. Pero esta tasa ha seguido disminuyendo a 4.7% en el año 2013. Sin embargo, aún para el año 2015 un 19% de la población del Perú continúa con al menos una necesidad básica insatisfecha. El incremento en el poder adquisitivo de los peruanos se refleja en los niveles socioeconómicos (NSE). A nivel Perú Urbano, el 50.3% de los hogares cuenta con capacidad económica para acceder a diversos bienes y servicios, mientras que en Lima metropolitana este porcentaje es mayor, llegando al 68%. Esto constituye una oportunidad para la

comercialización de conservas, al contar con una gran masa de consumidores que pueden adquirir el producto” (p. 40).

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

#### 4.2.5. Factor ecológico y ambiental

De acuerdo con este factor, Camacho (2017) ha sostenido lo siguiente:

“Uno de los factores que afecta a la pesquería es la contaminación ambiental, así como la captura incidental. Ambos calan en lo que a la sostenibilidad del ecosistema se refiere, sin embargo, hay pocos intentos para regular y mitigar sus impactos a nivel nacional. El Perú es el tercer país más riesgoso con relación a peligros climáticos, después de Honduras y Bangladesh. Por ejemplo, el fenómeno de El Niño de 1998 representó pérdidas para el país por USD 3,500 millones, equivalentes al 4.5% del PBI de dicho año. Además, el cambio climático afecta principalmente a las poblaciones más pobres y vulnerables” (p. 44).

En la actualidad, la presión por el incremento del volumen de pesca sigue vigente con el crecimiento de la acuicultura; mientras que, los intereses ecológicos se refieren a la conservación de la biodiversidad y de las especies en peligro, cuya reducción podría afectar al ser humano.

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

- Decreto Supremo N° 014-2001-PE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Atún.
- Decreto Supremo N° 011-2007-PRODUCE, Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Jurel y Caballa.
- Decreto Supremo N°010-2008- PRODUCE, Límites Máximos Permisibles (LMP) para la Industria de Harina y Aceite de Pescado y Normas Complementaria.

- Resolución Ministerial N°061- 2016-PRODUCE, Protocolo para el Monitoreo de Efluentes de los Establecimientos Industriales Pesqueros de Consumo Humano Directo e Indirecto.
- Decreto Supremo N° 010-2018-MINAM, Aprueban Límites Máximos Permisibles para Efluentes de los Establecimientos Industriales Pesqueros de Consumo Humano Directo e Indirecto.

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

El Reglamento de la Ley General de Pesca regula las obligaciones y mandatos que tienen que cumplir las empresas pesqueras, incluso en materia de protección ambiental. Sin embargo, la norma dejó varios vacíos, ya que se trata de una norma de carácter bastante general que no ha podido pronunciarse sobre todos los aspectos ambientales relevantes del sector. Por eso, posteriormente se ha venido complementando con la aprobación de algunas normas específicas.

De manera general, dicho reglamento establece las obligaciones ambientales específicas que deben cumplir los titulares de actividades pesqueras, tanto si acaban de iniciar operaciones como si las venían realizando antes de la aprobación de esta norma. Asimismo, se establecen como figuras centrales el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) para las nuevas empresas y el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) para las existentes que deben adecuarse a la nueva normativa y en ambos casos están sujetas a fiscalización de acuerdo a Ley.

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

### **4.3. Las cinco fuerzas de Porter**

#### 4.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas que tengan planeado ingresar al sector pesquero del consumo humano directo (CHD) deberán contar con gran respaldo financiero mientras tramitan los permisos ante PRODUCE y SANIPES. El otorgamiento final de la licencia de operación y del protocolo técnico de habilitación sanitaria puede tomar entre 2 y 4 años desde que se inicia el trámite, debiendo estar bien asesoradas para que la gestión no sea desaprobada en alguna de las instancias. Mientras dura el trámite el dinero se destina a la inversión del proyecto y al costo fijo, lo que representa una situación delicada que podría quebrar a cualquier empresa. Asimismo, una vez obtenidas las licencias se requiere de capital de trabajo que cubra 90 días de operación que es un ciclo normal entre la recepción de la materia prima, procesamiento, inspección, despacho, facturación y cobro. La barrera de entrada es el alto capital requerido y los trámites burocráticos que demoran para poder ingresar al sector.

#### 4.3.2. La rivalidad entre los competidores

Los competidores de los productos y servicios ofrecidos por el complejo pesquero en el Callao son pocos, solo uno de ellos cuenta con muelle propio. Los principales competidores en la zona son los siguientes: Puertos del Pacífico, América Global, Alimentos finos del Pacífico, Ultrafrío, Superfish, Pesquera Skavos, Pesquera Diamante, Pesquera Capricornio, Exalmar, etc. Sin embargo, cada empresa tiene diferentes mercados tanto nacionales como internacionales, así como, diferentes estrategias según infraestructura y capacidad financiera. Entre accionistas de distintas empresas se conocen durante años en el sector y lo que pudiera ser una rivalidad termina convirtiéndose en una conformación de sinergias según las circunstancias que puedan presentarse. Esto se debe a las barreras de entrada existentes y a un problema en común: todos son fiscalizados por entidades estatales a su parecer en una forma desmedida por lo que es conveniente hacer fuerza como conjunto de empresarios.

#### 4.3.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la amenaza impuesta sobre el sector por parte de los proveedores a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración, la especificidad de los insumos que proveen o el impacto de estos insumos en el costo del sector, etc. De igual manera, este poder puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de trasladar los aumentos de costos en sus propios precios. Si se analiza a los proveedores de materia prima, en su mayoría son dueños de embarcaciones o

comercializadores que cuentan con camiones frigoríficos que por el nivel de inversión no podrían integrarse hacia adelante. Otro análisis correspondería a los proveedores de envases de hojalata. Se trata de empresas con alta capacidad financiera, *know how*, talento humano y curva de aprendizaje, pero lidiar con las entidades gubernamentales resulta poco atractivo. Solo se conoce de un caso donde hubo integración hacia adelante por parte de uno de estos proveedores. Era tan alta la deuda del cliente que esta empresa tuvo que asumir el negocio e ingresar al mercado para recuperar el dinero. Se podría afirmar que el alto capital necesario, el *know how*, la infraestructura, el talento humano y la curva de aprendizaje necesarios hacen que este sector sea poco atractivo para los proveedores.

#### 4.3.4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se refiere a una amenaza impuesta sobre el sector por parte del poder que los clientes disponen, ya sea por su grado de concentración, la especificidad de los productos que demandan, el tamaño y poder económico o por el nivel de rentabilidad que representan para las empresas del sector. Los clientes que compran conservas de pescado normalmente están enfocados en las cadenas de distribución donde son fuertes en infraestructura y mercado, por lo que la integración hacia atrás por el nivel de inversión y *know how* requerido les resulta poco atractivo. Para ellos es más factible comprar el producto terminado y colocar sus etiquetas.

Los clientes a los que se les brinda los servicios de la planta de congelados, son empresas que no cuentan con planta propia, pero sí con mercado nacional e internacional, independiente del nivel de facturación que puedan tener, el tiempo requerido para implementar una planta nueva, los permisos y la inversión. A ellos les resulta poco atractivo integrarse hacia atrás, es más factible comprar materia prima, procesarla en planta poniendo ellos todos los insumos para tal fin y usar el registro sanitario de la planta o el código para poder llegar a los distintos mercados.

#### 4.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los sustitutos que se tienen son otros productos alimenticios. Por un lado, están los pescados y los mariscos en otros formatos (curados o frescos). Sin embargo, también se tienen otras opciones: pollo, carne, menestras y hasta los vegetales en cualquiera de sus presentaciones. Es por esto que se afirma que la amenaza de los sustitutos es muy alta, ya que tiene la

capacidad de desviar los fondos que el cliente tenga disponibles para adquirir productos pesqueros.

