



**"PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE  
LAS EMPRESAS COPEINCA-CFG"**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Olenka Espinoza Luna**

**Sr. Steev Jovanovich Elera**

**Sr. Orlando Gámez Zea**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2016**

A mis padres, Vicky y Nelson por su ejemplo de tenacidad y superación constante. A Óscar, mi compañero de vida, por su permanente apoyo y amor incondicional.

**Olenka Fabiola Espinoza Luna**

A mis padres, Steev y Vilma, por inculcarme firmes valores y por su esfuerzo para convertirme en la persona que soy. A mis suegros, Víctor y Carmen, por la confianza depositada en mí y su impulso para seguir adelante. Muy especialmente a mi esposa Claudia y mi hija Jelena, por ese amor infinito que me da las fuerzas y motivación para esforzarme cada día en ser mejor persona y profesional.

**Steev Stanislav Jovanovich Elera**

A mi padre que siempre está conmigo, y especialmente a mi madre, Mariana, por su apoyo y ejemplo de esfuerzo y perseverancia. A mi esposa Jennifer y mi hija Abigail por su apoyo y paciencia. A mis tíos Limber y Judith, por apoyo y afecto incondicional.

**Orlando Arturo Gámez Zea**

## Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad elaborar un plan estratégico para la empresa Corporación Pesquera Inca S.A.C., producto de la fusión con la empresa CFG Investment S.A.C. en adelante COPEINCA-CFG; dedicada a la producción de harina y aceite de pescado. El plan alcanzado muestra la situación actual de la empresa y el contexto en el que se desarrolla, a su vez, propone estrategias que le permitan mantener su ventaja competitiva sostenible para los próximos cinco años.

Es importante mencionar que la producción de harina y aceite de pescado en el Perú es una actividad que data de los años 50, producto de la extracción y posterior procesamiento de la anchoveta. A lo largo de las décadas, la actividad ha venido transformándose y es hasta el año 2009 que pasa de un sistema de pesca basado en una cuota global de anchoveta a ser pescada según las capacidades de cada barco y empresa, a optar por un sistema de cuotas individual por cada barco, según el record histórico de pesca del mismo; asignando así derechos de pesca, conocido comúnmente como ley de cuotas<sup>1</sup>.

La harina y el aceite de pescado constituyen un ingrediente para la producción de alimento balanceado para animales, en especial para la industria acuícola<sup>2</sup> la misma que ha tenido una tasa de crecimiento geométrico mundial, en el periodo 2000-2009, de 5,77%<sup>3</sup>.

El Perú es el principal exportador de harina de pescado (anexo 1); sin embargo, la preocupación de COPEINCA-CFG es la reducción de los niveles de producción de harina de pescado en los últimos años (anexo 2) donde se observa que durante el periodo 2012 al 2015 se han reducido los niveles de producción en el orden del 39%, en comparación con el periodo del 2006 al 2011, y en 53% promedio respecto al periodo 2000 al 2005. Asimismo, los precios de la harina vienen fluctuando en estos últimos años con altos incrementos en los periodos de reducción de la oferta, llegando hasta USD 2.400 por tonelada vs USD 1.600 por tonelada en los periodos de mayor oferta, existiendo alta volatilidad (anexo 3). Debido a estos factores, la demanda del mercado también es inestable y se ha reducido en los últimos dos años.

COPEINCA-CFG cuenta con 21 años y en la actualidad ocupa el primer lugar de la cuota de pesca nacional de anchoveta asignada por el estado peruano, luego de la fusión operativa con la

---

<sup>1</sup> D.L. 1084 – Ley sobre límites máximos de captura por embarcación puesto en implementación en el año 2009

<sup>2</sup> Según la FAO, la acuicultura es el cultivo de organismos acuáticos tanto en zonas costeras como del interior que implica intervenciones en el proceso de cría para aumentar la producción.

<sup>3</sup> La tasa de crecimiento se ha obtenido de informes de la FAO

empresa pesquera CFG Investment, subsidiaria del grupo chino Pacific Andes Holdings Limited (PAHL) tras la compra efectuada en el año 2013. Convirtiéndose esta cuota de pesca en una de sus ventajas competitivas. COPEINCA-CFG ha venido facturando en promedio USD 380 millones de dólares al año, producto de la venta de harina y aceite de pescado.

### **Ranking de empresas: límite máximo de captura por embarcación**

Rankin ▼	EMPRESA ▼	LMCE (%) ▼
1	COPEINCA	16.9006
2	TASA	14.1596
3	DIAMANTE	8.5033
4	AUSTRAL	6.8674
5	EXALMAR	6.8279
6	HA YDUK	6.6102

Fuente: Ministerio de la producción. Elaboración propia, 2016

COPEINCA-CFG cuenta con una visión, misión y valores, y es a partir del análisis de ellos que se plantean objetivos estratégicos así como estrategias a ser desarrolladas para lograrlos, como son: mejorar la calidad de harina y aceite de pescado, desarrollar productos de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo, mejorar la imagen de la empresa fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad), invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología, de tal forma que garanticen la continuidad del liderazgo que actualmente cuenta. Las estrategias antes planteadas se despliegan en planes de operaciones, plan de marketing, plan de recursos humanos, plan de responsabilidad social empresarial y plan de finanzas. Los beneficios de las estrategias formuladas fueron evaluados financieramente dando como resultado un incremento en la rentabilidad y valor de la compañía

## Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones generales .....	2
2. La empresa .....	2
3. Definición del problema .....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del macroentorno .....	5
1.1 Entorno político-Legal.....	5
1.2 Entorno económico .....	5
1.3 Entorno social .....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico – medioambiental .....	8
1.6 Entorno global.....	9
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	10
3. Análisis del microentorno .....	10
3.1 Análisis de las cinco fuerzas .....	11
3.1.1 Poder de negociación de los proveedores (3,4 grado neutral) .....	11
3.1.2 Poder de negociación de los clientes (2,43 poco atractiva) .....	11
3.1.3 Amenaza de nuevos competidores (4,4 atractiva) .....	12
3.1.4 Amenaza de productos o sustitutos (3,67 grado neutral) .....	12
3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes (4,0 atractiva) .....	13
3.1.6 Conclusión de las cinco fuerzas (3,7) .....	13
4. Factores críticos de éxito (FCE) .....	14
5. Matriz de perfil competitivo .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Análisis de áreas funcionales .....	16
1.1 Alta Gerencia .....	16
1.2 Comercial y Ventas.....	16

1.3 Operaciones y Logística.....	16
1.4 Calidad, investigación y desarrollo.....	17
1.5 Finanzas y Contabilidad.....	18
1.6 Recursos Humanos.....	19
1.7 Sistemas de información.....	19
2. Evaluación de la cadena de valor.....	19
3. Modelo de negocio.....	20
4. Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI).....	22
5. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO.....	22
6. Determinación de la ventaja competitiva.....	24
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>25</b>
1. Propuesta de visión y misión .....	25
2. Objetivos estratégicos .....	25
<b>Capítulo V. Formulación de estrategias.....</b>	<b>27</b>
1. Matriz FODA.....	27
2. Matriz PEYEA.....	28
3. Matriz interna – externa (IE).....	29
4. Matriz de la gran estrategia.....	30
<b>Capítulo VI. Selección de estrategias .....</b>	<b>31</b>
1. Matriz de alineamiento estratégico .....	31
2. Estrategias y objetivos estratégicos .....	32
3. Selección de las estrategias priorizadas .....	32
<b>Capítulo VII. Lineamientos para planes funcionales.....</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>	<b>35</b>
1. Introducción.....	35
2. Objetivos.....	35
3. Despliegue de las actividades de operaciones.....	35
3.1 Calidad.....	36
3.2 Eficiencia.....	37
3.3 Flexibilidad.....	37

3.4 Investigación, desarrollo e innovación.....	38
4. Gestión operacional para el semirrefinado de aceite de pescado .....	38
5. Presupuesto del plan de operaciones.....	38
<b>Capítulo IX. Plan de marketing.....</b>	<b>39</b>
1. Introducción .....	39
2. Objetivos del plan de marketing .....	39
3. Desarrollo de harinas especiales .....	40
3.1 Determinación del mercado .....	40
4. Segmentación.....	42
5. Posicionamiento.....	42
6. Marketing mix.....	43
6.1 Producto .....	43
6.2 Precio .....	44
6.3 Distribución .....	44
6.4 Promoción.....	44
7. Presupuesto del plan de marketing .....	45
<b>Capítulo X. Plan de recursos humanos .....</b>	<b>46</b>
1. Introducción .....	46
2. Objetivos de recursos humanos .....	46
3. Actividades por desarrollar .....	46
3.1 Reestructuración de áreas clave alineada a la estrategia.....	46
3.2 Mejorar las competencias de los colaboradores.....	47
3.3 Implementar un sistema de gestión del talento .....	48
<b>Capítulo XI. Plan de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>49</b>
1. Introducción .....	49
2. Análisis de la responsabilidad social empresarial de COPEINCA-CFG .....	50
3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	51
<b>Capítulo XII. Plan de finanzas .....</b>	<b>52</b>
1. Introducción .....	52
2. Objetivos financieros generales y específicos .....	52
2.1 Objetivos generales.....	52

2.2 Objetivos específicos .....	52
3. Supuestos generales .....	52
4. Gastos e inversión de planes funcionales.....	53
5. Tasa de descuento WACC .....	54
6. Evaluación financiera.....	54
7. Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>77</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Principales indicadores de la empresa .....	3
Tabla 2.	Entorno político-legal .....	5
Tabla 3.	Entorno económico.....	6
Tabla 4.	Entorno social .....	7
Tabla 5.	Entorno tecnológico.....	8
Tabla 6.	Entorno ecológico - medioambiental.....	8
Tabla 7.	Entorno global .....	9
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE).....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores .....	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes .....	12
Tabla 11.	Amenaza de nuevos competidores .....	12
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos .....	13
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores existentes .....	13
Tabla 14.	Evaluación global de las cinco fuerzas .....	14
Tabla 15.	Matriz de perfil competitivo .....	15
Tabla 16.	Facturación de los últimos 3 años .....	18
Tabla 17.	Cadena de valor de COPEINCA-CFG .....	20
Tabla 18.	Modelo de negocio de COPEINCA-CFG .....	21
Tabla 19.	Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI) .....	22
Tabla 20.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 21.	Matriz FODA.....	27
Tabla 22.	Matriz PEYEA.....	28
Tabla 23.	Matriz de alineamiento estratégico.....	31
Tabla 24.	Matriz de estrategias seleccionadas .....	31
Tabla 25.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos .....	32
Tabla 26.	Objetivos estratégicos.....	32
Tabla 27.	Matriz de estrategias priorizadas .....	33
Tabla 28.	Objetivos del plan de operaciones .....	35
Tabla 29.	Distribución de la flota, según el tipo de embarcaciones .....	36
Tabla 30.	Objetivos del plan de marketing .....	39
Tabla 31.	Estimación del mercado de chanchos bebé .....	40
Tabla 32.	Estimación del mercado de anguilas .....	41
Tabla 33.	Segmentación .....	42
Tabla 34.	Nuevas especificaciones de harinas especiales .....	43

Tabla 35.	GAP de precios harinas especiales vs harinas convencionales .....	44
Tabla 36.	Actividades de promoción .....	45
Tabla 37.	Actividades de responsabilidad social empresarial en COPEINCA-CFG.....	50
Tabla 38.	Resumen de inversión y gastos de planes funcionales .....	53
Tabla 39.	Estimación WACC .....	54
Tabla 40.	Flujo de caja con aplicación de las estrategias .....	55
Tabla 41.	Flujo de caja sin aplicación de las estrategias .....	56
Tabla 42.	Flujo de caja incremental.....	57
Tabla 43.	Incremento de las ventas .....	57
Tabla 44.	Reducción de costos de producción.....	57
Tabla 45.	Incremento de valor de la compañía.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Logo de los programas de sistemas de gestión.....	18
Gráfico 2.	Evolución de calidad de harina de pescado .....	18
Gráfico 3.	Matriz PEYEA.....	29
Gráfico 4.	Matriz externa – interna (IE) .....	29
Gráfico 5.	Matriz de la gran estrategia (GE) .....	30
Gráfico 6.	Lineamientos para planes funcionales .....	34
Gráfico 7.	Posicionamiento de la marca COPEINCA .....	42
Gráfico 8.	Estructura propuesta del área comercial .....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Exportación mundial de harina de pescado (TM).....	65
Anexo 2	Producción anual de harina y aceite de pescado en el Perú (tm).....	65
Anexo 3.	Precios de harina de pescado.....	66
Anexo 4.	Importaciones de harina de pescado (en miles de TM).....	67
Anexo 5.	Importaciones de harina de pescado de China.....	67
Anexo 6.	Efecto ordenamiento pesquero- D.L. 1084 Ley de Cuotas.....	68
Anexo 7.	Exportaciones de harina peruana por destino (en TM).....	69
Anexo 8.	Uso de la harina y el aceite de pescado por mercado 2014.....	69
Anexo 9.	Distribución de las plantas de procesamiento.....	70
Anexo 10	Presupuesto del plan de operaciones.....	71
Anexo 11	<i>Stock</i> de cerdos en el mundo.....	72
Anexo 12	Tendencia en el consumo de aceite de pescado.....	73
Anexo 13	Estructura organizacional de COPEINCA-CFG-CFG.....	73
Anexo 14	Intereses de los <i>stakeholders</i> de COPEINCA-CFG-CFG.....	74
Anexo 15	Mapeo de <i>stakeholders</i> de COPEINCA-CFG-CFG.....	75
Anexo 16	Estado de resultado con estrategia.....	75
Anexo 17	Estado de resultado sin estrategia.....	76
Anexo 18	Variación de la utilidad con estrategia y sin estrategia.....	76

## **Introducción**

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa COPEINCA-CFG, con oficinas administrativas ubicadas en Lima, Perú, y con plantas de procesamiento ubicadas a lo largo de la costa peruana. La empresa es dirigida por el Sr. José Miguel Tirado como gerente general y pertenece al grupo chino Pacific Andes International Holdings Limited (PAIHL) matriz de China Fishery Group Limited, (CFGL) con sede en Hong Kong. Ambas empresas listan en la bolsa de Singapur.

El objeto de la empresa es la extracción, producción y comercialización de harina y aceite de pescado; siendo la sostenibilidad del recurso anchoveta el eje principal para garantizar el éxito de la compañía a largo plazo. COPEINCA-CFG ha venido facturando en promedio USD 380 millones de dólares al año, producto de la venta de harina y aceite de pescado, y se ha convertido en la empresa con la mayor cuota de pesca asignada por el estado peruano.

La principal problemática de COPEINCA-CFG es que siendo el Perú el principal exportador de harina de pescado (anexo 1), existe una reducción en la elaboración del producto en los últimos años (anexo 2) donde se observa que durante el periodo 2012 al 2015 se han reducido la producción en el orden del 39%, en comparación con el periodo del 2006 al 2011, y en 53% promedio respecto al periodo 2000 al 2005. Asimismo, los precios de la harina vienen fluctuando en estos últimos años con alto incremento llegando hasta 2.400 USD/t vs 1.600 USD/t (anexo 3). Debido a estos factores, la demanda del mercado también es inestable y viene fluctuando en los últimos dos años (anexo 4).

La presente investigación tiene como finalidad aplicar las diferentes herramientas y conocimientos adquiridos en el desarrollo de la Maestría de Administración de Negocios de tal forma de alcanzar alternativas de solución mediante el planteamiento de un plan estratégico de negocios con un horizonte a cinco años que le permita mantener a COPEINCA-CFG el liderazgo alcanzado.