#### **4.4. Matriz FODA**

En el análisis de la Matriz FODA se generan las estrategias a partir de los factores internos y externos, los cuales se presentan a continuación en las tablas 1 y 2:

**Tabla 1: Matriz FODA. Estrategias FO y DO**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1. Entorno macroeconómico estable, con bajo riesgo país, lo que crea un marco atractivo para las inversiones, que se complementa con acuerdos comerciales establecidos con los principales mercados extranjeros</p> <p>2. Mayor rentabilidad con la importación de tecnologías para automatizar procesos que actualmente demanda mucha mano de obra.</p> <p>3. Capacitación del personal a todo nivel para la obtención de certificaciones internacionales</p> <p>4. Existe demanda mundial para el recurso capturado y procesado en el Perú</p> <p>5. Mercado interno con más de 30 millones de habitantes</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>E1: OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS DE BAJO COSTO (F1, F2, F5, O2, O4 Y O5)</p> <p>E2: EVALUAR RENTABILIDAD DEL PROYECTO (F1, F2, F3, F5, F7 Y O1)</p> <p>E3: ELABORAR ESTUDIO DE MERCADO (F1, F2, F3, O4 Y O5)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>E4: INVERTIR EN AUTOMATIZACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL (D2, D3, O2 Y O3)</p> <p>E5: EVALUAR LANZAR MARCA PROPIA DE CONSERVAS (D6 Y O5)</p>

**Tabla 2: Matriz FODA. Estrategias FA y DA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El know-how de la producción de conservas y harina residual de recursos hidrobiológicos.</li> <li>2. Capacidad instalada para la captura, descarga y procesamiento.</li> <li>3. Cartera de clientes nacionales y extranjeros</li> <li>4. Personal de mando medio con experiencia en el sector (producción y trato con entidades gubernamentales)</li> <li>5. Generación de vapor con gas natural, fuente de agua propia, planta de hielo propia</li> <li>6. Infraestructura moderna</li> <li>7. Ubicación estratégica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carece de misión, visión y no tiene planeamiento estratégico.</li> <li>2. Baja incorporación de automatización en el proceso de transformación</li> <li>3. Falta de certificaciones</li> <li>4. Gran apalancamiento de la empresa con el accionista por el proyecto</li> <li>5. Almacenes de productos terminados de capacidad limitada</li> <li>6. Producción de conservas sin marca propia (etiqueta blanca)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos gubernamentales burocráticos que dificultan la apertura y operación de las empresas</li> <li>2. Desaceleración económica</li> <li>3. Efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos</li> <li>4. Exigencias del mercado internacional en cuanto a calidad, preservación de los recursos y certificaciones.</li> <li>5. Oferta de países asiáticos de productos similares a menor precio</li> </ol>	<p>E6: FORTALECER LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERES (ESTADO Y CLIENTES)(F4 Y A1)</p> <p>E7: DESARROLLAR INGENIERIA DE PROCESOS E INFRAESTRUCTURA ALINEADA A EXIGENCIAS DEL MERCADO (F1,F2,F6,A1,A4 Y A5)</p>	<p>E8: OBTENER CERTIFICACIONES INTERNACIONALES (D3,A4,A5)</p>



El análisis FODA nos dio como resultado 8 estrategias, las cuales podemos clasificarlas en 4 tipos: de las estrategias FO (fortalezas - oportunidades) se generaron 3 estrategias tipo FO, de las estrategias DO (debilidades - oportunidades) se generaron 2 estrategias tipo DO, de las estrategias FA (fortalezas - amenazas) se generaron 2 estrategias tipo FA; y de las estrategias DA (debilidades - amenazas) se generó 1 estrategia tipo DA.

#### **4.5. Objetivos estratégicos**

Con la misión, visión y el análisis FODA se establecieron los objetivos estratégicos:

- O1. Diseñar un modelo de negocio que permita incrementar la facturación anual de la empresa.
- O2. Integrar verticalmente hacia atrás las operaciones.
- O3. Diversificar concéntricamente los productos y servicios.
- O4. Identificar las certificaciones necesarias para satisfacer a clientes y accionistas.
- O5. Diseñar operaciones eficientes y sostenibles.
- O6. Establecer si el proyecto de complejo pesquero es económicamente rentable.

#### **4.6. Balanced Score Card**

La misión del complejo pesquero se centra en contribuir con la mejora de la nutrición y la salud, mediante el uso sostenible de los recursos propios, respetando al medioambiente y buscando la competitividad en el mercado.

En el mapa estratégico se ha buscado conectar y equilibrar las 04 perspectivas a la misión del complejo pesquero con la finalidad de que la estrategia pueda llegar a implantarse. El mapa estratégico y el cuadro de indicadores se presentan a continuación en la Figura 2 y en la Tabla 3 respectivamente:

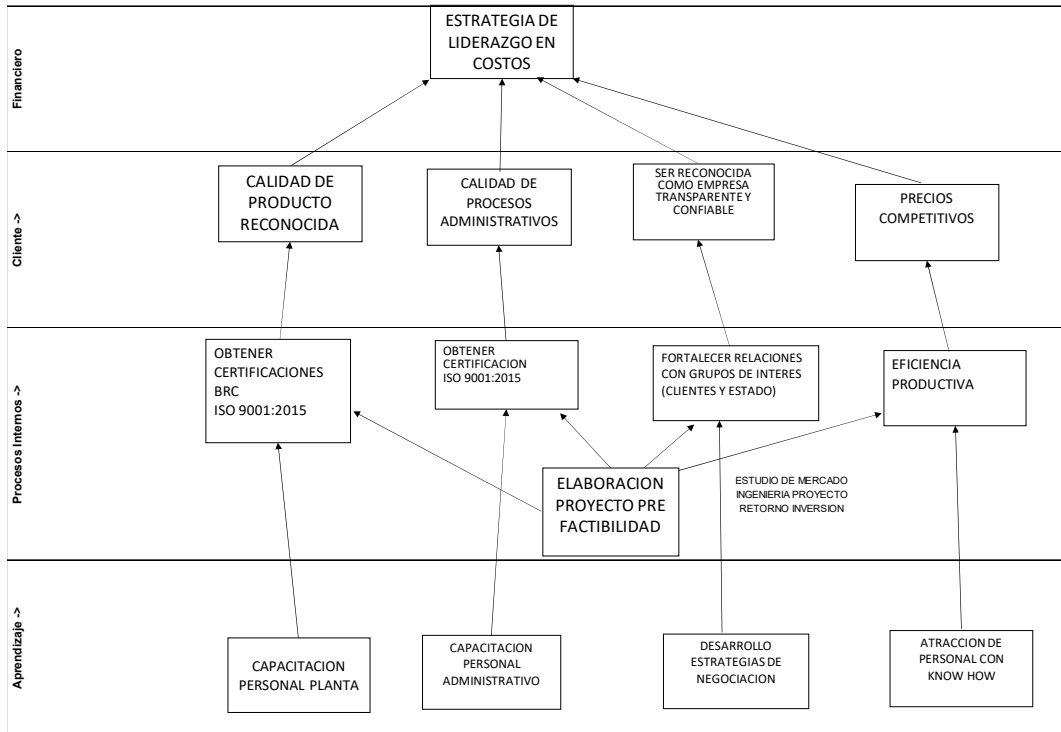


Figura 2: Mapa estratégico del Balanced Scorecard.

Tabla 3: Indicadores del Balanced Scorecard

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas			INICIATIVAS
			Año 1	Año 2	Año 3	
<b>Financieros</b>	DESARROLLAR ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	Relacion de precios de bienes y servicios competitivos con otros proveedores	90% PRECIO DE MERCADO	95% PRECIO DE MERCADO	100% PRECIO DE MERCADO	ALTA EFICIENCIA, AUTOMATIZACION DE PROCESOS
<b>Clientes</b>	ALTA CALIDAD DE PRODUCTOS Y PROCESOS	Número de devoluciones	10	5	0	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE PROCESOS PRODUCTIVOS
	ALTA CALIDAD DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Número de reclamos	20	15	10	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
	RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO DE LA EMPRESA	Indice satisfacción cliente	90%	95%	100%	DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ENCUESTAS DE SATISFACCION
	PRECIOS COMPETITIVOS	% de reducción de costos	5%	7.50%	10%	PROGRAMA DE REDUCCION DE COSTOS
<b>Procesos Internos</b>	OBTENER CERTIFICACION BRC	Años que se mantiene la certificación	1	2	3	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, EMPRESA CONSULTORA
	OBTENER CERTIFICACION ISO 9001:2015	Años que se mantiene la certificación	1	2	3	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, EMPRESA CONSULTORA
	FORTALECER RELACIONES CON GRUPOS DE INTERES (CLIENTES Y ESTADO)	Número de asistencia a eventos, conferencias, ferias	5	7	10	CREAR ÁREA DE RELACIONES INTER INSTITUCIONALES
	EFICIENCIA PRODUCTIVA	Cantidad de procesos mejorados	2	4	6	PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA
<b>Aprendizaje</b>	CAPACITACION PERSONAL DE PRODUCCION EN BRC	% de personal capacitado	90	95	100	PROGRAMA DE CAPACITACION PERSONAL PRODUCCION EN HACCP Y BRC
	CAPACIACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ISO 9001:2015	% de personal capacitado	90	95	100	PROGRAMA DE CAPACITACION PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ISO 9001:2015
	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION	% de personal capacitado	90	95	100	CAPACITACION EN ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION
	ATRACCION DE PERSONAL CON KNOW HOW	# personas contratadas para puestos clave	3	5	7	PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

#### 4.6.1. Aprendizaje

La clave del éxito de cualquier organización es su capital humano. Es por ello, que la capacitación del personal en general es la base de cualquier objetivo que pueda plantearse. Asimismo, resulta conveniente la atracción de personal que cuente con el *know how* de la industria y pueda incrementar el conocimiento existente para ser transmitido y difundido a todos los colaboradores.

#### 4.6.2. Procesos internos

En un mercado cada vez más exigente y globalizado es imprescindible contar con certificaciones, de tal manera que se ha propuesto contar con certificaciones enfocadas a la adopción y desarrollo de un sistema de gestión de calidad como la ISO 9001:2015 que define el modo en el que la organización funciona para cumplir con los requisitos de sus clientes y accionistas; así como también, contar con certificaciones enfocadas en seguridad alimentaria como la BRC que ayuda a satisfacer las expectativas de los clientes, al demostrar los planes, los programas y los sistemas que la norma exige:

- Un plan de seguridad alimentario con análisis de riesgos y puntos de control críticos (APPCC) para gestionar los riesgos siguiendo un enfoque gradual conforme a las directrices de CODEX Alimentarius.
- Compromiso de la alta dirección para ofrecer los recursos suficientes con el fin de conseguir la norma.
- Un sistema de gestión de la calidad que detalle las políticas de organización, de gestión y que ofrezca un marco para conseguir la norma.
- Una serie de programas de requisitos previos que se ocupen de las condiciones medioambientales y operativas básicas necesarias para la producción de alimentos seguros, y que controlen los riesgos genéricos cubiertos por las buenas prácticas de fabricación y de higiene.

De igual forma, resulta valioso mantener contacto permanente con los grupos de interés para estar al tanto de las nuevas regulaciones o exigencias que se presentan en la industria.

#### 4.6.3. Clientes

Para mantener y hacer crecer la cartera de clientes se plantea buscar el reconocimiento de la calidad de los productos y servicios. También es importante la calidad de los procesos administrativos a través de certificaciones. Por ejemplo, ser reconocidos como empresa transparente, confiable y ofrecer los precios más competitivos del mercado.

#### 4.6.4. Financieros

Con la base en la infraestructura, el personal y la clientela se busca desarrollar la estrategia de liderazgo en costos. En cuanto a la infraestructura en general se cuenta con una flota propia para la extracción de materia prima, un muelle propio para la descarga de la misma y una planta de procesamiento con fuentes de energía (gas natural y subestación eléctrica propia) y agua (pozo propio) de menor costo.

### **4.7. Análisis preliminar del proyecto**

#### 4.7.1. Estudio de mercado

Para el estudio del mercado se plantea la siguiente técnica de investigación cualitativa: Diseño no experimental tipo transversal descriptivo, mediante la herramienta «entrevista a profundidad».

Se concertaron citas con clientes potenciales de los negocios de conservas y congelados para obtener datos referenciales sobre volúmenes de compra de bienes y servicios.

##### 4.7.1.1. Conservas.

###### ➤ Primera entrevista.

La primera entrevista fue con el Sr. Julio Bustamante, jefe de compras de consumo masivo de la empresa YICHANG. Esta es una empresa importadora, comercializadora y distribuidora en el Perú con más de 80 años de experiencia como operador logístico. Cuenta además con marcas propias en diferentes categorías reconocidas en el mercado. En ese momento, manejaba y representaba de manera exclusiva más de 35 marcas líderes a nivel mundial.

Dentro de la división de consumo masivo y conservas de pescado, manejan la marca Florida, Compass y Marinero. Como potenciales clientes estuvieron interesados en adquirir conservas de atún, jurel y anchoveta. Dentro de las características que debe reunir el producto resaltan en orden descendente la calidad, el tiempo de entrega, el precio y las certificaciones de la planta procesadora. En aquel momento, sus principales proveedores de conservas de pescado eran Sállica (Ecuador) y Chotiwat Manufacturing (Tailandia).

El volumen de compra anual es de un millón de cajas de conservas de atún, cuarenta mil cajas de conservas de anchoveta y cuarenta mil cajas de conservas de jurel. La división de negocio tiene un objetivo de crecimiento del diez por ciento anual. Finalmente, le parece

atractivo contar con un socio comercial peruano que pueda fabricar localmente al menos el diez por ciento de sus conservas de atún (presentación de agua y sal) y la totalidad de las conservas de anchoveta y jurel.

➤ Segunda entrevista.

La segunda entrevista fue con el ingeniero Carlos Takayama, jefe de producción CHI/ CHD de la empresa Pesquera Diamante. Esta es una empresa peruana con más de 30 años en el mercado nacional. Desde el 2009 incursiona en el negocio de conservas de pescado con su marca propia Frescomar. En ese entonces, no contaban con planta de conservas propia por lo que la producción es a través de maquilas con diferentes empresas en los puertos de Chimbote, Callao y Pisco. Esto les genera un sobre costo desde el punto de vista de supervisión y como clientes están interesados en unificar su producción en una sola planta procesadora. Les interesa además del servicio de maquila en conservas, el servicio de muelle y el servicio de maquila en congelados. Las especies que necesitan procesar son el jurel, la caballa y el atún en conservas; además de pota y calamar en congelados.

Lo más importante para esta empresa es el precio en primer lugar y, en segundo lugar, la ubicación, pues el complejo pesquero está ubicado a menos de un kilómetro de sus instalaciones. Actualmente, trabajan sus producciones con las empresas Transmarina (Pisco), Conservera San Lucas (Chimbote) y Frutos del Mar (Callao). Su volumen de producción anual es de 126 000 cajas de caballa y jurel; y 56 000 cajas de atún. Además, esperan un crecimiento anual del diez por ciento y les interesa sobre manera contar con un socio comercial tan cercano geográficamente donde puedan centralizar sus operaciones.

4.7.1.2. Congelados.

Se tuvo una única entrevista con la ingeniera Carla Bustamante, gerente de operaciones de la empresa Sercosta S. A. C. Esta es una empresa peruana con más de 10 años de presencia en el mercado que actualmente supera una facturación anual de veinte millones de dólares americanos en exportaciones y es uno de los principales exportadores peruanos de perico congelado al mercado estadounidense. En ese momento, la empresa buscaba incrementar sus operaciones en el Callao, puesto que ya tienen operaciones en Piura, Chimbote, Moquegua y Tacna.

Como cliente su principal interés es el servicio de planta de congelado. De igual forma, la posibilidad de usar el servicio de muelle les parece atractiva porque tendrían posibilidad de

reducir costos por el tema de transporte de materia prima. Las especies que necesitan procesar son perico, pota y calamar. Lo más importante para esta empresa en orden descendente es la calidad, el precio y las certificaciones de la planta procesadora. Entre sus proveedores de servicio actuales mencionaron a las empresas Ultrafrio S. A. C. (Callao) y Agropesca del Perú S. A. C. (Sullana). Asimismo, su volumen de producción anual es de 1000 toneladas de producto terminado y congelado de perico y 4000 toneladas de producto terminado y congelado de pota. La empresa espera un crecimiento anual del cinco por ciento y les interesa contar con una planta procesadora con muelle propio en el Callao.