La estructura del presente trabajo consta en principio el abordaje e introducción de la empresa, el planteamiento de la problemática, un análisis externo e interno, la formulación de objetivos, la formulación de las estrategias, el desarrollo de los planes funcionales que nos permitan consolidar las estrategias planteadas y la evaluación financiera de las mismas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

En la actualidad, la producción de harina y aceite de pescado en el Perú está basada en la pesca del recurso anchoveta. Esta pesca se encuentra regulada por el Ministerio de la Producción bajo la Ley de Cuotas<sup>4</sup> o esquema de límites máximos de captura por embarcación (LMCE), que constituye una forma de asignar derechos individuales sobre los recursos pesqueros. Bajo este esquema, se asigna una alícuota de la cuota global del país a cada embarcación que tenga permiso de pesca, según factores como capacidad de bodega y sus capturas históricas. La implementación de este nuevo esquema basado en LMCE tuvo como efecto positivo más importante, el ordenamiento pesquero a través de la racionalización del esfuerzo pesquero y que busca básicamente garantizar la sostenibilidad de la anchoveta. Este esquema entró en marcha en el año 2009.

Este ordenamiento trajo consigo otros aspectos como la concentración de la industria, la reducción de la flota de anchoveta, así como la reducción de puestos de trabajo al reducirse las plantas de procesamiento de harina y aceite de pescado (anexo 6).

Por otro lado, el 100% de la producción de harina y aceite de pescado peruana se exporta, siendo el principal destino los países asiáticos, con un promedio del 72% de las exportaciones (anexo 7).

### **2. La empresa**

COPEINCA-CFG, con sede en Lima-Perú, es una empresa que pertenece al sector manufactura y a la industria de producción y transformación de productos de origen hidrobiológico, su actividad es la producción de harina y aceite de pescado. La compañía está involucrada, inclusive, desde el proceso de extracción de la materia prima.



COPEINCA fue fundada en 1994 por la Familia Dyer y listaba en la Bolsa Noruega bajo COPEINCA ASA desde enero de 2007 (alrededor de 500 accionistas). En febrero de 2013, luego de 18 años de fundación y ocupando el segundo lugar en términos de cuota propia, el grupo Chino - Pacific Andes International Holdings Limited (PAIHL), con sede en Hong Kong, matriz de China Fishing Group Limited (CFGL), anunció su intención de lanzar una oferta por todas las

---

<sup>4</sup> D.L. 1084 – Ley sobre límites máximos de captura por embarcación emitido en el año 2009

acciones de COPEINCA, en un proceso de OPA HOSTIL<sup>5</sup> así como un proceso de compra apalancada. Este grupo chino también tenía operaciones en el Perú a través de la empresa CFG Investment S.A.C., empresa con 7 años de trayectoria y que ocupaba el quinto lugar en términos de cuota. En septiembre de 2013 se consolida la compra de COPEINCA-CFG y empieza un proceso de fusión de ambas empresas peruanas (tabla 1).

**Tabla 1. Principales indicadores de la empresa**

<b>Principales Indicadores</b>		
Nro de plantas	5	7
Capacidad de procesamiento (TN/hr)	840	600
Nro de embarcaciones	28	20
Nro de embarcaciones con sistema RSW (Refrigerated sea water)	19	2
Capacidad de embarcaciones (m3)	12,6	9
Nro de colaboradores	1,5	1,4
% participación cuota centro-norte	10.7%	6.0%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Luego de esta compra, COPEINCA-CFG pasa a ser la primera empresa con la cuota más grande de pesca en el Perú, con el 16,7% de participación. COPEINCA-CFG ha venido facturando, en promedio, USD 380 millones al año, producto de la venta de harina y aceite de pescado.

Desde la mencionada adquisición, la nueva empresa forma parte de una corporación cuya casa matriz y su Directorio están ubicados en China. Debido a esta nueva estructura, en la cual, es el nuevo Directorio quien decide finalmente la dirección estratégica de la empresa, estamos desarrollando una propuesta de planeamiento estratégico la cual es una herramienta de gestión valiosa para la Gerencia General de COPEINCA-CFG.

### **3. Definición del problema**

La principal problemática de COPEINCA-CFG es que, siendo el Perú el principal exportador de harina de pescado (anexo 1), existe una reducción de los niveles de producción de harina de pescado en los últimos años (anexo 2) donde se observa que durante el periodo 2012 al 2015 se

<sup>5</sup> Oferta pública de acciones no solicitada y no aceptada por el Directorio de COPEINCA ASA, según pronunciamiento realizado el 26 de febrero de 2013 en la bolsa de OSLO donde cotizaba sus acciones

han reducido los niveles de producción en el orden del 39%, en comparación con el periodo 2006 al 2011, y en 53% promedio respecto al periodo 2000 al 2005. Asimismo, los precios de la harina vienen fluctuando, en estos últimos años, con altos incrementos en los periodos de reducción de la oferta llegando hasta 2.400 USD/t vs 1.600 USD/t en los periodos de mayor oferta, existiendo alta volatilidad (anexo 3). Debido a estos factores, la demanda del mercado también es inestable y viene fluctuando en los últimos dos años (anexos 4 y 5). Finalmente, estas variaciones hacen que los ingresos y los resultados operativos de la empresa se vean afectados. Ante esta inestabilidad de oferta, también nos volvemos un proveedor riesgoso y el mercado puede optar y buscar otras alternativas de abastecimiento más seguro.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Se plantea como estrategia central la mejora de la calidad de los productos actuales (harinas convencionales) así como el desarrollo de nuevos productos (harinas especiales) para mercados nichos (chanchos bebés y anguilas); además de agregar mayor valor al aceite crudo de pescado destinado para consumo humano, incorporando un nuevo proceso de refinación de aceite. Estas acciones nos permitirán incrementar el nivel de ingresos de la compañía. Asimismo, se plantean inversiones que llevarán a reducir los costos de producción en beneficio de la compañía.

Finalmente, se plantea el desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación, que deben acompañar la estrategia general de la empresa, de tal forma de contar con líneas de acción que permitan superar los retos de la conservación de la materia prima, su degradación en el proceso productivo, así como la conservación y mejora de las propiedades de la harina y el aceite de pescado.



## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno

El análisis PESTEG se enfoca en determinar las tendencias, acontecimientos y hechos relevantes del entorno en el cual la organización desarrolla sus actividades. Las fuerzas externas que se consideran en este presente análisis son: política-legal (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológico-medioambientales (E) y global (G).

#### 1.1 Entorno político-legal

La industria pesquera viene siendo regulada por normas cada vez más exigentes, en un intento de un mayor control y fiscalización de sus actividades. Asimismo, no hay una política estable a largo plazo para el desarrollo de sus actividades, debido a los cambios de ejecutivos en el Ministerio de la Producción

Tabla 2. Entorno político-legal

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Elecciones presidenciales 2016 <sup>6</sup>	Para el año 2016 se desarrolla el proceso de elecciones presidenciales en el Perú.	Incertidumbre ante la ausencia o planteamiento de programas de gobiernos por parte de los candidatos que afecten directamente al sector.	Disminuye la confianza de los inversionistas y empresarios por la falta de un claro apoyo a la industria. Caída de los precios de las acciones cotizadas en bolsa, aumento de riesgo país. Cambios políticos podrían frenar el crecimiento de la industria. <b>(Amenaza)</b>
Ordenamiento Pesquero (D.L. 1084)	PRODUCE vela por la aplicación de normas y dicta planes de ordenamiento pesquero en coordinación con IMARPE quien supervisa y controla la sostenibilidad de la biodiversidad y de los ecosistemas marinos. <sup>7</sup>	Se espera que este mecanismo de ordenamiento pesquero se mantenga en el tiempo y que las normas se vuelvan cada vez más estrictas en la industria.	Que existan medidas que regulen la industria pesquera, ayuda a la sostenibilidad del negocio en su intento de cuidar y preservar las especies marinas en este caso la anchoveta, que es nuestra materia prima en el proceso de producción. <b>(Oportunidad)</b>

Elaboración propia, 2016

#### 1.2 Entorno económico

En un entorno económico global, la principal preocupación se centra en el mercado chino, debido a que esta economía se ha venido contrayendo. Es importante resaltar que China representa el principal destino de la harina de pescado peruana, con un 52% registrado el año 2014 (anexo 6); en este sentido, se deben buscar otros mercados para diversificar el riesgo.

<sup>6</sup> Encuesta Presidencial 2016, Datum – agosto 2015

<sup>7</sup> Página web del Ministerio del Instituto del Mar del Perú (IMARPE)

**Tabla 3. Entorno económico**

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Crecimiento económico <sup>8</sup>	En este entorno internacional, la proyección de la economía peruana estará entre 3,5 – 4,5. Se estima cerrará en 3,1% el 2015; y se espera la recuperación del sector minero y pesquero.	La proyección para el periodo 2016 - 2018 contempla un crecimiento del PBI en torno a 5,5%. Apalancado en sector minero e infraestructura.	Crecimiento de las diversas industrias generará un impacto positivo para desarrollar demanda interna. <b>(Oportunidad)</b>
Demanda internacional	Crecimiento mundial de 3,5 a 3,2% y de socios comerciales de 2,7 a 2,3%. La revisión está asociada a la evolución de Estados Unidos y China.	Se espera una recuperación de la economía mundial de 3,7% para el 2016 y 3,8% para el 2017. Las proyecciones de china es de 6,8%, 6,6% y 6,3% para el cierre 2015; 2016 y 2017. Recuperación de la Eurozona 0,9%; 1,7% y 1,7% para los años 2015; 2016 y 2017. Recuperación de la economía EUA 2,4%; 2,9%; y 2,7% para los periodos 2015; 2016 y 2017	Desaceleración del mercado chino (desaceleración de la inversión y consumo privado) donde se vende el 52% de la harina de pescado. <b>(Amenaza)</b> . La recuperación de la Eurozona y EUA. <b>(Oportunidad)</b>

Elaboración propia, 2015

### 1.3 Entorno social

La mayoría de las empresas de la industria pesquera cuentan con sindicatos, tanto en la parte productiva como extractiva (sindicatos de tripulantes). Estos sindicatos se vienen organizando no solo en cada empresa sino a nivel sectorial (sindicatos nacionales) elaborando pliegos sindicales cada vez más exigentes y con amenazas latentes de paralizaciones o huelgas. Asimismo, las empresas vienen haciendo denodados esfuerzos para contribuir mediante el diálogo a acuerdos justos para ambas partes. Esto lleva a tener costos laborales cada vez más altos.

Por otro lado, existe una preocupación de la comunidad en general debido a que la industria manufacturera de harina y aceite de pescado destina el recurso anchoveta para alimentar animales; en lugar de constituir una fuente de consumo humano directo. Aquí vemos una gran oportunidad a nivel sectorial en cambiar la reputación de esta industria que, en la actualidad, contribuye indirectamente a la alimentación mundial empezando por alimentar animales (principalmente peces y cerdos) que luego el ser humano consumirá. Asimismo, la anchoveta es un recurso controlado por el estado peruano y las empresas que están en la industria, y se ha determinado que es un recurso sostenible (informe de IMARPE: Instituto del Mar del Perú).

### Tabla 4. Entorno social

<sup>8</sup> Marco macroeconómico Multianual 2016-2018, agosto 2015 del MEF

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Social laboral	En la actividad de harina y aceite de pescado se cuenta con sindicatos fuertemente establecidos, tanto de tripulantes como de personal de tierra.	Se vislumbra que los sindicatos sigan congregando más afiliados y se generen más convenios colectivos y/o conflictos.	Riesgo de huelgas y paralizaciones afectando la operatividad del negocio con costos laborales altos. <b>(Amenaza)</b>
Preocupación por escasez de recursos pesqueros	Existe una percepción de la población que la actividad industrial de pesca está depredando el recurso pesquero reflejándose en la propia escasez y el precio alto.	Mientras no exista un esfuerzo en conjunto mediante la SNP (sociedad nacional de pesquería) para revertir esta situación, la percepción se mantendría.	Mala reputación de la actividad de harina y aceite de pescado. <b>(Amenaza)</b>
Consumo humano directo	La pesca industrial se destina en mayor volumen a la producción de harina y aceite de pescado y no al consumo humano directo.	La pesca industrial está concentrada en la extracción de la anchoveta, jurel y caballa.	Se podría aumentar la cuota de extracción de pescado y destinar un porcentaje al consumo humano directo en beneficio de las propiedades nutritivas como el Omega. <b>(Oportunidad)</b>
Hábitos de consumo del sector de alimentación animal	Consumo de harina de pescado. China constituye el principal destino de exportación con el 52% del volumen, y Asia con el 72% al 2014. <sup>9</sup>	China y Asia en general es el mercado que valora las proteínas marinas para la inclusión en la fórmula no solo del sector acuícola sino en la crianza de cerdos y de aves.	Garantiza el abastecimiento de la oferta de la empresa así como la especialización para cada nicho de mercado (acuícola, porcino, etc.). <b>(Oportunidad)</b>
Hábitos de consumo del sector de alimentación animal	Mercado de anguilas paga un adicional de USD 100 a la harina convencional. <sup>10</sup>	Mercado de anguilas constituye un 5% del consumo de harina destinada a acuicultura (68%) de una manera sostenida.	Desarrollar producto especial para anguilas así como desarrollar el nicho de mercado. <b>(Oportunidad)</b>

Elaboración propia, 2016

## 1.4 Entorno tecnológico

Desde el año 2010 se vienen realizando inversiones en las plantas de harina y aceite de pescado, así como en las embarcaciones pesqueras. Se ha importado tecnología de países desarrollados como Noruega y Dinamarca; también se han realizado compras locales para mejorar los procesos extractivos y productivos. La tendencia es a seguir invirtiendo en automatización y control, así como realizar desarrollo tecnológico no solo para mejora, sino para innovación de procesos.

<sup>9</sup> Compendio *Full yearbook - Berlin 2015* de la *International fishmeal and fishoil organization* (IFFO)

<sup>10</sup> Fuente interna. Gerencia Comercial de COPEINCA-CFG

**Tabla 5. Entorno tecnológico**

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Procesos, maquinaria y equipos	En los últimos años se han adquirido maquinaria y equipos que buscan mayor eficiencia con menor consumo de energía. <sup>11</sup>	Se espera que se siga desarrollando tecnología para optimizar los procesos y minimizar las mermas con un enfoque hacia la automatización.	Ser más competitivos internacionalmente comparándonos con otras empresas con tecnologías más avanzadas (Noruega, Holanda, Dinamarca). <b>(Oportunidad)</b>

Elaboración propia, 2016

### 1.5 Entorno ecológico – medioambiental

La actividad cuenta con varias entidades del estado peruano que regulan y controlan los principales aspectos ambientales (efluentes, emisiones y residuos). Los principales organismos que regulan son el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Adicionalmente, están las ONG o entidades ecologistas que ejercen presión a la actividad, denominándola aún como sector altamente contaminante.

La tendencia de los organismos del Estado es a emitir más regulación (tanto de límites máximos permisibles como de estándares de calidad ambiental), y la del organismo de control y fiscalización es realizar un trabajo más arduo en este sentido. Por otro lado, la actividad está afectada por el clima (fenómeno El Niño) el cual distorsiona la distribución de la biomasa de anchoveta no permitiendo una captura eficiente.

**Tabla 6. Entorno ecológico - medioambiental**

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Normativa regulatoria <sup>12</sup>	Se emitieron normas que aseguran el cumplimiento de los límites máximos permisibles (LMP) y estándares de calidad ambiental (ECAS).	Se espera que el marco regulatorio sea más estricto en el cumplimiento de estándares internacionales y emisión de nuevas regulaciones.	Se generará nuevas necesidades de inversión en tecnología que permita cumplir las nuevas exigencias ambientales (LMP) <b>(Amenaza)</b>
Maquinaria, equipos e insumos químicos	Actualmente, las empresas pesqueras del sector se han visto obligadas a adquirir equipos de tratamiento de efluentes para cumplir con la normativa.	Se espera que se siga investigando y desarrollando tecnología con el fin de disminuir los consumos de productos químicos.	Ser más eficiente en el tratamiento de aguas con la optimización de insumos y una mayor recuperación de grasas y sólidos. <b>(Oportunidad)</b>
Fenómeno El Niño <sup>13</sup>	Los informes de monitoreo de El Niño señalan que la anchoveta no ha sido impactada a nivel biológico, solo distorsiona su distribución.	Se espera que la actividad pesquera no se vea frenada totalmente.	Los informes presentados por IMARPE indican por el momento que habrá biomasa para las siguientes temporadas. <b>(Oportunidad)</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

<sup>11</sup> Página web principales proveedores (ATLAS STORD, HARSELV y FIMA)

<sup>12</sup> LMP y ECA establecidos por autoridades competentes como el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la Autoridad nacional del agua (ANA)

<sup>13</sup> <http://gestion.pe/economia/produce-autoriza-segunda-temporada-pesca-anchoveta-2147390>

## 1.6 Entorno global

La demanda de los principales países asiáticos consumidores de harina de pescado se ha visto reducida en los últimos años (anexo 4). Esta demanda, en la actualidad, es por productos de mayor calidad (harinas superprime y prime). Si bien la harina y el aceite de pescado se destinan principalmente para el mercado acuícola (crianza de peces), o el mercado de cerdos, el aceite de pescado, por su contenido de omega 3, es valorado por un nicho de mercado que desarrolla productos para consumo humano directo, como son el mercado farmacéutico y el mercado de complementos nutricionales (anexo 8).

Asimismo, existe la preocupación por la sostenibilidad del recurso anchoveta y del abastecimiento constante de harina y aceite de pescado, debido a la reducción de la oferta peruana en el periodo 2012-2015 en 39% respecto al periodo 2006-2011.

**Tabla 7. Entorno global**

Variable	Actualidad	Tendencia	Impacto
Disminución de la demanda de harina de pescado <sup>14</sup>	El principal mercado de Asia (China, Japón, Taiwán, etc.) ha reducido la demanda de harina peruana.	La inestabilidad de la oferta peruana así como la volatilidad de precios de la harina hace que reduzcan el consumo de harina de pescado.	Reducir el % de inclusión de la harina en la fórmula de alimentos para animales (peces, cerdos, etc.) por harinas de otros orígenes (más económicas) u otros productos sustitutos. <b>(Amenaza)</b>
Preocupación global por la salud y nutrición	El mercado de omegas 3 se estimó en un valor de USD 1.595,1 millones en el 2010 y se espera que suba a USD 4 mil millones en 2018, creciendo a una tasa compuesta anual de más del 15 % desde 2013 hasta 2018. <sup>15</sup>	Existe una tendencia mundial al cuidado de la salud y prevención de enfermedades, consumiendo productos naturales y de origen marino por su alto contenido proteico así como rico en ácidos grasos poliinsaturados (omega 3).	Posibilidad de desarrollar nuevo modelo de negocio para incorporar nueva oferta de valor con productos directo al consumo humano: concentrados proteicos y omega 3 (aceite de pescado). <b>(Oportunidad)</b>
Mayor abastecimiento de alimento para la industria acuícola en crecimiento	Tasa de crecimiento geométrico de la acuicultura mundial en el periodo 2000-2009 ha sido de 5,77%	La industria de alimentos balanceados para animales, busca productos con mayores propiedades nutricionales (crecimiento e inmunológicos).	Impulsa a la empresa a la inversión en I+D para la obtención de productos de mayor valor al mercado. <b>(Oportunidad)</b>
Preocupación por la salud alimentaria	Se ha incrementado el porcentaje de exportaciones de harinas de alta calidad (superprime y prime)	El mercado cada vez es más exigente en términos de calidad. Han colocado barreras sanitarias de entrada. <sup>16</sup>	Impulsa a seguir invirtiendo e innovando procesos para aumentar la calidad de los productos. <b>(Oportunidad)</b>

<sup>14</sup> *International fish meal and fish oil organization – Miami 2015 – fish meal and fish oil statistical reference booklet*

<sup>15</sup> [http://fis.com/FIS/Worldnews/search\\_brief.asp?l=s&id=56481&ndb=1&monthyear=10-2012&day=1&country=234&df=1](http://fis.com/FIS/Worldnews/search_brief.asp?l=s&id=56481&ndb=1&monthyear=10-2012&day=1&country=234&df=1)

<sup>16</sup> Tabla de especificaciones de harina de pescado – emitido por el ministerio de agricultura chino (MOA) GB/T 19164-actualizada al 01/01/2013

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Como resultado del análisis PESTEG se obtiene la matriz de factores externos (EFE), que nos permite evaluar la información económica, social, ambiental, político-legal, tecnológica y global, con la finalidad de determinar si la empresa está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas para, finalmente, identificar las oportunidades de mejora a desarrollar (David, 2013) (tabla 8).

**Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE)**

Matriz EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1 Tasa de crecimiento de la industria de acuicultura fue de 5.7% en los últimos 10 años	0.10	3	0.3
2 Mayor concentración de la industria (fusiones & adquisiciones)	0.10	4	0.4
3 Mayor demanda de aceite omega 3 para distintas aplicaciones e incremento del valor aceite	0.10	2	0.2
4 Demanda de harinas de mayor calidad por el mercado chino	0.15	2	0.3
5 Demanda de mercados nicho para productos de origen hidrobiológico	0.05	2	0.1
6 Promoción del estado peruano para actividades de I+D + i con beneficios tributarios	0.05	2	0.1
			0
<b>Amenazas</b>			
6 Variabilidad de la biomasa de origen hidrobiológicos (cambios climáticos)	0.15	3	0.45
7 Búsqueda de productos alternativos a la falta de disponibilidad de los recursos hidrobiológicos	0.05	2	0.1
8 La presencia de pocos clientes ejercen fuerza en la volatilidad de precios	0.10	3	0.3
9 Desaceleración del principal mercado chino	0.05	2	0.1
10 Políticas gubernamentales cambiantes en la industria	0.10	2	0.2
Total	1.00		2.55

Fuente: David, 2013; Elaboración propia, 2016

**Nota:** (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = la respuesta es deficiente, 2 = la respuesta es promedio, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 4 = la respuesta es superior. (2) el factor de ponderación oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante)

De acuerdo al análisis realizado de los factores externos, vemos que la empresa cuenta con una puntuación de **2,55**, por lo que, si bien tiene una respuesta ligeramente por encima del promedio de **2,5** a las oportunidades y amenazas, consideramos que debe ejercer mayor proactividad en estrategias que viabilicen y aprovechen eficazmente las oportunidades de nuevos mercados y productos y que, a su vez, minimicen las amenazas de nuevos sustitutos y productos alternativos que el mercado está en búsqueda ante la inestabilidad del volumen producido año a año, así como a la volatilidad de los precios.

## 3. Análisis del microentorno

A continuación se observa el análisis del microentorno usando las cinco fuerzas de Porter (1996). El análisis externo a nivel de negocios se realiza de acuerdo con lo propuesto por Hax y Majluf (1995).

### 3.1 Análisis de las cinco fuerzas

#### 3.1.1 Poder de negociación de los proveedores (3,4 grado neutral)

En la actividad de harina y aceite de pescado intervienen pocos insumos, materiales y servicios. Los principales son la materia prima (anchoveta) que es suministrada por la flota propia (las empresas cuentan con barcos propios) en un porcentaje de 80% y solo 20% se adquiere a dueños de embarcaciones o “armadores”<sup>17</sup>. El combustible, antioxidante y servicios de mantenimiento, constituyen otro rubro importante. Solo dos insumos son críticos (materia prima y combustible), los que son regulados por el mercado; para los otros suministros hay una mayor oferta. Para garantizar un mayor abastecimiento de materia prima se desarrollan alianzas estratégicas (integraciones verticales) con los armadores terceros. Por lo que luego de la puntuación respectiva de 3,4, la ubica en un grado de neutral y se puede indicar que existe un riesgo medio en cuanto al poder o capacidad de negociación de los proveedores (tabla 9).

**Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores**

FACTORES		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	TOTAL	
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores importantes	Pocos					Muchos	2	
Disponibilidad de sustitución para productos de proveedores	Baja					Alta	3	
Costo de cambio de los productos de proveedores	Alto					Bajo	4	
Contribución de proveedores a la calidad	Baja					Alta	4	
Importancia de la industria para los proveedores	Pequeña					Grande	4	
							Neutral	3,40

Fuente: Hax y Majuf (2004). Elaboración propia, 2016

#### 3.1.2 Poder de negociación de los clientes (2,43 poco atractiva)

En la actividad de producción de harina y aceite de pescado existen pocos clientes y están concentrados, principalmente, en el mercado asiático y europeo. En su mayoría está compuesto por *traders* y fabricantes de alimentos balanceados. Estos clientes compran de acuerdo con la estacionalidad de su producción (principalmente acuícola y de cerdos) y, a su vez, dependen de los cambios climáticos que puedan afectar su producción; por lo que esta actividad está supeditada a la demanda de estos mercados lo que hace que los clientes cuenten con un alto poder de negociación incrementando el riesgo de fluctuaciones o reducciones de la demanda, lo cual hace poco atractiva a la industria, con un grado de **2,43** (tabla 10).

<sup>17</sup> Se conoce con el nombre de armadores a los dueños de embarcaciones pesqueras.

**Tabla 10. Poder de negociacion de los clientes**

FACTORES		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	TOTAL	
		1	2	3	4	5		
Número de clientes importantes	Pocos					Muchos	2	
Grado de dependencia de los canales de distribución	Alto					Bajo	1	
Costos o facilidad de cliente para cambiar de empresa	Bajo					Alto	3	
Reducción de la harina en la fórmula de alimentos	Alta					Baja	3	
Amenazas de enfermedades o clima en los periodos acuícolas	Alta					Baja	2	
Capacidad de negociación / oferta de productos	Alta					Baja	1	
Importancia de la industria para los clientes	Baja					Alta	5	
							Poco atractiva	2,43

Fuente: Hax y Majuf (2004). Elaboración propia, 2016

### 3.1.3 Amenaza de nuevos competidores (4,4 atractiva)

La actividad de producción de harina y aceite de pescado en el Perú está altamente regulada por el Gobierno y existen pocos puertos abiertos para la construcción de plantas de harina de pescado (Tambo de Mora – Chincha); por otro lado, el ingreso de nuevos competidores requiere de inversiones altas y superar la estrictas barrera regulatoria de la cuota de pesca, que requiere inversión en la compra de barcos, con cuota otorgada por el estado y por el marco legal, y en la construcción de plantas. La única opción es la adquisición de empresas que están en operación. Por lo tanto, es poco probable el ingreso de nuevos competidores, lo cual hace atractiva la industria, con un grado de **4,40** (tabla 11).

**Tabla 11. Amenaza de nuevos competidores**

FACTORES		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	TOTAL	
		1	2	3	4	5		
Economías de escala	Bajas					Altas	5	
Requisitos de capital	Bajo					Alto	5	
Regulaciones para ingresar a la industria	Bajas					Altas	4	
Identificación con la marca	Baja					Alta	4	
Política gubernamental	Inexistente					Existente	4	
							Atractiva	4,40

Fuente: Hax y Majuf (2004). Elaboración propia, 2016

### 3.1.4 Amenaza de productos o sustitutos (3,67 grado neutral)

Actualmente, se busca desarrollar productos que sustituyan las propiedades que brinda la harina de pescado (nutrición y crecimiento). Esto es producto de la reducción del suministro y a la volatilidad de los precios; sin embargo, existen alternativas en otras industrias (harina de soya, harina de algas, etc.) aún en prueba y con un costo similar. Por lo tanto, una sustitución completa se ve poco viable; en este caso se obtuvo el grado neutral de **3,67** (tabla 12).



**Tabla 12 Amenaza de productos sustitutos**

FACTORES		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	TOTAL	
		1	2	3	4	5		
Tendencia del mercado hacia productos alternativos	Alta					Baja	3	
Disponibilidad de sustitución de los productos por parte de los clientes	Baja					Alta	4	
Costos de cambio de comprador	Baja					Alta	4	
							Neutral	3,67

Fuente: Hax y Majuf (2004). Elaboración propia, 2016

### 3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes (4,0 atractiva)

La producción de harina y aceite de pescado en el Perú está concentrada (seis son las principales empresas productoras que constituyen el 80% de la producción anual aproximadamente). A su vez, la industria está supeditada a la cuota anual de pesca que asigna el PRODUCE y, por lo tanto, las alternativas de crecimiento posibles son: producir más con la compra de materia prima proveniente de la cuota asignada a dueños de embarcaciones que no cuentan con plantas de producción de harina de pescado (armadores terceros), o a través de fusiones o adquisiciones. Por otro lado, la harina de pescado es un producto con poca diferenciación entre los competidores y es tratada como un *commodity*. Esto hace que la industria sea atractiva, con un grado de 4,0 (tabla 13).

**Tabla 13. Rivalidad entre competidores existentes**

FACTORES		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	TOTAL	
		1	2	3	4	5		
Número de competidores importantes *	Muchos					Pocos	5	
Mayor concentración de la industria (fusiones & adquisiciones)	Baja					Alta	4	
Diferenciación del producto	Baja					Alta	5	
Amenaza de integración hacia atrás en la industria	Alto					Bajo	3	
Precios de productos	Bajos					Altos	5	
Costos fijos	Altos					Bajos	4	
Valor de la marca	Bajo					Alto	3	
Tasa de crecimiento de la industria	Bajo					Alto	3	
							Atractiva	4,00

\*Perú y Chile constituyen el 44% de la oferta exportadora mundial de harina y aceite de pescado

Fuente: Hax y Majuf (2004). Elaboración propia, 2016

### 3.1.6 Conclusión de las 5 fuerzas (3,7)

Podemos indicar que en esta industria, uno de los principales elementos clave son los compradores, quienes cuentan con un alto poder de negociación, haciendo poco atractiva la misma (2,43), por lo que se requiere contar con experiencia y, a la vez, ser un jugador importante en la industria. Por otro lado, al ser una industria concentrada existen pocos rivales importantes y con un producto poco diferenciado, haciendo atractiva la industria (4,0). Si bien la amenaza de sustitutos es un riesgo latente (3,67), el ingreso de nuevos competidores requiere superar las barreras altas de ingreso (por las regulaciones y las grandes inversiones) (4,40) constituyéndose en un grado atractivo. Por ello se puede concluir que la industria es moderadamente atractiva dada

la puntuación de (3,7) que supera el promedio (2,5). Para COPEINCA-CFG, debido a su fuerte posición competitiva dentro de su grupo estratégico, resulta, además, atractiva por la rentabilidad que representa a largo plazo (tabla 14).

**Tabla 14. Evaluación global de las cinco fuerzas**

FACTORES	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Promedio
	1	2	3	4	5	
Poder de negociación de compradores						2,43
Poder de negociación de proveedores						3,40
Intensidad de la rivalidad						4,00
Amenaza de productos sustitutos						3,67
Ingreso de competidores						4,40
						Promedio 3,58

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 4. Factores críticos de éxito (FCE)

Según Hofer y Schendel (1978), la evaluación de la posición competitiva implica la identificación de los factores críticos de éxito para una industria. Señalan “factores críticos de éxito” como aquellas variables que pueden influir en la gestión a través de las decisiones gerenciales que puedan afectar significativamente la posición competitiva global de las distintas empresas de una industria. De acuerdo al estudio realizado se ha determinado los siguientes factores críticos de éxito:

- El porcentaje de cuota de pesca individual de cada embarcación asignado por el Estado Peruano.
- La capacidad de producción de cada establecimiento pesquero y su ubicación geográfica, de tal forma que esté cercana a las zonas de pesca del recurso.
- El nivel de calidad de la producción de harina de pescado (superprime y prime) en un mercado demandante de este producto.
- El capital humano con capacidades de anticiparse y adaptarse a las necesidades ante las temporadas cambiantes de producción.