#### 4.7.2. Ingeniería del proyecto

Considerando la Resolución Directoral N° 091-2002-PE/DNEPP del 22 de marzo del 2002, y modificada a lo que respecta al numeral 3 se resolvió dar publicidad a las fórmulas para la determinación de las capacidades de operación instaladas de las plantas de procesamiento pesquero. Asimismo, fue necesario precisar las fórmulas para el cálculo de capacidad en las plantas de congelado con relación a las unidades a utilizar en estas. De conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Pesca, Decreto Ley N° 25977 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 012-2001-PE; el tamaño de las plantas de congelados y conservas están proyectadas de la siguiente manera:

##### 4.7.2.1. Para planta de congelados.

- Congelación en túneles estáticos:

La planta cuenta con 02 túneles estáticos para congelación con una capacidad de 10.56 t/bach. Las dimensiones internas son de 10,80 m (l) x 5,00 m (a) x 3,50 m (h).

$$CAP_1 = \frac{N^{\circ} \text{Túneles}}{\text{bach}} \times \frac{N^{\circ} \text{Carros}}{\text{Tunel}} \times \frac{N^{\circ} \text{Bandejas}}{\text{Carro}} \times \frac{t}{\text{Bandeja}} \times \frac{24h / \text{dia}}{h / \text{bach}} = t / \text{día}$$

$$CAP_1 = \frac{02 \text{Túneles}}{\text{bach}} \times \frac{16 \text{Carros}}{\text{Tunel}} \times \frac{66 \text{Bandejas}}{\text{Carro}} \times \frac{0.01t}{\text{Bandeja}} \times \frac{24h / \text{dia}}{12h / \text{bach}} = 42.24t / \text{día}$$

Considerando las características de los túneles, los carros y bandejas, se determinó que la capacidad de la planta es de 42.24 tn/día como se resumen en la Tabla 4:

**Tabla 4: Capacidad de planta congelado**

<b>CAPACIDAD DE CONGELACIÓN (toneladas/día)</b>	
Congelación por túneles estáticos	42,24 t/día
<b>CAPACIDAD TOTAL</b>	<b>42,24 tn/día</b>

- Cámara de almacenamiento

Se cuenta con 02 cámaras de almacenamiento para los productos congelados, cuyas dimensiones internas son las siguientes: 13.30 m (l) x 10.00 m (a) x 11.00 m (h). La capacidad de almacenamiento es de 921.6 tn.

Una vez determinadas las características de ubicación y distribución de los *pallets* en la cámara de almacenamiento de producto de congelado, se instalarán con 96 posiciones por nivel y se tendrá 03 niveles por cámara, por lo que se cuenta con 768 posiciones de 1.2 tn/posición.

4.7.2.2. Para la planta de enlatado.

La capacidad es de 3 800 cajas /turno

Donde:

La línea de cocido: 2 600 cajas/turno

La línea de crudo: 1 200 cajas/turno

Cálculo de capacidad: cálculos basados según Resolución Directoral N° 091-2002-PE-DNEPP.

- Línea de cocidos
- Cocinadores estáticos

$$CAPC = 0.1523 \times N^{\circ} \text{Cocinadores} \times \frac{N^{\circ} \text{Carros}}{\text{cocinador}} \times \frac{N^{\circ} \text{Canastillas}}{\text{Carro}} \times \frac{\text{kg.pescado}}{\text{canastilla}} = N^{\circ} \text{cajas/turno}$$

Se cuenta con:

- a. 03 cocinadores estáticos de 09 racks de capacidad x 20 canastillas/rack x 14 kg pescado./canastilla

$$\text{CAPC} = 0.1523 \times 3 \times 9 \times 20 \times 14 = 1\,151,388 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

- b. 02 cocinadores estáticos de 18 racks de capacidad x 20 canastillas/rack x 14 kg pescado./canastilla

$$\text{CAPC} = 0.1523 \times 2 \times 18 \times 20 \times 14 = 1\,535,184 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

La capacidad de la línea de cocido:

$$\text{CAP}_{\text{COCINADORES ESTÁTICOS}} = 2\,686,572 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

- Cerradoras

$$\text{CAPS} = 8 \times \frac{N^{\circ} \text{ latas}}{\text{min}} = N^{\circ} \text{ cajas /turno}$$

El factor 8 corresponde a:

$$60 \text{ min/hora} \times (8 \text{ horas/turno} \times 0.80) / 48 \text{ latas/caja.}$$

El factor sería  $60 \times (8 \times 0.8) / 48 = 8$  máquinas para la línea de cocidos.

Se cuenta con 03 cerradoras de latas de: (1) 125 latas/min y (2) 100 latas/min.

$$\text{CAP}_{\text{CERRADORA}} = 1 \times 8 \times 125 = 1\,000 \text{ Cajas/turno de 08 horas}$$

$$\text{CAP}_{\text{CERRADORA}} = 2 \times 8 \times 100 = 1\,600 \text{ Cajas/turno de 08 horas}$$

La capacidad es:

$$\text{CAP}_{\text{CERRADORA}} = 2\,600 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

- Autoclaves

$$\text{CAPA} = N^{\circ} \text{ de Autoclaves} \times \frac{N^{\circ} \text{ carros}}{\text{Autoclave}} \times \frac{N^{\circ} \text{ cajas}}{\text{carro}} \times 4.4 = N^{\circ} \text{ cajas/turno}$$

Se cuenta con 04 autoclaves de 06 carros con capacidad para 25 cajas c/u.



La capacidad es:

$$CAP_{AUT} = 4 \times 6 \times (25) \times 4.4 = 2\ 640 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

Resumen de capacidad

$$\text{Es igual a la menor de las tres capacidades} = 2\ 600 \text{ cajas x turno 08 horas}$$

- Línea de crudos

Cálculos basados según resolución directoral N° 091-2002-PE-DNEPP

- Cocinador continuo:

$$CAPM = 2079.72 \times \frac{\text{Areademalla}}{t.\text{decoccion}} = N^\circ \text{ cajas/turno}$$

Se cuenta con un cocinador continuo con:

Área de malla del cocinador = 19 m<sup>2</sup> y tiempo de cocción = 25 min

La capacidad es:

$$CAP_{CONTINUO} = 2079.72 \times 19 = 1580.59 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

- Cerradora

$$CAPS = 16 \times \frac{N^\circ \text{ latas}}{\text{min}} = N^\circ \text{ cajas/turno}$$

El factor 16 corresponde a:

60 min/hora x (8 horas/turno x 0.80) /24 latas/caja

Máquina para la línea de crudos

Se cuenta con 01 cerradora de latas, de 100 latas/min; tall 1lb de 24 latas x caja

La capacidad es:

$$CAP_{CERRADORA} = 16 \times 100 = 1600 \text{ Cajas/turno de 08 horas}$$

- Autoclaves

$$CAPA = N^\circ \text{ de Autoclaves} \times \frac{N^\circ \text{ carros}}{\text{Autoclave}} \times \frac{N^\circ \text{ cajas}}{\text{carro}} \times 4 = N^\circ \text{ cajas/turno}$$

Se cuenta con 02 autoclaves de 06 carros con capacidad para 25 cajas c/u,  
La capacidad es:

$$CAP_{AUT} = 2 \times 6 \times (25) \times 4 = 1200 \text{ cajas/turno de 08 horas}$$

Resumen de capacidad:

Es igual a la menor de las tres capacidades = 1200 Cajas x turno 08 horas

4.7.2.3. Para la planta de harina residual.

Capacidad de: **09.00 t/hr**

4.7.2.4. Operatividad de las plantas.

- De la planta de congelados:  
Se trabaja 2 turnos de 12 horas
- De la planta de enlatados:  
Se trabaja 1 turno de 12 horas
- De la planta de harina de residuos de pescado:  
Se trabaja 1 turno de 12 horas

4.7.2.5. Requerimiento de materia prima.

4.7.2.5.1. Para la planta de congelado.

Considerando la capacidad de los túneles y la presentación de productos como filete de perico y jurel o caballa en HGT, se ha calculado la cantidad de materia prima requerida que se presenta a continuación en la Tabla 5:

**Tabla 5: Requerimiento de materia prima para la producción de la Planta congelados**

PRODUCTO	ENVASES /EMPAQUE	PRODUCCIÓN (t/turno)	MATERIA PRIMA REQUERIDA(t/turno)
Perico en filete	20 Kg x caja máster	10.56	21.33
Jurel o caballa en HGT	20 Kg x caja máster	10.56	17.31
TOTAL		21.12	38.64

4.7.2.5.2. Para la planta de enlatados.

Considerando la capacidad de los cocinadores estáticos y continuo, cerradoras de latas, autoclaves y rendimiento de materia prima, se ha calculado la cantidad de materia prima requerida para cada línea, a continuación, se presenta en la Tabla 6:

**Tabla 6: Requerimiento de materia prima para la producción de la Planta conservas**

TIPO DE PRODUCTO	ENVASES /EMPAQUE	PRODUCCIÓN (cajas/turno)	MATERIA PRIMA REQUERIDA (t/turno)
<b>LÍNEA DE COCIDOS</b>			
Desmenuzado (Grated) anchoveta <sup>(1)</sup>	½ lb tuna de (307x109) x 48 latas	2600	62,39
<b>LÍNEA DE CRUDOS</b>			
Anchoveta entera en salsa de tomate <sup>(2)</sup>	1 lb tall (300x407) x 24 latas	1 200	20,65
<b>TOTAL</b>		<b>3 800</b>	<b>83,04</b>

1) Se utiliza en cada envase de ½ lb tuna 110 g por lata de desmenuzado (grated) de anchoveta.