#### 5. Matriz de perfil competitivo

Según David (2013), la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como a sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la empresa. En este caso, COPEINCA-CFG se está comparando con su grupo estratégico dentro de la industria. Según Hitt (1999) un grupo estratégico son empresas que similares y pugnan por captar más o menos a los mismos clientes (tabla 15).

**Tabla 15. Matriz de perfil competitivo**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	TASA		COPEINCA/CFG		AUSTRAL GROUP		DIAMANTE		HAYDUK		EXALMAR	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Cuota de extracción asignada	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Cobertura de procesamiento en todo el litoral	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Capacidad de procesamiento (TM/H)	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Calidad de la harina y aceite de pescado	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Fortaleza financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Captación de pesca de terceros	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45	4	0,60
I&D	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Talento humano	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,65</b>		<b>3,35</b>		<b>2,15</b>		<b>2,70</b>		<b>2,50</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Fred David, 2013; Elaboración propia, 2016

Nota. (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante. (2) El factor de ponderación oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante)

De la tabla anterior se concluye que COPEINCA-CFG, en comparación a sus principales competidores, se ubica en una segunda relativa posición, y son sus principales fortalezas la cuota de extracción asignada (es la número uno del Perú) y, además, este constituye el factor crítico de éxito más importante en la actividad; como segunda fortaleza está la capacidad de procesamiento, pues cuenta con diez plantas con velocidades promedio por encima de 100 t/h.

Por otro lado, la captación de pesca de terceros es un factor que viene desarrollando, al igual o en ocasiones mejor que sus competidores. TASA es la empresa que cuenta con la mayor posición relativa en la actividad por su mayor cobertura de procesamiento en todo el litoral, la fortaleza financiera que posee, la misma que a su vez le permite liderar la captación de compra de pesca de terceros y, finalmente, el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo, con una estructura y presupuesto. Los otros cuatro competidores: AUSTRAL, DIAMANTE, EXALMAR y HAYDUK, son empresas que cuentan con el 6 a 8% de la cuota de pesca cada uno y entre estas seis empresas constituyen el 60% de la cuota de pesca nacional. Estos cuatro competidores realizan esfuerzos por destacar en términos de calidad de productos para lograr un elemento diferenciador de las dos empresas que ocupan las primeras posiciones relativas competitivas como TASA y COPEINCA-CFG, que compiten por un mayor volumen de producción, de tal forma de atender la demanda del mercado ante una oferta inestable en el Perú afectada por las decisiones del estado y por las inclemencias de los fenómenos naturales.

Un tema importante que resaltar de este grupo estratégico, es que todas las empresas han iniciado actividades de investigación y desarrollo, de tal forma de mejorar la oferta de sus productos.

## **Capítulo III. Análisis interno**

### **1. Análisis de áreas funcionales**

A continuación haremos un análisis general de las áreas funcionales de COPEINCA-CFG.

#### **1.1 Alta Gerencia**

La Alta Gerencia está conformada por la Gerencia General y la Gerencia General Adjunta. Velan por asegurar una estructura organizacional de acuerdo a las actividades del negocio; así mismo, brindan los recursos financieros mediante el presupuesto anual de gastos e inversiones para el cumplimiento de los planes operativos de cada área de la empresa. Cuentan con un estilo participativo y orientado al desarrollo del talento humano.

#### **1.2 Comercial y Ventas**

El área comercial tiene a cargo los procesos de asignaciones de ventas, cierre de contratos, exportación del producto y la cobranza. La gerencia comercial participa de ferias y convenciones internacionales organizadas por la International Fishmeal and Fishoil Organization (IFFO) manteniendo las relaciones con los principales clientes de la empresa.

La gestión de ventas se realiza en un 65 % a través de *brokers* (agentes comisionistas) que hacen el nexo con los clientes y a través de *traders* (revendedores) y el 35% directo a usuarios finales del producto. El 100% de la harina y aceite de pescado se exporta principalmente al mercado asiático y europeo.

#### **1.3 Operaciones y Logística**

Las principales actividades operativas de COPEINCA-CFG son:

La actividad extractiva de materia prima (anchoveta), realizada por el área de Flota, para ello cuenta con 48 embarcaciones pesqueras de las cuales el 44% posee sistema de refrigeración de agua para garantizar la calidad de la materia prima, cuando las zonas de pesca están alejadas de las plantas productivas. Las embarcaciones también cuentan con sonares que permiten ubicar los cardúmenes de anchoveta.

La flota cuenta con un centro de operaciones en la sede central de Lima donde dirige las actividades de monitoreo del recurso y los desplazamientos de las embarcaciones a las distintas

zonas de pesca y plantas de procesamiento, con la finalidad de minimizar los costos de extracción. Para ello, cuenta con programas de navegación (GPS) facilitando el seguimiento.

Las actividades de producción de harina y aceite de pescado, así como de mantenimiento y proyectos, es responsabilidad del área de Operaciones. La empresa cuenta con diez plantas de procesamiento de pescado con un ratio de conversión materia prima/harina de 4,25 promedio (es decir, por cada 4,25 toneladas de pescado se elabora 1 tonelada de harina) distribuidas en la costa peruana (anexo 9). Las plantas de procesamiento cuentan con un sistema de recuperación del agua de bombeo del pescado de tal forma de mitigar los impactos al mar. Existen dos tipos de tamaño de plantas: plantas con capacidad promedio de 100 t/h y de 160 t/h de pescado. El número promedio de trabajadores por planta es de 100 y 150 respectivamente. Los indicadores principales de las plantas son las eficiencias de procesamiento de sólidos y grasas, de tal forma de medir la capacidad de aprovechar todos los componentes de la materia prima. La harina de pescado es envasada en sacos de polipropileno de 50 kg.

Por otro lado, las plantas productivas también cuentan con la capacidad para almacenar la harina de pescado en lotes de producción conformado por 50 t (rumas) así como tanques para almacenar el aceite de pescado diferenciando el aceite de pescado para consumo humano del aceite de pescado para consumo humano indirecto.

#### **1.4 Calidad, investigación y desarrollo**

COPEINCA-CFG cuenta con un área de Calidad que vela por tres grandes procesos: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y los procesos de investigación y desarrollo. Cada planta posee un laboratorio de calidad, con equipos modernos para realizar análisis en todos los puntos de control, desde la materia prima, el proceso y el producto terminado. COPEINCA-CFG tiene las certificaciones de calidad requeridas por el mercado como son: GMP+ B2 y B3, ISO 9001, ISO 14001, BASC, Friend of the sea e IFFO-RS. Por otro lado, desarrolla programas que promueven la mejora continua e innovación de procesos. En la actualidad, viene desarrollando dos proyectos de investigación con apoyo de fondos del estado peruano. A continuación se muestran los logos de las certificaciones y los programas:

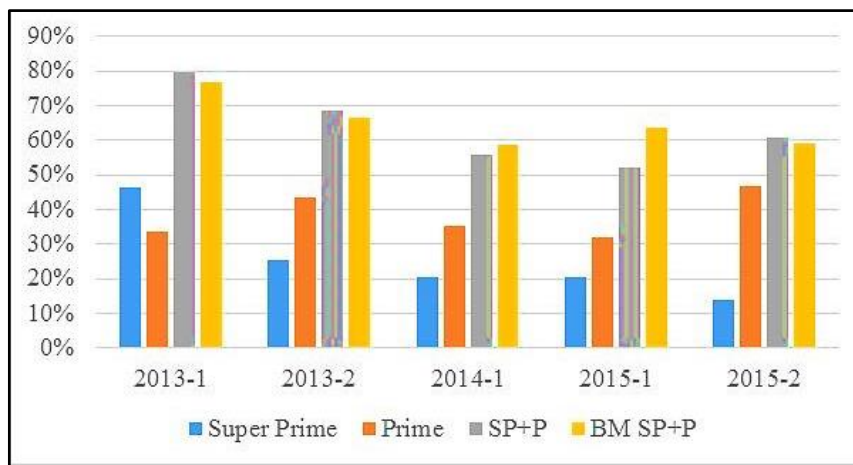
### Gráfico 1. Logos de los programas de sistemas de gestión



Fuente: Interna COPEINCA-CFG

La estadística de calidad del producto se mide en los niveles de proteínas y frescura del pescado, siendo las mejores calidades las harinas superprime y prime (gráfico 2).

### Gráfico 2. Evolución de calidad de harina de pescado



Fuente: SGS Perú. Elaboración propia, 2016

## 1.5 Finanzas y Contabilidad

La facturación de COPEINCA-CFG depende, principalmente, de las ventas de harina y aceite de pescado. A pesar que hay embarcaciones habilitadas para pesca de consumo humano como el jurel y la caballa (fresco), esta última pesca no se ha llevado de manera intensiva en los últimos años debido a que no ha existido presencia de este recurso. La harina de pescado representa el 83% de la facturación promedio de la empresa en los últimos 3 años (tabla 16).

**Tabla 16. Facturación de los últimos 3 años**

Tipo de Producto / Año	2012 (en USD)	2013 (en USD)	2014 (en USD)	Promedio ingresos (en USD)	% Promedio
Harina de Pescado	\$373.787.801	\$279.827.100	\$293.563.463	\$315.726.121	83%
Aceite de Pescado	\$81.853.708	\$50.882.210	\$63.044.749	\$65.260.222	17%
Total	\$455.641.509	\$330.709.310	\$356.608.212	\$380.986.344	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016

## **1.6 Recursos Humanos**

El área de Recursos humanos cuenta con políticas de selección y políticas salariales que contemplan revisiones anuales y comparativas con los principales sectores industriales. Asimismo, posee una política de beneficios como los bonos por evaluación de desempeño. El enfoque principal es el desarrollo del talento humano, haciendo énfasis en las capacitaciones, líneas de carrera y evaluaciones por competencias. Por otro lado, se han reforzado las actividades de comunicaciones internas mediante distintos mecanismos (paneles, vitrinas virtuales, COPEINCA-CFG TV, espacios radiales, etc).

## **1.7 Sistemas de información**

COPEINCA-CFG cuenta con un sistema de información integrado, como es el sistema SAP, usado no solo para las transacciones financiero-contables, sino también para los procesos de extracción, producción, aseguramiento de la calidad y comercialización del producto. Se ha invertido en equipamiento que mejore las comunicaciones (telefonía IP, que permita, a su vez, realizar videoconferencias desde el escritorio de cada usuario) asegurando la conectividad en tiempo real entre todas las sedes, y a un menor costo.

## **2. Evaluación de la cadena de Valor**

La cadena de valor (Michael Porter, 2000) es una serie relacionada de actividades que crean valor, que inicia con el abastecimiento básico de las materias primas, continúa con una serie de actividades de valor agregado, involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio, y finaliza con la distribución del bien terminado en las manos del cliente final.

El análisis de la cadena de valor busca identificar fuentes de ventaja competitiva desde un enfoque de afuera hacia adentro (*inside out*) en aquellas actividades que generan valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma más diferenciada y menos costosa que las de sus rivales (tabla 17).

**Tabla 17. Cadena de valor de COPEINCA-CFG**

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	Posee certificaciones requeridas por los diferentes mercados a los que exporta (GMP+ B2, B3, IFFO RS, BASC), así como voluntarias (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, FOS). Cotiza en Bolsa y cuenta con una gestión de Buen Gobierno Corporativo y una Política de Responsabilidad Social Empresarial emitiendo reportes públicos anuales de su gestión. En el 2014 se ha relanzado las principales piezas de la nueva cultura organizacional (visión, misión y valores). Su relación es muy cercada con las entidades financieras, inversionistas y la comunidad donde opera a través de las APRO (Asociación de Productores) por puerto.				
	RR.HH.	Cuenta con procesos sistematizados de selección, reclutamiento, inducción. Se realizan capacitaciones y entrenamiento para todo el personal de tierra y flota. Tiene un modelo de desarrollo de competencias organizacionales y de cada puesto de trabajo así como un sistema de evaluación de desempeño.				
	TECNOLOGÍA I&D	La flota está equipada con avanzados equipos tecnológicos para búsqueda y rastreo de la biomasa para una efectividad en la pesca. El 70% de las naves están implementadas con sistema de frío conservando en buen estado la materia prima.	Durante la fabricación se emplean 3 etapas de secado en todas las plantas de tal forma de contar con un producto estandarizado en todo el litoral y haciendo eficiente el mantenimiento. Posee tecnología para el óptimo aprovechamiento de todos los recursos (residuos).	Cuenta con un sistema ERP para el control de los activos (productos terminados) así como para la distribución de los mismos.	Posee un sistema para el proceso de asignaciones hasta el control post embarque. Se realizan innovaciones de productos customizados de acuerdo a especificaciones de clientes.	Se realizan procesos sistematizados de medición de satisfacción de clientes
	ABASTECIMIENTO	Compra de materia prima (de terceros), insumos críticos, envases, equipos, repuestos, etc. Proceso de identificación, selección y evaluación de proveedores				
ACTIVIDADES PRIMARIAS		<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción y control de materia prima.</li> <li>- Almacenamiento y distribución interna de insumos críticos (combustibles, sacos, productos químicos).</li> <li>- Proveduría marítima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extracción de anchoveta con flota propia de la mayor capacidad del sector (800 Tn), reduciendo el número de barcos.</li> <li>- Procesamiento de harina y aceite de pescado con una cobertura en todo el litoral peruano con sus 10 plantas de gran capacidad (200 tn/hr por puerto).</li> <li>- Mantenimiento correctivo y preventivo de barcos y plantas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento del producto terminado en instalaciones con adecuadas condiciones de protección y mantenimiento.</li> <li>- Distribución de los productos (coordinación con operador logístico y naviera) para la entrega de los mismos de acuerdo a las especificaciones contractuales, optimizando el despacho en puertos cercanos a plantas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staff comercial para proceso de venta y control de la orden de pedido.</li> <li>- Venta directa y a través de brokers y traders en Perú y China.</li> <li>- Participación en las más importantes ferias comerciales e internacionales de pesca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de la calidad del producto terminado entregado al cliente.</li> <li>- Atención de reclamos y garantías.</li> </ul>

Fuente: (Michael Porter, 2000), Elaboración propia, 2016

Se aprecia en las actividades primarias, un lineamiento orientado hacia la eficiencia operativa marcado por la capacidad de la flota pesquera (gran tamaño: existen naves hasta 800 t de capacidad de bodega) y capacidad de procesamiento (con plantas de hasta 250 t/h) y distribuidas estratégicamente en el litoral, de tal forma de reducir los costos fijos de una actividad con tan solo 150 días promedio anual de procesamiento. Busca, a su vez, cercanía al mercado y a los principales grupos de interés como son los inversionistas, las entidades financieras y la comunidad para garantizar la sostenibilidad de las operaciones, contando con una robusta gama de sistemas de gestión implementados. Por lo tanto, consideramos que su estrategia genérica es liderazgo en costos en una industria donde el precio lo determina el mercado y, a su vez, el mismo es volátil.

### 3. Modelo de negocio

El modelo de negocios CANVAS de Osterwalder (2010) nos permite mostrar de manera gráfica en un solo folio- estructurado en nueve elementos- cuál es el modelo de nuestro negocio de la empresa, y la propuesta de valor diferenciador (tabla 18).



**Tabla 18. Modelo de negocio de COPEINCA-CFG**

<p><b>8). Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima (flota tercera industrial y “vikinga”)</li> <li>• Las entidades financieras internacionales así como locales.</li> <li>• Comunidades aledañas al área de influencia – Puerto Rico en BAYOVAR y LA PLANCHADA en Arequipa</li> <li>• Accionistas</li> </ul>	<p><b>6). Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso productivo estándar en todas las plantas productivas (tres etapas de secado)</li> <li>• Extracción propia del recurso</li> <li>• Aseguramiento de calidad de la cadena</li> </ul> <p><b>7). Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1era cuota de pesca del Perú</li> <li>• Alta capacidad de captura de flota tercera</li> <li>• Marca reconocida mundialmente</li> <li>• Apalancamiento financiero</li> <li>• Flota y planta moderna</li> <li>• Cultura organizacional basada en valores y competencias</li> </ul>	<p><b>2). Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de alta calidad y homogénea (harina superprime y prime)</li> <li>• Alto servicio al cliente (desde la venta, distribución y atención posventa)</li> <li>• Flexibilidad a las condiciones comerciales de cada mercado</li> </ul>	<p><b>3). Comunicación cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamiento directo en eventos y ferias</li> <li>• Visitas a plantas de clientes</li> </ul> <p><b>4). Canal de distribución</b></p> <p>Mixto: Directo (35%)</p> <p>Indirecto: <i>Brokers, Traders</i> (65%)</p>	<p><b>1). Segmento cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de alimentos balanceados para animales: Acuicultura, cerdos, pollos</li> <li>• <i>Traders, brokers</i> de ingredientes de alimentos balanceados</li> <li>• Refinadores y Concentradores de aceite Omega 3</li> </ul>																														
<p><b>9). Estructura de costos (al 2012)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Millón US D</th> <th>USD/tm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costo de bienes vendidos</td> <td>197</td> <td><b>892</b></td> </tr> <tr> <td>Utilidad operativa</td> <td>75</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos financieros</td> <td>21</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilidad neta</td> <td>50</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Millón US D	USD/tm	Costo de bienes vendidos	197	<b>892</b>	Utilidad operativa	75		Gastos financieros	21		Utilidad neta	50		<p><b>5). Estructura de ingresos (al 2012)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>TM</th> <th>Total Revenues</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina de pescado</td> <td>284.148</td> <td>373.787.100</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>Aceite de pescado</td> <td>51.264</td> <td>81.853.708</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>335.454</b></td> <td><b>455.696.379</b></td> <td><b>100</b></td> </tr> </tbody> </table>		Producto	TM	Total Revenues	%	Harina de pescado	284.148	373.787.100	82	Aceite de pescado	51.264	81.853.708	18	<b>Total</b>	<b>335.454</b>	<b>455.696.379</b>	<b>100</b>
	Millón US D	USD/tm																																
Costo de bienes vendidos	197	<b>892</b>																																
Utilidad operativa	75																																	
Gastos financieros	21																																	
Utilidad neta	50																																	
Producto	TM	Total Revenues	%																															
Harina de pescado	284.148	373.787.100	82																															
Aceite de pescado	51.264	81.853.708	18																															
<b>Total</b>	<b>335.454</b>	<b>455.696.379</b>	<b>100</b>																															

Fuente: Osterwalder (2004) Elaboración propia, 2016

Para COPEINCA-CFG, la propuesta de valor hacia el mercado está basada en la calidad de la harina producida así como la homogeneidad de los productos en todas sus plantas. La flexibilidad en las condiciones comerciales (formas de pago, plazos) es un elemento diferenciador así como la calidad del servicio. La mayoría de sus clientes, el 65% está compuesto por traders (comercializadores) y brokers (agentes) a través de los cuales se llega recién al consumidor directo (productores de alimentos balanceados, refinadores y concentradores de aceite). Se ha identificado que el recurso clave que posee es el porcentaje de cuota asignado por el estado peruano que le permite ser la primera empresa con la cuota más grande del Perú asegurando un volumen importante de producción.

#### 4. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)

Según David (2013), la matriz de evaluación interna (EFI) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio y, a su vez, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las áreas (tabla 19).

**Tabla 19. Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)**

Matriz EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1 COPEINCA se ha constituido en la 1era empresa con mayor cuota de anchoveta del Perú (17%)	0.20	4	0.8
2 Posee capacidad de procesamiento en toda la costa del Perú con 10 Plantas	0.15	4	0.6
3 Cuenta con una flota de embarcaciones pesqueras, de las cuales el 44% tienen implementado el sistema de refrigeración de agua para conservación de la materia prima.	0.10	4	0.4
4 Presencia de inversionistas chinos con conocimiento del mercado	0.05	4	0.2
5 Equipo humano con experiencia y calificado	0.10	4	0.4
			0
<b>Debilidades</b>			
6 Concentración de ingresos: Harina de Pescado, Aceite de Pescado.	0.05	1	0.05
7 Falta de liquidez de corto plazo debido a la disminución de producción y ventas de harina	0.05	1	0.05
8 Gran apalancamiento de la empresa por las adquisiciones realizadas	0.15	1	0.15
9 Uso de aditivos químicos en algunos puntos del proceso	0.05	2	0.1
10 Pérdidas de eficiencias en algunas plantas no estandarizadas	0.10	2	0.2
Total	1.00		2.95

Fuente: Fred David, 2013. Elaboración propia, 2016

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = Fortaleza importante. (2) el factor de ponderación oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante)

Se puede apreciar que la empresa cuenta con una posición interna fuerte, debido a que la puntuación ponderada se acerca a 3, superando el promedio de 2,5. Sus mayores fortalezas se centran en poseer el activo más importante de la actividad (el porcentaje de cuota de pesca) así como la eficiencia operativa reflejada en un mayor aprovechamiento de las capacidades extractivas y productivas. Al contar con la mayor capacidad de procesamiento de materia prima propia, llega a contar con los mayores volúmenes de producción de harina y aceite de pescado y, por ello, realizar economías de escala con los principales proveedores, de esta forma reducir los costos variables asociados la actividad extractiva, productiva y de mantenimiento haciendo rentable la organización.

#### 5. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO

«Los recursos y capacidades (la forma en las cuales las organizaciones aprovechan sus recursos) que hacen que las empresas sean diferentes, son útiles para el logro de la construcción de una ventaja competitiva y, por ende, para el desarrollo de una estrategia eficiente; Barney & Griffin (1992) plantearon un análisis que es conocido como el modelo VRIO. Con esta herramienta se trata de determinar el potencial -en términos de ventaja competitiva- de los recursos y capacidades

de las organizaciones». En este sentido, se procedió a realizar la evaluación de los recursos y capacidades de COPEINCA-CFG para determinar su ventaja competitiva considerando las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización (tabla 20). A continuación se detallan los recursos de la organización:

- Recursos tangibles
  - Cuenta con la mayor cuota propia de extracción a nivel nacional (17%).
  - Posee el 44% de embarcaciones pesqueras con sistema de refrigeración de agua de mar (RSW) así como plantas de gran capacidad de procesamiento.
  - Equipo gerencial con experiencia en distintas industrias que generan sinergias.
  - Equipo de gestión humana con experiencia en procesos de desarrollo de competencias, evaluación de desempeño, transformación cultural y clima laboral.
- Recursos intangibles
  - Reputación ganada a nivel internacional y local.
  - Cultura organizacional desarrollada a lo largo de los años con valores claramente practicados (excelencia y responsabilidad).

**Tabla 20. Matriz VRIO**

Capacidades	V	R	I	O	VC
Capacidad del equipo gerencial, con experiencia en distintas industrias que generan sinergias, lo que le permite lograr una rápida y eficiente capacidad de respuesta frente a crisis y situaciones cambiantes del entorno.	✓	✓	✓	✓	VCS
Equipos de extracción y producción con la capacidad de mejorar los ratios de eficiencia (materia prima y otros recursos), lo que le permite aprovechar la cuota propia asignada y lograr producir la mayor cantidad de harina y aceite del país con pesca propia.	✓	✓	✓	✓	VCS
Alta capacidad de coordinación interna para la toma de decisiones y acciones oportunas en una industria dinámica y cambiante. Ser flexible y trabajo en equipo.	✓	✓	—	✓	VCT
Buen manejo de asuntos legales (pesqueros, laborales, ambientales) que permite rapidez en la resolución de expedientes, reducción de sanciones y multas entre otros beneficios.	✓	—	—	✓	VCT
Eficiencia operativa: mejor rendimiento por cada planta. La cultura operativa se transmite mediante el planteamiento de indicadores a lo largo de las áreas operativas para maximizar los recursos y reducir los costos.	✓	—	✓	✓	VCT
Abastecimiento de materia prima: habilidad para fidelizar a los armadores terceros (dueños de embarcaciones pesqueras), habilitarlos financieramente, desarrollar nuevas capacidades que resulten rentables para ambas partes.	✓	—	—	✓	VCT
Fusiones & Adquisiciones: capacidad en los procesos claves de y <i>back office</i> para adecuar todas las actividades contables, laborales, comerciales de las empresas adquiridas o fusionadas.	✓	✓	—	✓	VCT

Fuente: Barney y Griffin, 1992. Elaboración propia, 2016

Vemos que la empresa COPEINCA-CFG, basada en sus recursos y capacidades, posee una ventaja competitiva sostenible, debido a su equipo gerencial multidisciplinario, representando una manera muy innovadora de gestión en la industria y, por otro lado, el principal activo con que

cuenta es la cuota de pesca asignada por el Estado Peruano; la cual le permite asegurar un volumen de producción anual y, por otro lado, con solo ocho plantas de procesamiento en la costa centro-norte del país, hace que sus procesos sean eficientes incrementando de esta manera la capacidad de aumentar su rentabilidad.

## **6. Determinación de la ventaja competitiva**

De acuerdo al análisis de la cadena de valor, la estrategia genérica de la empresa es liderazgo en costos. La ventaja competitiva está conformada por la capacidad de asegurar un volumen de producto al mercado, enfocándose en mantener economías de escala con proveedores, reduciendo los costos de extracción y producción, así como mejorando las eficiencias y calidad; de tal forma que genere la más alta rentabilidad para los accionistas, posicionándose en el mercado como una empresa que brinda disponibilidad (producto) y calidad (en los procesos del negocio).

## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

Durante el año 2014, en la fusión operativa de ambas empresas locales COPEINCA-CFG, se inició el proceso de transformación cultural, cuyo primer paso fue consolidar una sola visión y misión basada en la cultura de ambas empresas. En este proceso se contó con la participación de la nueva plana gerencial y la representación de todos los colaboradores de la nueva empresa. Este proceso dio origen a esta nueva visión y misión:

**Visión:** “Ser una empresa líder mundial e innovadora en la extracción y procesamiento sostenible de recursos hidrobiológicos”<sup>18</sup>.

**Misión:** “Ofrecer productos de calidad diferenciada con eficiencia, responsabilidad y excelencia, protegiendo el ambiente, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad”<sup>2</sup>.

Se ha realizado un análisis de estas declaraciones, las que son fundamentales para la determinación de los objetivos de la empresa; consideramos poner mayor claridad en la visión y un mayor énfasis en la misión, haciendo hincapié en la naturaleza de su negocio, como se detalla a continuación.

### **1. Propuesta de visión y misión**

**Visión:** Ser una empresa líder mundial en la extracción y procesamiento sostenible de recursos hidrobiológicos.

**Misión:** Ofrecemos productos de calidad diferenciada e innovadora, que contribuyan a la nutrición y salud mundial a través de proteínas marinas; de manera responsable y sostenible, con eficiencia y excelencia, protegiendo el ambiente, promoviendo el bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores, accionistas y de la sociedad.

### **2. Objetivos estratégicos**

Considerando la visión y misión de la empresa como base para fijar los objetivos, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para los próximos cinco años:

1. Incrementar los ingresos por ventas de nuestros productos.

---

<sup>18</sup> Página web de COPEINCA-CFG

2. Mejorar la eficiencia de las operaciones
3. Mejorar la imagen y reputación de la empresa
4. Incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa

## Capítulo V. Formulación de estrategias

### 1. Matriz FODA

La matriz FODA permitirá desarrollar estrategias para la compañía a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación se puede apreciar en detalle el análisis de COPEINCA-CFG (tabla 21).

**Tabla 21. Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extrae y compra anchoveta por el orden de 24% de la cuota nacional.</li> <li>2. Posee cobertura de procesamiento en toda la costa del Perú con 10 Plantas de harina y aceite de pescado.</li> <li>3. Cuenta con la mayor capacidad de refrigeración de materia prima del Perú.</li> <li>4. Tienen certificaciones bajo estándares internacionales de calidad, ambiente y seguridad.</li> <li>5. Presencia de inversionistas chinos con conocimiento del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor concentración de la industria (fusiones y adquisiciones)</li> <li>2. Tasa de crecimiento de la industria acuícola (5,7% anual)</li> <li>3. Mayor demanda de aceite omega 3 e incremento del valor aceite sobre harina de pescado</li> <li>4. Mayor demanda de harinas de mayor calidad por el mercado chino (acuícola, cerdos, etc.)</li> <li>5. Demanda de mercados nicho para productos de origen hidrobiológico</li> <li>6. Promoción del estado peruano para actividades de I+D+i con beneficios tributarios</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración de ingresos: harina de pescado, aceite de pescado.</li> <li>2. Falta de alianzas con otras empresas de la industria para lograr mayores sinergias.</li> <li>3. Gran apalancamiento de la empresa por las adquisiciones realizadas</li> <li>4. Uso de aditivos químicos en algunos puntos del proceso</li> <li>5. Pérdidas de eficiencias en algunas plantas no estandarizadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaceleración del principal mercado chino.</li> <li>2. Volatilidad en los precios del producto debido al poder que ejercen la presencia de pocos clientes.</li> <li>3. Variabilidad de biomasa: tamaño, contenido graso, ubicación y cambios climáticos.</li> <li>4. Políticas gubernamentales cambiantes en la industria.</li> <li>5. Búsqueda por parte de los clientes de nuevos proveedores por falta de disponibilidad de materia prima en el país que limiten la producción de harina y aceite de pescado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Finalmente, el listado de estrategias es:

Tipo de Estrategia	Nro	Estrategia
FO (Agresivas)	E01	Incrementar la participación y captura de flota tercera (F2, O2)
	E02	Desarrollar nuevos productos (F5, O4, O5)
	E03	Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado (F3, O4)
DO (Acomodamiento)	E04	Desarrollar producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo (D1, O3)
	E05	Establecer alianzas estratégicas (relaciones verticales) con empresas de la industria a nivel internacional (Japon, Noruega) que generen sinergias (D1, D2, O3, O4)
FA (Reactivas)	E06	Desarrollo de nuevos mercados (F1, A1)
	E07	Adaptar los recursos de la actividad extractiva para capturar otras especies de origen hidrobiológico (F3, A3)
	E08	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad) (F4, A4)
DA (Defensivas)	E09	Invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología (D1, D4, O6, A3, A5, D5)

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 2. Matriz PEYEA

Según David (2013) la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), permite determinar si la estrategia del sector analizado debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, buscando para ello la más adecuada en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) (tabla 22).