2) Se utiliza en cada envase de 1lb tall 380 g por lata de anchoveta en HGT crudo.

4.7.2.5.3. Para la planta de harina de residuos.

Al ser accesoria a la actividad principal, esta brinda tratamiento a los descartes y residuos hidrobiológicos, sometiéndolos a un proceso gradual de transformación provenientes de las actividades de consumo humano directo, a fin de contribuir con el aprovechamiento integral y racional de los recursos hidrobiológicos (D.S. 005-2011 PRODUCE). La capacidad está en relación a los residuos generados por las actividades principales en función a un turno de operación como se presenta a continuación en las tablas 7 y 8:

**Tabla 7: Generación de residuos en Planta de congelado**

PRODUCTOS CONGELADOS	PRODUCCIÓN tn/turno	MATERIA PRIMA tn/turno	GENERACIÓN DE RESIDUOS	
			% de MP	tn/turno
Perico en filete	10.56	21.33	50.5 %	10.77
Jurel o caballa en HGT	10.56	17.31	39.0 %	6.75
TOTAL PRODUCCIÓN Y MATERIA PRIMA	21.12	38.64		17.52
Descartes/mermas (15%)				5.80
<b>TOTAL DE RESIDUOS + DESCARTES</b>				<b>23,32</b>

La capacidad de planta de harina residual residuos y descartes de planta de congelado según las 23,32 toneladas (residuos + descartes) /12 horas de proceso (\*) = 1.94 t/h.

**Tabla 8: Generación de residuos en Planta de conservas**

PRODUCTOS ENLATADOS	PRODUCCIÓN Cajas/turno	MATERIA PRIMA tn/turno	GENERACIÓN DE RESIDUOS
			tn/turno
LÍNEA DE COCIDOS			
Desmenuzado (grated) de anchoveta	2 600	62.39	35.56
LÍNEA DE CRUDOS			
Anchoveta entera en salsa de tomate	1 200	20.65	9.50
TOTAL PRODUCCIÓN Y MATERIA PRIMA	3 800	83.04	45.06
Descartes/mermas (15%)			12.46
<b>TOTAL DE RESIDUOS + DESCARTES</b>			<b>57.52</b>

La capacidad de planta de harina residual residuos y descartes de planta de conservas: 57.52 toneladas (residuos + descartes) /12 horas de proceso (\*) = 7.19 t/h.

En resumen, la capacidad total de la planta de harina residual de recursos hidrobiológicos: (RH de planta congelado) tn/h + (RH de planta conservas) tn/hr: 1,94 tn/h + 7.19 tn/hr = 9,13; por lo que se considera una planta de 9 tn/hr.

4.7.2.6. Descripción de las etapas de producción.

4.7.2.6.1. Para congelados.

En las figuras 3 y 4 se presentan los diagramas de flujo cuantitativo para los procesos de filete de perico y pescado HGT.

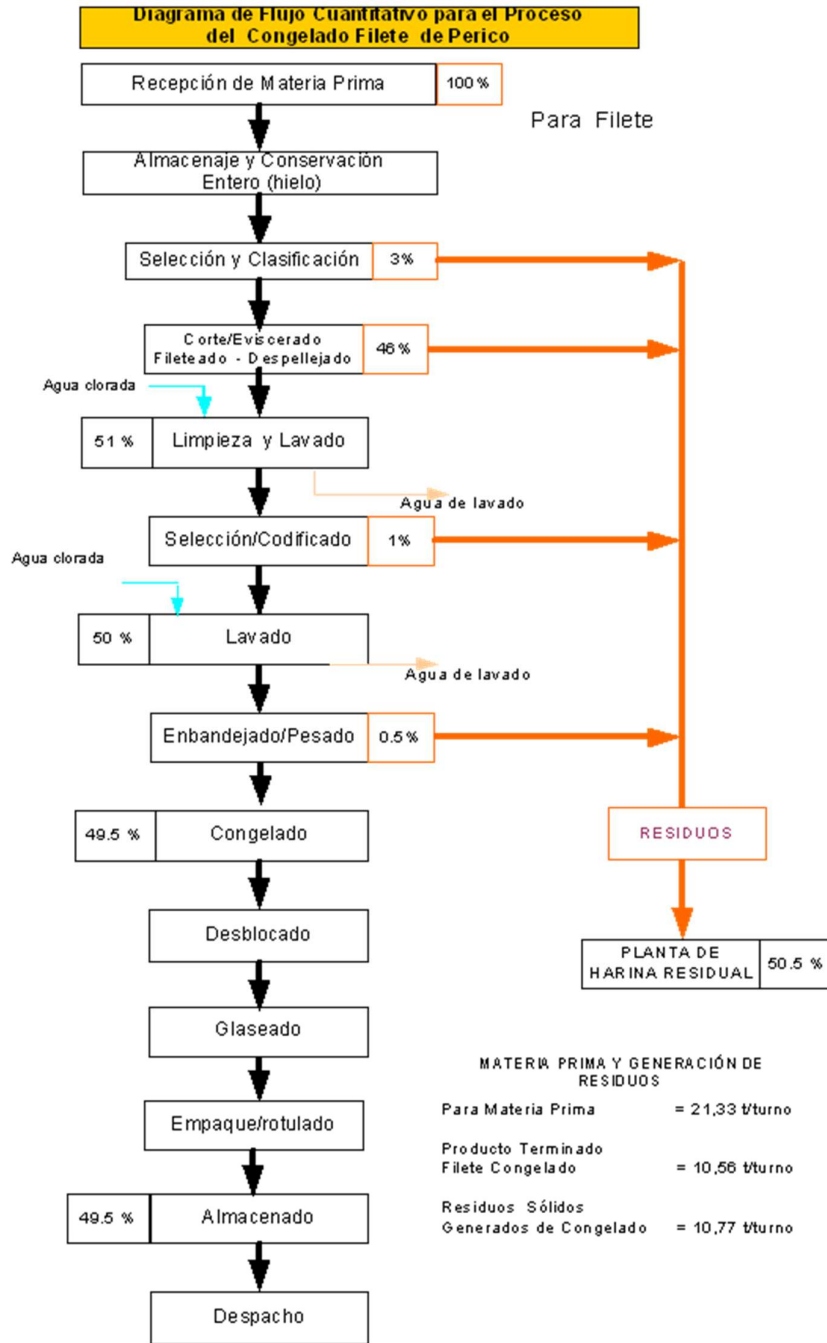


Figura 3: Diagrama de flujo cuantitativo – Proceso congelado filete de perico.

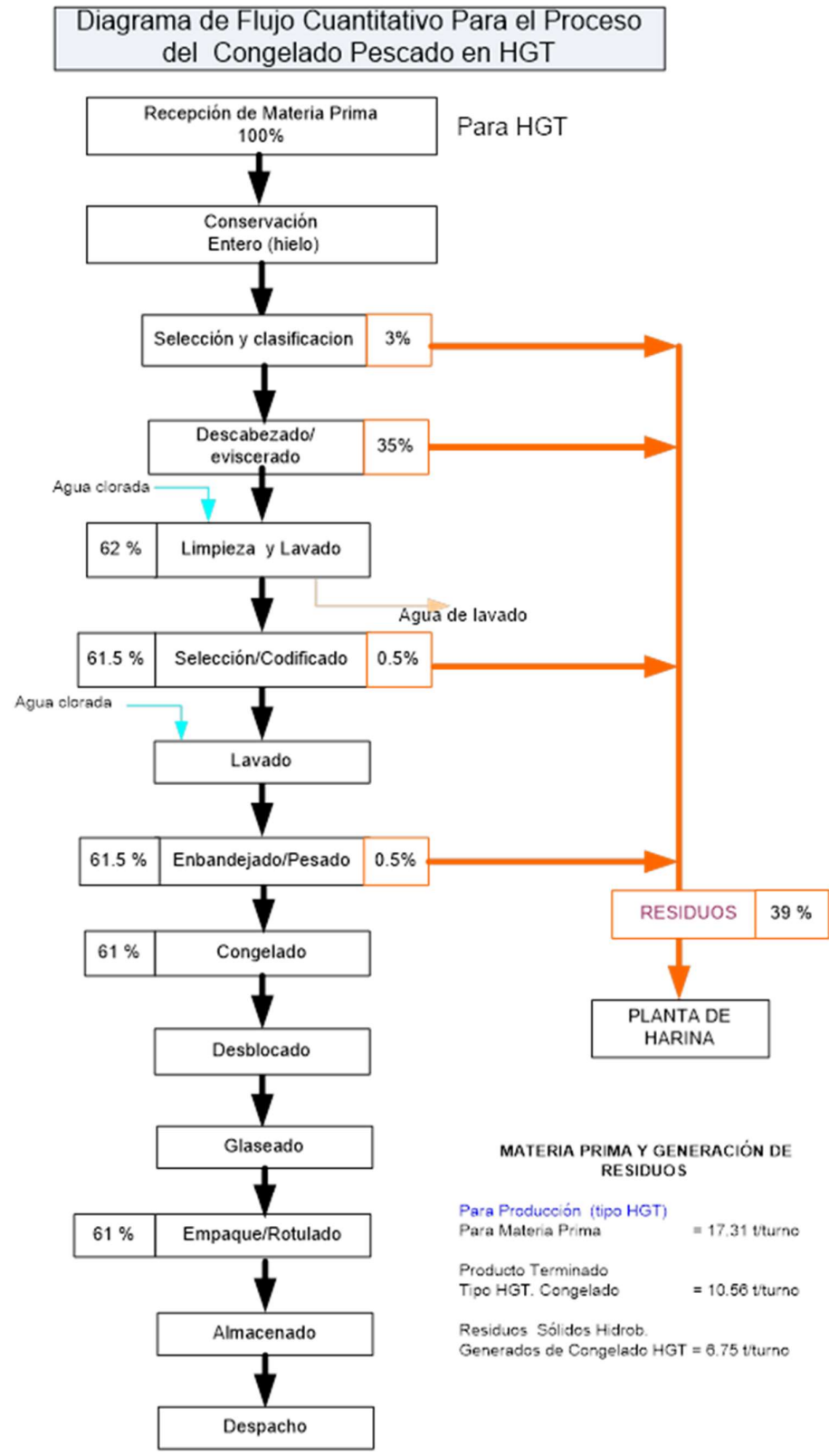


Figura 4: Diagrama de flujo cuantitativo - Proceso congelado pescado HGT.

4.7.2.6.2. Para conservas de anchoveta (desmenuzado).

En la Figura 5 se presenta el diagrama de flujo cuantitativo del proceso de fabricación del desmenuzado de anchoveta.

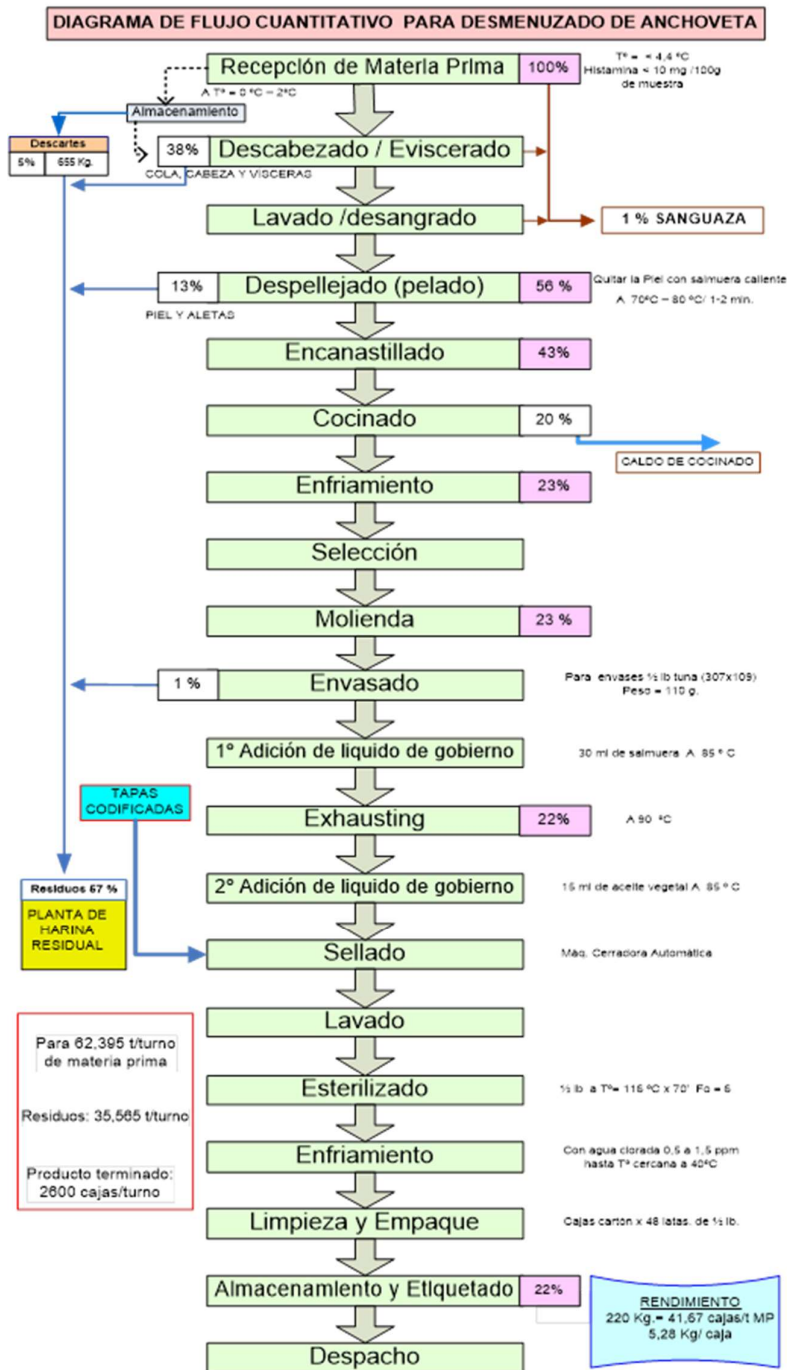


Figura 5: Diagrama de flujo cuantitativo - Proceso conservas desmenuzado de anchoveta.

4.7.2.6.3. Para conservas de pescado (línea de crudos).

En la Figura 6 se presenta el diagrama de flujo cuantitativo del proceso de fabricación de entero de anchoveta.