**Tabla 22. Matriz PEYEA**

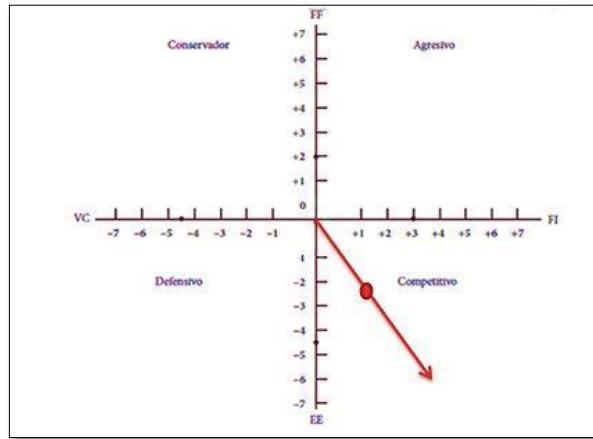
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	
Rendimiento sobre la inversión	3	Tasa inflacionaria	-3
Apalancamiento	2	Variabilidad de la demanda	-6
Liquidez	1	Presión competitiva	-3
Capital de trabajo	3	Rango de precios de productos de la competencia	-5
Flujo de efectivo	2	Riesgo involucrado en el negocio (clima)	-6
Utilidad por acción	2	Presiones políticas y regulatorias	-6
<b>Fuerza financiera promedio (FF)</b>	<b>2.2</b>	<b>Estabilidad del entorno promedio (EE)</b>	<b>-4.83</b>
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	
Participación del mercado	-2	Potencial de crecimiento	2
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Cuota de pesca	-1	Facilidad de ingreso al mercado	3
Tecnología de punta	-3	Potencial de utilidades	5
Equipo humano multidisciplinario competente	-1	Productividad, utilización de la capacidad	3
<b>Ventaja competitiva promedio (FF)</b>	<b>-1.8</b>	<b>Fuerza de la industria promedio (EE)</b>	<b>3.0</b>
$3.3 + (-4.33) = -1.0$	eje y	-2.67	
$3.6 + (-1.80) = 1.8$	eje x	1.2	
Coordenada (1.8, -1.0)			

Fuente: Fred R. David, 2013. Elaboración propia, 2016

Las estrategias a desarrollar por parte de COPEINCA-CFG, se enfocarían bajo un perfil competitivo, por ser una organización que, si bien cuenta con ventajas competitivas como es la cuota de pesca más grande del Perú, pertenece a una industria inestable, debido a las fluctuaciones de asignación de cuota por parte del Estado, las condiciones climáticas y a la demanda de los mercados externos. De acuerdo a David (2013), entre las estrategias a desarrollar se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas (gráfico 3).



**Gráfico 3 Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia, 2016

**3. Matriz interna – externa (IE)**

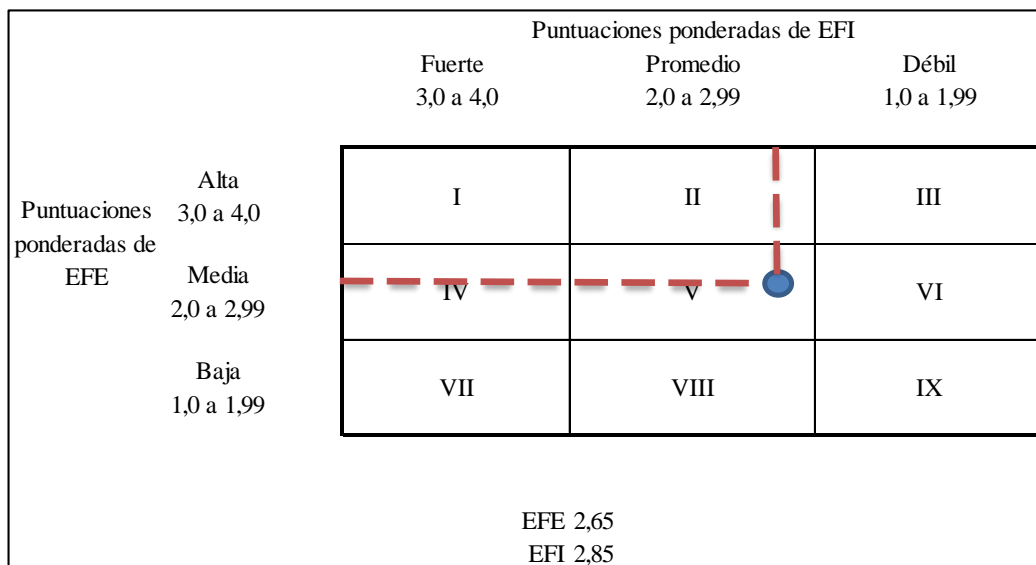
La matriz IE nos permitirá evaluar a la organización tomando en cuenta los factores internos y externos, es por ello que se basa en dos dimensiones: los totales ponderados de EFE en el eje X, y los totales ponderados de EFI en el eje Y, que permitirán definir estrategias dependiendo del cuadrante en que se ubique la intersección.

Cuadrante I; II y IV: estrategias de crecer y construir.

Cuadrante III; V; VII: estrategias de conservar y mantener.

Cuadrante VI; VIII y IX: estrategias de cosechar o enajenar.

**Gráfico 4. Matriz interna – externa**



Fuente: elaboración propia, 2016

COPEINCA-CFG se encuentra en el cuadrante V, producto del valor de la intersección del valor de EFE de 2,65 y del valor de EFI de 2,85, lo que indica que corresponde a la región de mantener y conservar, donde las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto son dos de las comúnmente empleadas para esta actividad (gráfico 4).

#### 4. Matriz de la gran estrategia

Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (o industria). Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración, se listan en orden secuencial en cada cuadrante de la matriz (David, 2013). Según el cuadrante donde se ubique, COPEINCA-CFG establecerá la estrategia adecuada (gráfico 5).

**Gráfico 5. Matriz de la gran estrategia**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Hemos ubicado a COPEINCA-CFG en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, por lo que cuenta con una excelente posición estratégica. Para las compañías en este cuadrante, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada.

## Capítulo VI. Selección de estrategias

### 1. Matriz de alineamiento estratégico

Para filtrar el primer grupo de estrategias que obtuvimos del FODA, las vamos a contrastar con las orientaciones estratégicas de las matrices PEYEA, IE y GE (tabla 23).

**Tabla 23. Matriz de alineamiento estratégico**

Tipo de Estrategia	Nro	Estrategia	PEYEA	IE	GE	TOTAL
FO (Agresivas)	E01	Incrementar la participación y captura de flota tercera (F2, O2)	X			1
	E02	Desarrollar nuevos productos (F5, O4, O5)	X	X	X	3
	E03	Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado (F3, O4)	X	X	X	3
DO (Acomodamiento)	E04	Desarrollar producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo (D1, O3)	X	X	X	3
	E05	Establecer alianzas estratégicas (relaciones verticales) con empresas de la industria a nivel internacional (Japon, Noruega) que generen sinergias (D1, D2, O3, O4)	X	X	X	3
FA (Reactivas)	E06	Desarrollo de nuevos mercados (F1, A1)	X	X	X	3
	E07	Adaptar los recursos de la actividad extractiva para capturar otras especies de origen hidrobiológico (F3, A3)	X	X	X	3
	E08	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad) (F4, A4)	X	X	X	3
DA (Defensivas)	E09	Invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología (D1, D4, O6, A3, A5, D5)	X	X	X	3

Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación, como resultado, se muestran las estrategias seleccionadas (tabla 24).

**Tabla 24. Matriz de estrategias seleccionadas**

Nro	Estrategia
E02	Desarrollar nuevos productos
E03	Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado
E04	Desarrollar producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo
E05	Establecer alianzas estratégicas (relaciones verticales) con empresas de la industria a nivel internacional (Japon, Noruega) que generen sinergias
E06	Desarrollo de nuevos mercados
E07	Adaptar los recursos de la actividad extractiva para capturar otras especies de origen hidrobiológico (F3, A3)
E08	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad)
E09	Invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 2. Estrategias y objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se identificarán las estrategias que estén alineadas a los objetivos estratégicos derivados de la visión y misión propuestos (tablas 25 y 26).

**Tabla 25 Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos estratégicos**

Nro	Estrategia	OE1	OE2	OE3	OE4	TOTAL
E02	Desarrollar nuevos productos	X		X	X	3
E03	Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado	X	X	X	X	4
E04	Desarrollar producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo	X	X	X	X	4
E05	Establecer alianzas estratégicas (relaciones verticales) con empresas de la industria a nivel internacional (Japon, Noruega) que generen sinergias	X		X	X	2
E06	Desarrollo de nuevos mercados	X			X	2
E07	Adaptar los recursos de la actividad extractiva para capturar otras especies de origen hidrobiológico (F3, A3)	X			X	2
E08	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad)	X	X	X	X	4
E09	Invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología	X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Tabla 26 Objetivos estratégicos**

<b>OE1</b>	Incrementar los ingresos por ventas de nuestros productos
<b>OE2</b>	Mejorar la eficiencia de las operaciones
<b>OE3</b>	Mejorar la imagen y reputación de la empresa
<b>OE4</b>	Incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 3. Selección de las estrategias priorizadas

En el siguiente cuadro se muestran las estrategias priorizadas que se obtuvieron por coincidir con el mayor número de objetivos estratégicos que son los que reducen el riesgo estratégico (tabla 27).

**Tabla 27 Matriz de estrategias priorizadas**

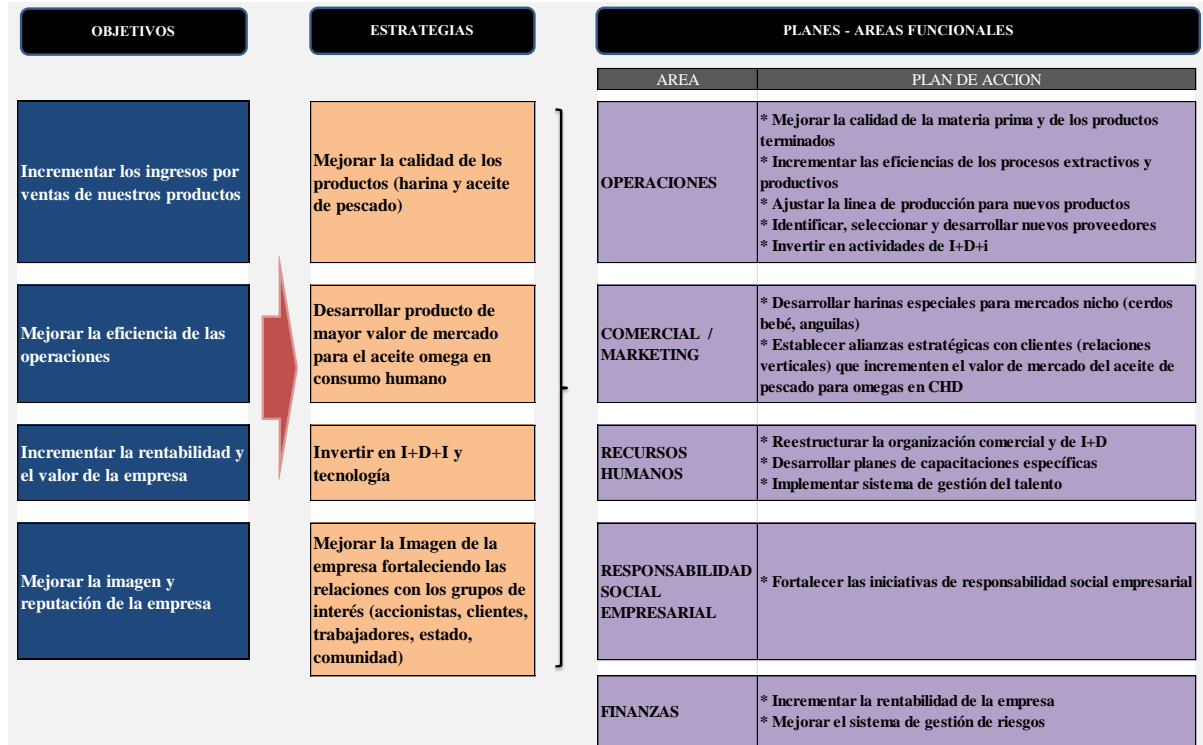
Nro	Estrategia
E03	Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado
E04	Desarrollar producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo
E08	Mejorar la imagen de la empresa fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad)
E09	Invertir en mayores actividades de I+D+i y tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Capítulo VII. Lineamientos para planes funcionales

A continuación se detallan los lineamientos para desarrollar los planes funcionales de acuerdo con los objetivos estratégicos y a las estrategias seleccionadas.

**Gráfico 6. Lineamientos para planes funcionales**



Fuente: Elaboración propia, 2016

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Introducción

En el presente capítulo desarrollaremos las actividades actuales de operaciones así como las recomendaciones de mejora e inversiones necesarias para alcanzar las estrategias planteadas.

### 2. Objetivos

Los objetivos operacionales planteados se detallan en la siguiente tabla (tabla 28).

**Tabla 28. Objetivos del plan de operaciones**

OBJETIVO GENERAL				
Incrementar la calidad y eficiencia operativa a través de un plan de inversiones a largo plazo de tal forma de implementar tecnología moderna que llevará a su vez reducir costos e incrementar los rendimientos				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)	
Calidad	Incrementar la calidad de las harinas de pescado superprime y prime	Producir calidad de harina superprime + primer mín 65%	Producir calidad de harina superprime + primer mín 75%	Producir calidad de harina Super prime + Primer mín 80%
	Incrementar la calidad del aceite de pescado para consumo humano directo	Implementar planta de tratamiento de semirefinación de aceite de pescado	Producir aceite semi-refinado de aceite de pescado para consumo humano	
Eficiencia	Reducir los costos de extracción y producción		Reducir costos operativos en un 3%	Reducir costos operativos en un 6%
Flexibilidad	Ajustar la línea de producción para harinas especiales		Implementar inversiones y controles para línea de cerdos bebés y anguilas	
Investigación & Desarrollo	Incrementar las iniciativas de Investigación & Desarrollo	Implementación al 50% del centro de investigación	Implementación al 100% del centro de investigación	Desarrollo de 4 líneas de investigación

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3. Despliegue de las actividades de operaciones

En la actualidad, las principales actividades de operaciones están enfocadas en la extracción y procesamiento de la materia prima. Para realizar estas actividades se cuenta con 48 embarcaciones propias y 10 plantas de procesamiento ubicadas en la costa peruana (anexo 8). El flujo del proceso productivo de harina de pescado consiste, básicamente, en los procesos de cocción y prensado de la materia prima, y luego un proceso de deshidratado mediante el secado y posterior enfriamiento, molienda y ensaque; como subproducto del proceso de cocción y prensado se obtiene la separación de grasas, que da origen al aceite crudo de pescado. Con la finalidad de alcanzar los objetivos operacionales planteados, consideramos que el enfoque debe estar en estos pilares: calidad, eficiencia, flexibilidad, investigación, desarrollo e innovación.

### 3.1 Calidad

La gestión de calidad es un factor fundamental para mejorar los productos actuales, desarrollar nuevos y poder así incursionar en nuevos mercados; por lo que el enfoque en toda la cadena de valor debe ser una de las prioridades. Desde la captura y/o compra de materia prima se deben hacer esfuerzos por preservar el recurso anchoveta, usando sistemas de refrigeración de agua o *refrigerated sea water* (RSW). En la actualidad, solo el 44% de la flota propia cuenta con este sistema, por lo que se recomienda seguir invirtiendo en la adquisición de estos sistemas y reemplazar las embarcaciones de menor capacidad de captura y sin sistemas de refrigeración por embarcaciones de mayor capacidad y que cuenten con sistemas de refrigeración (tabla 29).

**Tabla 29. Distribución de la flota, según el tipo de embarcaciones**

Flota actual

Cap Bodega neta prom (en TM)	Nro E/P c/RSW	Nro E/P s/RSW	Total
500-650	3	0	3
400-500	6	3	9
300-400	8	17	25
< 300	4	7	11
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>48</b>
%	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>
RSW = Refrigerated sea water			0%

Fuente: elaboración propia, 2015

Flota meta

Cap Bodega neta prom (en TM)	Nro E/P c/RSW	Nro E/P s/RSW	Total
500-650	3	0	3
400-500	11	0	11
300-400	14	11	25
< 300	4	2	6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>13</b>	<b>45</b>
%	<b>71%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>
RSW = Refrigerated sea water			0

Para mejorar la calidad de materia prima de terceros, se recomienda establecer alianzas con los armadores que mantienen contrato con COPEINCA-CFG (en la actualidad son 80 embarcaciones) para financiar las inversiones necesarias en enfibrar sus bodegas (solo 27 o 33% de embarcaciones tiene enfibrada su bodega) y así preservar la materia prima y deducirlas de los desembarques que a futuro realicen. Asimismo, se recomienda que para este tipo de embarcaciones que desembarcan en nuestra planta de Bayovar (Piura), y no cuenta con un sistema de refrigeración a bordo, proporcionar hielo líquido para sus faenas de pesca y así garantizar la frescura del pescado en puerto.