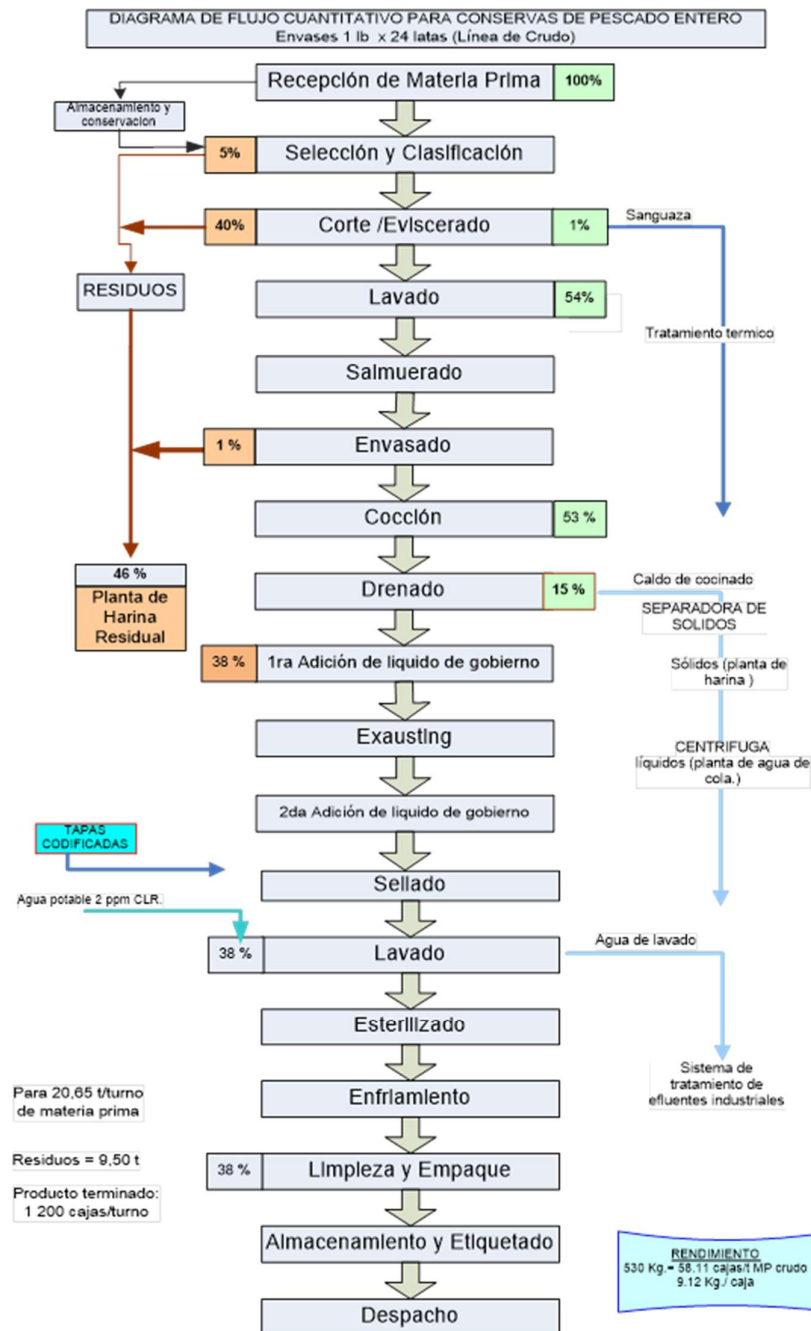


Figura 6: Diagrama de flujo cuantitativo - Proceso conservas de anchoveta entera.



4.7.2.6.4. Para harina de residuos hidrobiológicos.

La producción de harina y aceite de pescado a partir de los residuos y descartes generados en la producción de congelados y enlatados. A continuación, en la Figura 7 se presenta el flujo cualitativo/cuantitativo del proceso de harina de residuos hidrobiológicos:

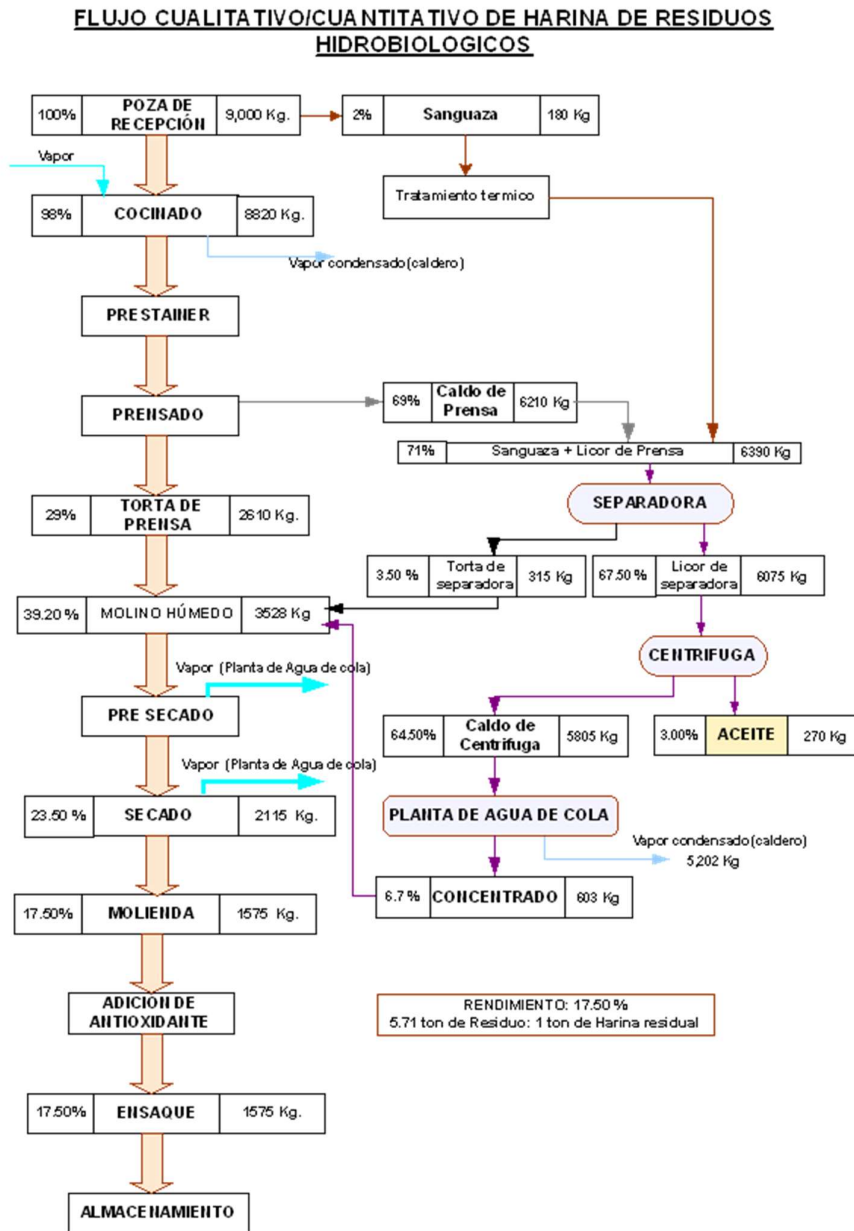


Figura 7: Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo - Proceso harina de residuos hidrobiológicos.

### 4.7.3. Evaluación económica

Para poder hacer la evaluación económica, se tuvo que hacer una proyección de la producción de cada actividad considerando en el caso de la planta congelado la producción propia (bonito entero congelado), servicio de maquila (pota, perico y calamar), servicio de almacenamiento y venta de hielo, todo expresado en TN. Para la planta de conservas se hizo la proyección de la producción propia (grated de anchoveta en agua y sal envase tuna media libra y entero de anchoveta en aceite vegetal envase ¼ club) y del servicio de maquila (proceso cocido de jurel, caballa o bonito), las cantidades se expresan en número de cajas producidas. En el caso de la planta de harina el volumen de producción es en TN y finalmente para el servicio de muelle la cantidad se expresa en toneladas descargadas. En la Tabla 9 se presenta el resumen de lo proyectado:

**Tabla 9: Proyección productiva y económica**

	PRODUCCION	PRECIO	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	IR - 28%	DEPRECIACIÓN	SALDO ECONOMICO
<b>CONGELADO</b>			<b>\$ 5,420,000.00</b>	<b>\$ 2,593,989.67</b>	<b>\$ 2,826,010.33</b>	<b>\$ 791,282.89</b>	<b>\$ 105,500.00</b>	
Maquila (TN)	7,500.00		\$ 1,535,000.00	\$ 986,489.67	\$ 548,510.33	\$ 153,582.89		
Servicio Maquila Pota (TN)	6,000.00	\$180.00	\$ 1,080,000.00	\$ 789,191.74	\$ 290,808.26	\$ 81,426.31		
Servicio Maquila Perico (TN)	1,000.00	\$330.00	\$ 330,000.00	\$ 131,531.96	\$ 198,468.04	\$ 55,571.05		
Servicio Maquila Calamar (TN)	500.00	\$250.00	\$ 125,000.00	\$ 65,765.98	\$ 59,234.02	\$ 16,585.53		
Producción propia (TN)	2,500.00		\$ 3,750,000.00	\$ 1,607,500.00	\$ 2,142,500.00	\$ 599,900.00		
Producción bonito	2,500.00	\$1,500.00	\$ 3,750,000.00	\$ 1,607,500.00	\$ 2,142,500.00	\$ 599,900.00		
Servicio almacenamiento (TN)	1,000.00	\$60.00	\$ 60,000.00		\$ 60,000.00	\$ 16,800.00		
Venta de hielo (TN)	2,500.00	\$30.00	\$ 75,000.00		\$ 75,000.00	\$ 21,000.00		
<b>CONSERVAS</b>			<b>\$ 5,761,194.03</b>	<b>\$ 5,312,431.84</b>	<b>\$ 448,762.19</b>	<b>\$ 125,653.41</b>	<b>\$ 150,530.00</b>	
Maquila (Cajas)	200,000.00	\$8.36	\$ 1,671,641.79	\$ 1,431,734.17	\$ 239,907.62	\$ 67,174.13		
Producción propia (Cajas)	200,000.00		\$ 4,089,552.24	\$ 3,880,697.67	\$ 208,854.57	\$ 58,479.28		
Grated de anchoveta Tuna 1/2 libra	100,000.00	\$16.42	\$ 1,641,800.00	\$ 1,581,815.45	\$ 59,984.55	\$ 16,795.68		
Entero de anchoveta 1/4 club	100,000.00	\$24.47	\$ 2,447,752.24	\$ 2,298,882.23	\$ 148,870.01	\$ 41,683.60		
<b>HARINA (TN)</b>	<b>2,500.00</b>	<b>\$1,386.80</b>	<b>\$ 3,467,000.00</b>	<b>\$ 2,184,519.17</b>	<b>\$ 1,282,480.83</b>	<b>\$ 359,094.63</b>	<b>\$ 60,409.96</b>	
<b>MUELLE (TN)</b>	<b>35,000.00</b>	<b>\$20.00</b>	<b>\$ 700,000.00</b>	<b>\$ 204,403.32</b>	<b>\$ 495,596.68</b>	<b>\$ 138,767.07</b>	<b>\$ 133,113.54</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,348,194</b>	<b>\$ 10,295,344.00</b>	<b>\$ 5,052,850</b>	<b>\$ 1,414,798</b>	<b>\$ 449,553.5</b>	<b>\$ 4,087,606</b>