En el proceso productivo, el reto es mantener la frescura de la materia prima mediante el procesamiento continuo y a la máxima velocidad de la planta, así como estandarizar los parámetros de proceso como son el porcentaje de humedad y el porcentaje de grasa en la composición de la harina de pescado, de tal forma de mejorar el porcentaje de proteína en su contenido; para ello, se recomienda establecer programas de mantenimiento preventivo que garanticen la continuidad de las operaciones y la optimización del proceso. Por otro lado, es necesario contar con equipos de medición en línea para hacer un control en tiempo real que



permita ajustar el proceso inmediatamente. Otra recomendación sería equipar las plantas con equipos de automatización y control.

### **3.2 Eficiencia**

La eficiencia es monitoreada por los indicadores de: consumo de energía, que representa el 45% de los gastos variables de producción; se recomienda seguir invirtiendo en cambio de matriz energética en los puntos donde sea viable y la optimización del uso del combustible en planta, con mejoras en calderas y generación de vapor. Asimismo, la eficiencia actual de las plantas de harina y aceite están por el orden del 95%, por lo que el factor principal es el aprovechamiento del agua de cola<sup>19</sup> y los licores de prensas.

Existe una oportunidad de mejorar el rendimiento del proceso mediante la recuperación de sólidos y grasas del sistema de tratamiento de agua de bombeo, conocido con el nombre de PAMA. La eficiencia de este proceso está por el orden del 90%. Para mejorar estos rendimientos es necesario un mayor tiempo de residencia de los flujos del proceso y reforzar la etapa física del tratamiento con tanques de mayor capacidad.

Por otro lado, se observa como oportunidad la mayor recuperación de grasa del proceso productivo, de tal forma de obtener mayor porcentaje de aceite de pescado, que es un producto de mayor valor que la harina de pescado, por su alto contenido de omegas; por tal motivo, se recomienda mayor mantenimiento en la zona de prensas así como la renovación progresiva de equipos de recuperación de grasa (tricantes o centrífugas).

### **3.3 Flexibilidad**

Para atender los requerimientos del mercado, ya sea harinas convencionales (mercado acuícola, porcino, pollos, etc.) o para harinas especiales (mercado porcino bebé, anguilas, etc.), la línea de producción y los controles de calidad deben adaptar la tecnología y sus procesos a las nuevas especificaciones de cada mercado. Asimismo, la comunicación entre las áreas comerciales, producción y calidad debe ser fluida, para gestionar estos pedidos especiales y controlar el proceso.

---

<sup>19</sup> El agua de cola se genera producto de la cocción del pescado, luego de la separación de sólidos y grasas

### **3.4 Investigación, desarrollo e innovación**

En la industria de harina y aceite de pescado hay desconocimiento de las propiedades de la anchoveta que podrían contribuir a la mejora de la calidad del proceso y del producto. Se recomienda establecer líneas de investigación en torno a ello, aprovechando, adicionalmente, la promoción del estado peruano con la deducción de hasta el 175% del impuesto a la renta por desarrollar actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)<sup>20</sup>.

### **4. Gestión operacional para el semirrefinado de aceite de pescado<sup>21</sup>**

La materia prima para el semirrefinado de aceite de pescado, es el aceite crudo que actualmente producimos. Para obtener el aceite semirrefinado se debe retirar impurezas del aceite y adicionar las siguientes etapas: neutralizado (con la finalidad de reducir los niveles de acidez del aceite) y blanqueado (con la finalidad de reducir los niveles de anisidina<sup>22</sup> y color). En ambas etapas del proceso existen mermas, las que también cuentan con un valor comercial en el mercado para producir productos derivados como por ejemplo jabones.

### **5. Presupuesto del plan de operaciones**

El presupuesto está detallado en el anexo 10 e incluye las siguientes actividades:

- Inversión en sistemas de RSW, mantenimiento. anual de flota y construcción de nuevas embarcaciones.
- Inversión en zona de líquidos, tanques de omega, refinación de aceite, mejora etapa física PAMA, mantenimiento producción, equipos de control (NIRs), cambio de matriz energética
- Planta de refinado de aceite, hasta blanqueado.
- Actividades de I+D+i, retorno del impuesto 175%.

---

<sup>20</sup> Ley 30309 – se promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (12/03/2015).

<sup>21</sup> El Refinado de aceite que se propone es retirar las impurezas sólidas, acidez y otros compuestos que degradan el aceite

<sup>22</sup> Anisida es un contaminante presente en el aceite de pescado que en niveles por encima de 30 puntos es un indicador de descomposición.

## Capítulo IX. Plan de marketing

### 1. Introducción

COPEINCA-CFG tiene más de 20 años dedicados a la extracción, producción y comercialización de harina y aceite de pescado y es la empresa con la cuota de pesca más grande del país, con gran cobertura de procesamiento en el litoral y con una parte de sus embarcaciones implementadas con un sistema de frío que le permite garantizar un porcentaje de su producción a elaborar harina y aceite de primera calidad muy requerida en el mercado. En el presente capítulo desarrollaremos el plan de marketing, con el objetivo de desarrollar nuevos productos y mercados que le permitan generar mayor valor para los principales grupos de interés.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing para un período de cinco años se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 30. Objetivos del plan de marketing**

OBJETIVO GENERAL					
Incrementar las ventas en 10% a través del desarrollo de productos de mayor calidad en el caso de la harina de pescado e incrementar la atención de la demanda de aceite para consumo humano posicionándose en el <i>top-of-mind</i> como productor líder de harina y aceite de pescado a nivel mundial.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)		
Ventas	Introducir al mercado las harinas especiales de mayor calidad para lograr incrementar el valor de las ventas	Lograr una exportación de 6.750 TM (3% de la producción total aprox.) de harinas especiales el primer año que represente un incremento de ventas del 5%	Incrementar las exportaciones de harinas especiales a 22.500 TM (10% de la producción anual total aprox.) de harinas especiales que represente un incremento de ventas del 7%	Incrementar las exportaciones de harinas especiales a 33.750 TM (15% de la producción anual total aprox.) de harinas especiales que represente un incremento de ventas del 10%	
	Incrementar las ventas de aceite con mayor contenido de omegas		Incrementar las ventas de aceite de pescado en un 5%	Incrementar las ventas de aceite de pescado en un 7%	
Alianzas	Alianzas estratégicas		Alianzas con cliente (concentradores de omega)		
Canales	Incrementar las ventas de harina de pescado a través del canal directo	Establecer contratos marco no menores al 40% de las ventas	Establecer contratos marco no menores al 45% de las ventas	Establecer contratos marco no menores al 50% de las ventas	
Imagen	Desarrollar identidad y marca para la nueva harina de pescado de mayor calidad	Desarrollo de la nueva marca de harina de pescado de mayor calidad	Implementar y lanzar nueva marca de harina de pescado de mayor calidad		

Fuente: elaboración propia, 2016

### 3. Desarrollo de harinas especiales

Se deberá diferenciar nuestro producto de aquellas de calidad tradicional que se venden en el mercado, pero, especialmente, se desarrollará un nuevo producto de harina de pescado de calidad superior que llamaremos Premium (que posee características nutricionales y de seguridad alimentaria más exigentes), el cual, principalmente, se buscará introducir en el mercado de alimento para cerdos, específicamente para cerdos bebés, dado que la harina de pescado representa la fuente de proteínas con el mejor balance de nutrientes en las primeras fases después de ser destetados, donde se limita a emplear proteínas de origen vegetal por una reacción antígeno anticuerpo; pero cabe destacar que la poca disponibilidad de harina de pescado de buena calidad que contenga las propiedades adecuadas también puede limitar su uso en la alimentación, por lo que se busca satisfacer parte de esta demanda insatisfecha<sup>23</sup>. Por otro lado, el mercado de anguilas muestra una demanda creciente y ofrece un valor adicional por calidades Premium de harina de pescado.

#### 3.1 Determinación del mercado

De acuerdo a Kotler y Keller (2012) se clasificarán los mercados. La estimación de los mercados se considerará en toneladas, en el caso de cerdos, en función del porcentaje de inclusión de harina de pescado (varía entre 5 a 10%) en la alimentación de los chanchos bebé, tomando en cuenta la producción de cerdos (cabezas) de acuerdo al último censo realizado por la FAO (2013)<sup>24</sup>; y anguilas en función a su producción (en peso-toneladas) a nivel mundial, detallado en el anexo 11. La estimación del mercado objetivo se encuentra en la siguiente tabla.

**Tabla 31. Estimación del mercado de chanchos bebé**

Mercado potencial (TM )	1.269.914,81	Cantidad de harina de pescado requerida para la alimentación de la producción mundial de cerdos.
Mercado disponible (TM )	639.399,37	Cantidad de harina de pescado requerida para la alimentación de la producción de cerdos los siguientes países productores/importadores de harina de pescado y productores de cerdos: China, Japón, Alemania, USA, España, Rusia, Vietnam, Dinamarca, UK, Korea, México y Brasil.
Mercado disponible calificado (TM )	576.966,77	Cantidad de harina de pescado requerida para la alimentación de la producción de cerdos los siguientes países donde se cuenta con las certificaciones y/o permisos necesarios para poder exportar nuestro producto: China, Japón, Alemania, España, USA, Korea, USA, Dinamarca
Mercado meta (TM )	465.957,04	Cantidad de harina de pescado requerida para la alimentación de la producción de cerdos los siguientes países donde se conoce el mercado y se concentran las mayores producciones de cerdo: China, Alemania y España.

Fuente: Elaboración propia, 2016

<sup>23</sup> Campabadal, Carlos (2009). *Guía Técnica para Alimentación de Cerdos*. Costa Rica

<sup>24</sup> The Marine Ingredients Organization (IFFO) (2015). *Statistical Yearbook*. 55th Annual Conference, Berlin, Germany.

**Tabla 32. Estimación del mercado de anguilas**

Mercado potencial (TM)	153,657	Cantidad de harina de pescado requerida a nivel mundial para la crianza de anguilas.
Mercado disponible (TM)	149,413,02	Cantidad de harina de pescado requerida a nivel mundial para la crianza de anguilas interesado en nuestra harina: China, Japón y Corea.
Mercado disponible calificado (TM)	146,030,84	Cantidad de harina de pescado requerida para la crianza de anguilas en países donde se cuenta con las certificaciones y/o permisos necesarios para poder exportar nuestro producto: China, Japón
Mercado meta (TM)	87,618,50	Cantidad de harina de pescado requerida para la alimentación de la producción de anguilas en los países de China y Japón de los clientes de mayor producción de anguilas

Fuente: Elaboración propia, 2016

### **Alianza con productores de aceite concentrado de omegas para CHD**

COPEINCA-CFG debe incrementar el valor del aceite crudo destinado al mercado para consumo humano directo (CHD), pues la demanda de productores de aceite concentrado de omegas para CHD viene creciendo en los últimos años (anexo 12). El mercado de aceites con alto contenido de omegas (EPA y DHA) es muy especializado y con altas barreras de entrada, como son las inversiones en plantas de alta tecnología de concentración y encapsulado de omegas para la aplicación principal de la industria farmacéutica (EPA) y para las aplicaciones nutricionales, como es la industria de suplementos alimenticios (DHA). Asimismo, se presentan diversos canales para llegar al consumidor final, como son los *traders*, semirrefinadores, refinadores, concentradores (bajas y altas concentraciones) de aceite. Por tal motivo, se buscará establecer una alianza (relación vertical) con un cliente extranjero (experto en la industria de concentración de omegas: EPA y DHA para distintas aplicaciones) de Noruega o Japón, donde se encuentran los principales mercados, y que garantice la compra de nuestro aceite semirrefinado, cuya producción será exclusiva para él, a un valor competitivo de mercado (18% aproximadamente, adicional del valor del aceite crudo). El plan considera que el cliente implemente una planta de procesamiento en nuestro país, pues se ha determinado que es lo más eficiente con el fin de generar las sinergias y sea rentable para ambas compañías, y se le brindará aceite semirrefinado.

#### 4. Segmentación

**Tabla 33. Segmentación**

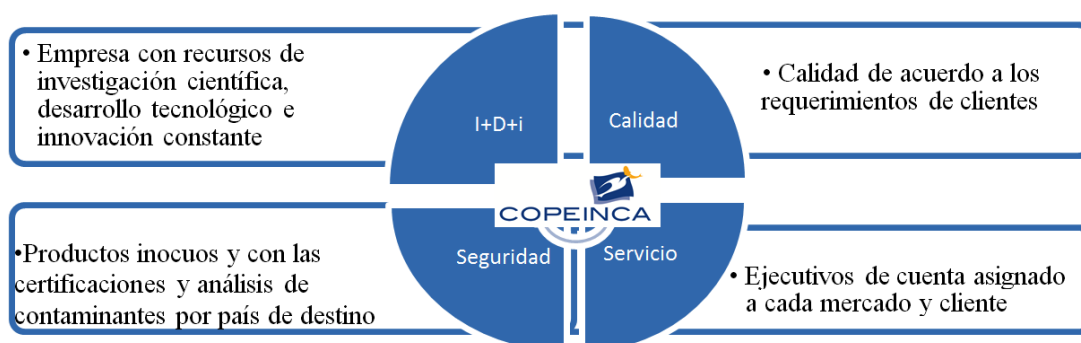
Crterios	Descripción
Geográfico	Sudamérica (Chile, Perú), Centroamérica (Nicaragua), Norteamérica (USA y Canadá), Europa (Alemania, España, Francia, Inglaterra, Holanda, Dinamarca, Noruega, Islandia y Turquía), Asia (China, India, Corea, Japón, Taiwán, Vietnam, Indonesia) y Oceanía (Australia).
Actividades relacionadas la harina de pescado	Elaboración de comida balanceada para la crianza de animales de la actividad ganadera, ovina y porcina, siendo la más relevante, la actividad de acuicultura.
Actividades relacionadas al aceite de pescado	Elaboración de alimento para peces en la actividad de la acuicultura, actividad farmacéutica y suplementos nutricionales para CHD (consumo humano directo).

Fuente: Página web de COPEINCA-CFG. Elaboración propia, 2015

#### 5. Posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), luego de haber identificado y decidido en qué mercados y segmentos se presentan las oportunidades más grandes, la empresa debe desarrollar una oferta de mercado, que buscará posicionarse en la mente de los compradores meta, como algo que les entregará un beneficio central. COPEINCA-CFG busca posicionarse en la mente de los clientes como una empresa de productos de calidad superior, de tal forma de entregar un producto confiable, seguro para el consumidor y con un servicio personalizado. Los pilares que buscamos que se fijen en las empresas clientes son:

**Gráfico 7. Posicionamiento de la marca COPEINCA**



Fuente: Elaboración propia, 2016

## 6. Marketing mix

### 6.1 Producto

Los productos ofrecidos son harinas convencionales, harinas especiales no convencionales, aceite crudo para acuicultura y aceite semirrefinado para CHD. Adicionalmente a nuestra nueva harina de calidad superior Premium, nuestros productos de harina de pescado serán diferenciados al de la competencia, para lo cual se adicionará a la información convencional, especificaciones acerca de las propiedades nutricionales que son de interés para los segmentos más exigentes de clientes, los cuales tendrán la garantía de que la calidad de nuestros productos cumplen con las especificaciones óptimas requeridas. Las nuevas especificaciones técnicas que se adicionarán para los productos se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 34. Nuevas especificaciones de harinas especiales**

Beneficios	Características	Calidades de harina					
		Premium	Superprime	Prime	Taiwán	Tailandia	Estándar
Se ofrece niveles mayores de proteína total que permita un mayor crecimiento	<b>Proteína</b>	> 69%	> 68%	> 67%	> 67%	> 67%	> 66%
Se ofrece menor nivel de sal que evite la mortandad o enfermedad	<b>Sal</b>	< 2%	< 3.5%	< 4%	< 4%	< 4%	< 4%
Se ofrece mayor nivel de frescura (TBVN) que mantenga la salud	<b>TBVN</b>	< 60	< 80	< 100	< 120	< 150	< 150
Se ofrece menor nivel de histaminas que evite la contaminación y alergias	<b>Histamina</b>	< 100	< 300	< 600	< 1000	< 1500	< 2000
Se ofrece niveles mayores de proteína solubles que faciliten el proceso de digestión y asimilación de nutrientes	<b>Proteínas solubles</b>	Mín 25%	Mín 22%	Mín 22%	Mín 18%	Mín 18%	Mín 18%
Se ofrece niveles mayores de digestibilidad que faciliten el proceso de crecimiento	<b>Digestibilidad</b>	Mín 98%	Mín 95%	Mín 92%	Mín 90%	Mín 90%	Mín 90%
Se ofrece un excepcional contenido de aminoácidos	<b>Aminoácidos esenciales: Lisina</b>	Mín 5%	Mín 5%	Mín 4%	Mín 4%	Mín 4%	Mín 4%

Fuente: Elaboración propia 2016

## 6.2 Precio

**Tabla 35. GAP de precios harinas especiales vs harinas convencionales**

Calidades	FM Premium	Superprime	Prime	Taiwán	Tailandia	Estándar
Precios harinas convencionales	USD 1.750	USD 1.700	USD 1.650	USD 1.600	USD 1.500	USD 1.450

Fuente: Gerencia Comercial de COPEINCA-CFG 2016, Elaboración propia 2016

El precio está regulado por la oferta y LA demanda, el precio promedio de harinas convencionales oscila entre USD 1.450 y USD 1.700 la tonelada. El precio de nuestra harina Premium tendrá un precio de 1.750 la tonelada, considerando que el mercado viene pagando en promedio un GAP de USD 50 entre las calidades.