Dicho lo anterior y considerando que la inversión total del proyecto fue de USD 10 000 000 financiado al 100% con recursos propios. A continuación, se presenta el flujo económico del proyecto en la Tabla 10:

**Tabla 10: Flujo económico del proyecto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-\$ 10,000,000					
Ingresos totales		\$ 15,348,194	\$ 15,348,194	\$ 15,348,194	\$ 15,348,194	\$ 15,348,194
Ingresos congelado		\$ 5,420,000	\$ 5,420,000	\$ 5,420,000	\$ 5,420,000	\$ 5,420,000
Ingresos conservas		\$ 5,761,194	\$ 5,761,194	\$ 5,761,194	\$ 5,761,194	\$ 5,761,194
Ingresos harina		\$ 3,467,000	\$ 3,467,000	\$ 3,467,000	\$ 3,467,000	\$ 3,467,000
Ingresos muelle		\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 700,000
Egresos						
Materia prima		\$ 1,977,508	\$ 1,977,508	\$ 1,977,508	\$ 1,977,508	\$ 1,977,508
Mano de obra directa		\$ 2,625,612	\$ 2,625,612	\$ 2,625,612	\$ 2,625,612	\$ 2,625,612
Insumos		\$ 4,164,900	\$ 4,164,900	\$ 4,164,900	\$ 4,164,900	\$ 4,164,900
Total Costo directo		\$ 8,768,020	\$ 8,768,020	\$ 8,768,020	\$ 8,768,020	\$ 8,768,020
Gastos de venta		\$ 296,492	\$ 296,492	\$ 296,492	\$ 296,492	\$ 296,492
Gastos administrativos		\$ 1,230,832	\$ 1,230,832	\$ 1,230,832	\$ 1,230,832	\$ 1,230,832
Total costo indirecto de fabricación		\$ 1,527,324	\$ 1,527,324	\$ 1,527,324	\$ 1,527,324	\$ 1,527,324
Egresos totales		\$ 10,295,344	\$ 10,295,344	\$ 10,295,344	\$ 10,295,344	\$ 10,295,344
Utilidad antes de impuestos		\$ 5,052,850	\$ 5,052,850	\$ 5,052,850	\$ 5,052,850	\$ 5,052,850
IR - 28%		\$ 1,414,798	\$ 1,414,798	\$ 1,414,798	\$ 1,414,798	\$ 1,414,798
Depreciación		\$ 449,553	\$ 449,553	\$ 449,553	\$ 449,553	\$ 449,553
<b>Saldo Económico</b>	<b>-\$ 10,000,000</b>	<b>\$ 4,087,606</b>	<b>\$ 4,087,606</b>	<b>\$ 4,087,606</b>	<b>\$ 4,087,606</b>	<b>\$ 4,087,606</b>
<b>Amort. E Intereses</b>						
<b>Saldo Financiero</b>	<b>-\$10,000,000</b>	<b>\$4,087,606</b>	<b>\$4,087,606</b>	<b>\$4,087,606</b>	<b>\$4,087,606</b>	<b>\$4,087,606</b>

Con el flujo de caja se ha proyectado cuánto efectivo dejará la inversión; en tanto que con la tasa de descuento puede determinarse la valla que el proyecto debe superar para crear valor. Juntar estos elementos y dar la respuesta sobre el valor que entrega la inversión es función de los indicadores de rentabilidad.

Los principales factores son el valor presente neto, conocido como VPN y la tasa interna de retorno, más fácilmente identificable como TIR. El VPN también se le conoce como valor actual neto (VAN).

Las siglas para utilizar en el presente documento serán las siguientes:

1.- Valor Actual Neto (VAN), cuya fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de periodos considerados.

$k$  es la tasa de descuento.

2.- Tasa Interna de Retorno (TIR). Cuya formula es:

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Donde:

$I$  es el valor de la inversión inicial.

$F_i$  es el flujo de caja.

$n$  es el número de periodos considerados.

$i$  es la tasa.

La tasa de descuento utilizada para la evaluación económica será la Tasa de Descuento de capital propio de 25% (COK) durante un periodo de duración de 05 años. El flujo de caja económico ha servido para calcular los siguientes indicadores que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Indicadores económicos**

Indicadores económicos	
COK	25%
Monto de inversión en el año 0	USD \$10'000,000
Periodo de evaluación	05 años
VAN	USD \$992,716
TIR	29.77%

El valor actual neto (VAN) del proyecto, cuyo horizonte de evaluación es de 5 años, fue calculado en USD 992,716. Esto significa que, luego de cubierta la inversión inicial y la rentabilidad exigida al proyecto a partir de los flujos anuales actualizados queda como

excedente dicha cantidad. Desde el primer año operativo se obtiene un flujo económico positivo, ya que con el nivel de ventas proyectado se cubren todos los egresos. Asimismo, el TIR es mayor al costo de capital por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1. Se formuló la visión, misión y objetivos estratégicos.
- 5.2. Del análisis del ambiente externo de la empresa se concluyó que el macroentorno fue atractivo y estable para la inversión.
- 5.3. Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluyó que el microentorno fue atractivo para las empresas integradas al sector industrial.
- 5.4. Las estrategias ajustadas a la situación fueron las siguientes: liderazgo en costos, integración vertical hacia atrás y diversificación concéntrica.
- 5.5. De la matriz FODA y del Balanced Score Card se concluyó que la empresa debe invertir en infraestructura y capacitación de personal para lograr la estrategia de liderazgo en costos.
- 5.6. El análisis preliminar del proyecto indicó que la inversión en el nuevo complejo fue rentable, considerando el plan estratégico desarrollado en el presente trabajo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Revisar y replantear el plan estratégico cada 02 años para que este obedezca a los cambios que puedan surgir en el entorno.
- 6.2. Invertir en capacitación de personal, mantener e incrementar las certificaciones en el tiempo.
- 6.3. Difundir la visión, la misión y los objetivos estratégicos a cada uno de los trabajadores de la organización.
- 6.4. Hacer el seguimiento a los indicadores propuestos en la tabla de indicadores del Balanced Score Card para saber si lo planificado es igual a lo realizado y así poder tomar las acciones correctivas pertinentes.

## VII. REFERENCIAS

1. Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Naciones Unidas*. Santiago de Chile.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf).
2. Camacho, H; Gordillo, S; Vargas, J; Yauri, O. (2017). *Plan Estratégico para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú 2016-2026*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7804>
3. D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*.  
[https://kupdf.net/download/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-fernando-d-alessio-ipinza1pdf\\_59b3d425dc0d607819568edd\\_pdf](https://kupdf.net/download/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-fernando-d-alessio-ipinza1pdf_59b3d425dc0d607819568edd_pdf)
4. De La Cruz, P. (2006). *Sistema de control estratégico basado en BSC para empresas del Sector Pesquero*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2677>
5. Del Prado, L. (1998). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.
6. Educación Continua online. (2006). *Dirección estratégica*. Barcelona, España: Pasder BCN S.L.
7. Liñan, D; Rodriguez, A. (2014). *Propuesta de planeamiento estratégico para la empresa Mantenimiento y Matricería J M S.A.C.* (Trabajo de titulación de ingeniería, Universidad Nacional Agraria La Molina).  
<http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2300>



8. Medina, J. (2018). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta procesadora de enlatados de jurel (trachurus murphyi) de tipo grated*. (Trabajo de titulación ingeniería, Universidad de Lima).

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/viulima/8497>

9. Villajuana, C. (2003). *Gestión estratégica integral*.

<http://se7a85824ef05a574.jimcontent.com/download/version/1335322347/module/4770839865/name/Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20Integral.pdf>

10. Sainz De Vicuña, J. (2003). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.