En el caso del aceite crudo para CHD, tiene un precio promedio de USD 2.300, pero el precio esperado después de la alianza con el cliente, debido al acercamiento directo y sin intermediarios, así como de la producción de aceite semirrefinado, se estima un GAP de USD 400 (18% adicional al precio del mercado, aproximadamente).

## 6.3 Distribución

Para la distribución de las harinas convencionales se emplearan distintos canales: *traders*, *brokers* y canal directo. Aproximadamente el 65% de la distribución es a través de *traders*, por lo que se deberá emplear el canal directo estableciendo contratos marco no menores al 50% de las ventas como objetivo al año 2020.

Para el caso de harinas especiales, se empleará el canal directo para llegar de manera personalizada a los productores de alimentos y establecer claramente acuerdos de entendimientos técnicos-comerciales.

Para el caso de aceite semirrefinado para CHD, la distribución será directa, de acuerdo a La alianza estratégica con el cliente productor de aceite concentrado de omegas.

## 6.4 Promoción

La promoción debe contribuir a fortalecer el posicionamiento de la compañía y a impulsar nuestra nueva harina Premium, que representa un factor diferenciador a ser reconocido por los clientes que buscan productos de alta calidad y con especificaciones técnicas a su medida.



**Tabla 36. Actividades de promoción**

Actividad	Descripción
Comunicación personal	La fuerza de ventas estará conformada por especialistas para atender oportunamente a los clientes analizando la necesidad de realizar visitas técnicas y comerciales.
Participación en ferias y eventos especiales de la industria	Se debe mantener y buscar nuevos clientes que valoren nuestros productos, por lo que se ha previsto participar en ferias nacionales e internacionales de la industria pesquera como participantes y como <i>sponsors</i> .
Catálogos	Para el lanzamiento de nuestros productos se deberán elaborar catálogos donde se brinde toda la información de interés para los segmentos especializados a los que nos dirigimos. Los catálogos estarán disponibles para descargarse de manera virtual desde la página web de la compañía y en físico a ser entregados en las ferias y eventos donde participemos.

Fuente: Elaboración propia 2016

## **7. Presupuesto del plan de marketing**

El presupuesto de marketing asciende a USD 186.500, conforme el anexo 10.

## **Capítulo X. Plan de Recursos Humanos**

### **1. Introducción**

Según Snell & Bohlander (2013) la idea de las organizaciones de “competir a través de la gente”, destaca el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento humano. Es por ello que consideramos fundamental plantear actividades de recursos humanos alineadas a la estrategia de los negocios, de tal forma que se garantice su efectividad.

### **2. Objetivos de recursos humanos**

- Contar con una estructura alineada a la estrategia de la empresa.
- Mejorar el clima laboral a un 70% de satisfacción.
- Reducir el nivel de rotación de profesionales a un 4%.

### **3. Actividades por desarrollar**

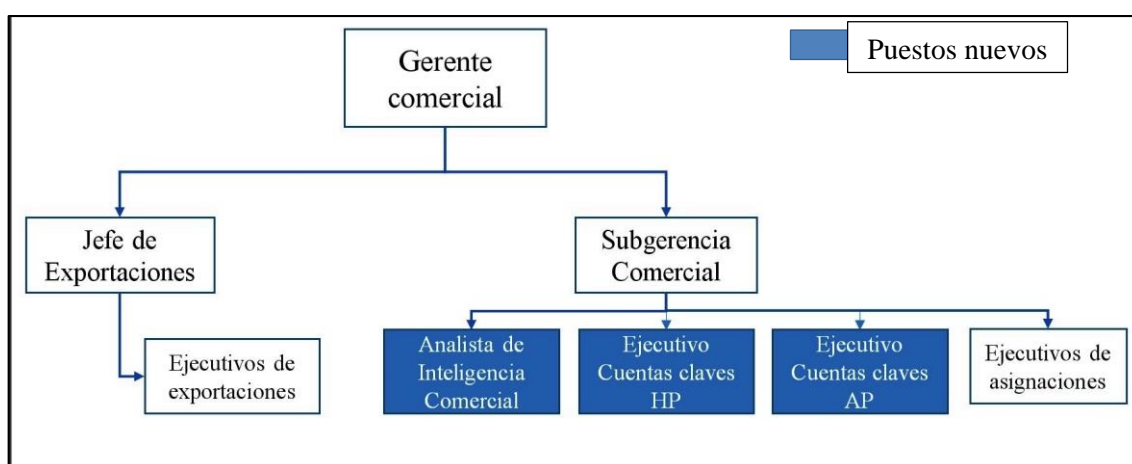
#### **3.1 Reestructuración de áreas clave alineada a la estrategia**

Con la finalidad de hacer frente a los nuevos retos de incrementar las ventas a clientes directos versus *traders* así como incursionar en nuevos mercados, se hace necesario reforzar la estructura comercial. La actual estructura de la empresa figura en el anexo 13.

La estructura del área comercial está conformada por la Gerencia Comercial y luego la Subgerencia Comercial quien vela por los dos procesos principales, como son la asignación de los *stocks* luego del proceso de ventas y la exportación del producto. La Gerencia Comercial es quien directamente se encarga del proceso de ventas. Esto, debido a que el 65% de las ventas se canalizan mediante *traders* y *brokers*. Se ve la necesidad de contar con un equipo adicional de colaboradores para los procesos de inteligencia comercial (con el objetivo de conocer y hacer seguimiento a los mercados potenciales y mercados meta, revisar las tendencias y poder realizar pronósticos) y de atención de cuentas clave de clientes (con el objetivo de incrementar el porcentaje de venta a través de clientes directos y desarrollar cuentas estratégicas de los principales clientes productores de alimentos balanceados). Asimismo, estos nuevos colaboradores contarán con un perfil de altas competencias técnicas y comerciales.

Por otro lado, la segunda área por reforzar es el área de Calidad, quien tiene a su cargo los procesos de investigación y desarrollo. En la actualidad no se cuenta con una estructura formal pero sí se tiene una línea de investigación alineada a la estrategia del negocio, de tal forma que permita desarrollar mejores propiedades de la harina y el aceite de pescado, así como busca resolver algunos problemas del proceso productivo, de tal forma que genere mayor valor. Se crearía la unidad de Investigación & Desarrollo con una Jefatura y dos coordinadores para los proyectos por desarrollar. Este equipo cuenta con un perfil de alto expertise técnico. En el siguiente gráfico se muestra la nueva estructura organizacional propuesta (gráfico 8).

**Gráfico 8. Estructura propuesta del área comercial**



Fuente: Elaboración propia 2016

### 3.2 Mejorar las competencias de los colaboradores

Se plantea elaborar un nuevo modelo de competencias, de tal forma que alinee la estrategia del negocio y todos los colaboradores. Se formularán competencias organizacionales así como competencias por área y competencias de Dirección para el personal que tiene a su cargo personas. Estas competencias organizacionales planteadas son: orientación al cliente, orientación al logro, cooperación y trabajo en equipo, responsabilidad y respeto.

Estas competencias están alineadas, a su vez, a los valores de la empresa y también permitirán, mediante un sistema de evaluación de desempeño, hacer seguimiento al desarrollo del personal. Asimismo, para lograr alcanzar un alto desempeño en estas competencias, se propone un programa de formación, entrenamiento y acompañamiento (*coaching* personal y de equipos).

### **3.3 Implementar un sistema de gestión del talento**

Según Snell & Bohlander (2013) la meta de un programa de desarrollo de carrera o gestión del talento es hacer coincidir las necesidades individuales con las de la organización. Para ello, comunicar con claridad la dirección de la empresa es fundamental. Es lo que la empresa constantemente debe realizar a través del plan de comunicaciones. Luego de ello, se debe establecer las rutas de carrera para cada puesto específico; en tercer lugar, contar con un inventario de talento, de tal forma que se identifiquen los potenciales talentos listos para las oportunidades que la empresa requiera y, finalmente, proporcionar constante retroalimentación del desarrollo.

Las actividades en detalle así como los gastos previstos se desarrollan en el presupuesto de recursos humanos del anexo 10.

## Capítulo XI. Plan de responsabilidad social empresarial

### 1. Introducción

El concepto de responsabilidad social empresarial tomó fuerza, en un principio, por el cúmulo de presiones por parte de una sociedad cada vez más informada, como consecuencia del crecimiento de las telecomunicaciones que se encargaron de llevar a cada hogar trágicas y crudas realidades que la mayoría pudimos haber ignorado hasta ese entonces. Esta sensibilización masiva hizo movilizar personas para hacer frente a una penosa realidad, obligando a cada gobierno a actuar, lo que conllevó a que la responsabilidad recaiga sobre las empresas. Por otro lado, los cambios radicales que sufre el mundo empresarial hacen que los directivos reúnan esfuerzos para agregar valor a sus actividades y servicios.

Habiendo llegado a este punto, debemos considerar a los denominados *stakeholders* o grupos de interés, que según Freeman (1983) son cualquier grupo o individuo cuya interacción directa o indirecta con las operaciones de una empresa, le permitirá, o no, lograr los objetivos de esta última, por lo que los directivos tendrán que considerar sus expectativas y evaluar en qué grado se están satisfaciendo las mismas, orientado hacia un retorno para los accionistas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se identificaron a los *stakeholders* de la compañía y se detallaron cuáles serían sus intereses dentro de tres temas fundamentales: económico, social y ambiental, representando los aspectos claves a tener en cuenta en nuestros planes de responsabilidad social empresarial (anexo 14).

Posteriormente, se aplicó la tipología desarrollada por Mitchell, Agle y Wood (1997), que propone agrupar a los *stakeholders* dentro de tres grupos por los siguientes atributos: poder, legitimidad y urgencia; de esta forma se reconocen a quiénes se les debe brindar mayor atención y enfocar nuestros planes optimizando los recursos de la compañía (anexo 15).

De lo anteriormente desarrollado podemos concluir que el plan de responsabilidad social empresarial de COPEINCA-CFG debe tener como objetivo atender las demandas y reforzar las relaciones con sus *stakeholders* definitivos<sup>25</sup> (accionistas, gobiernos y entes reguladores, trabajadores), y *stakeholders* dominantes<sup>26</sup> (clientes), lo cual le permita identificar oportunidades que le posibiliten encontrar un balance entre la maximización de las ganancias del negocio y el bienestar social y ambiental.

---

<sup>25</sup> Tiene poder, sus pedidos son legítimos y alcanzan el nivel de urgencia. La gerencia deberá atenderlo inmediatamente y darle prioridad sobre los demás *stakeholders*

<sup>26</sup> Poseen poder y legitimidad. Tienen reclamos legítimos, además de la capacidad de actuar sobre sus pedidos

Cabe mencionar que COPEINCA-CFG, en la actualidad, cuenta con certificaciones de calidad, medioambiente y seguridad, y realiza actividades de responsabilidad social de cara a la comunidad, principalmente en las localidades de La Planchada (Arequipa) y Bayovar (Piura).

## 2. Análisis de la responsabilidad social empresarial de COPEINCA-CFG

Una vez identificado y categorizado a nuestros stakeholders se propondrán planes de acción de responsabilidad social empresarial que serán desarrollados por las áreas funcionales como parte de su gestión cuyo detalle se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 32).

**Tabla 37. Actividades de responsabilidad social empresarial en COPEINCA-CFG**

Áreas funcionales	Acciones por desarrollar
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores y estándares competitivos en salud, seguridad y cuidado ambiental. (1)</li> <li>• Fortalecer la relación con las Asociaciones de Productores de Harina y Aceite de Pescado (APROs). (2)</li> <li>• Gestión ambiental rentable (cuidado del ambiente y protección de los recursos) (3)</li> <li>• Incrementar las eficiencias en los procesos de extracción y producción. (4)</li> </ul>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información fidedigna y transparente de la situación financiera de la compañía (5)</li> </ul>
RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover constantemente programas que brinden bienestar y satisfacción a los colaboradores. (6)</li> <li>• Establecer mecanismos de comunicación con los grupos sindicales para mejorar las relaciones (7)</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas periódicas de la Gerencia Comercial a los principales clientes en su país. (8)</li> <li>• Comunicación anual con los clientes: encuestas de satisfacción y percepciones. (9)</li> <li>• Relación permanente con medios de comunicación nacionales y extranjeros (10)</li> </ul>

<p>(1) Implementar programas de fortalecimiento de la seguridad y el cuidado ambiental como valores fundamentales. Asimismo, continuar con la certificación de OHSAS 18001 e ISO 14001 en todas las sedes productivas. Implementar un programa <i>ad hoc</i> para la flota basado en normas</p>
<p>(2) Las APRO para COPEINCA son un soporte que permite canalizar una adecuada gestión social y ambiental cerca de todas las plantas de procesamiento ubicadas a lo largo del litoral. Desarrolla anualmente un plan de intervención con miras a generar bienestar en las comunidades menos favorecidas cercanas a los puertos donde está presente COPEINCA. Este plan es revisado y validado con la finalidad de iniciar el año con programas de desarrollo y asistencia social. Las empresas pesqueras asociadas deben pagar mensualmente una cuota para lograr que el plan de desarrollo funcione. Dentro del plan podemos encontrar las siguientes actividades: Iniciativas de implementación de tecnologías en las plantas instaladas para tratar los efluentes originados en sus procesos fabriles, campaña de limpieza en las playas, donaciones en infraestructura educativa, capacitación que generen emprendimientos, etc.</p>
<p>(3) Establecer indicadores de ahorro de recursos (energía, agua y papel) con planes de acción y metas propuestas mediante programas de producción más limpia.</p>
<p>(4) En los procesos extractivos se capacitará y controlará las artes de pesca para una mejor conservación de la materia prima (pescado entero). Por otro lado, en los procesos productivos igualmente se capacitará y se establecerán mecanismos de control para cumplir los manuales de operación y así incrementar eficiencias.</p>
<p>(5) Se emitirán memorias anuales así como reportes trimestrales a través de la página web con información relevante de la empresa así como los estados financieros.</p>
<p>(6) Contribuir con el desarrollo de la calidad de vida de nuestros colaboradores implementando campañas de nutrición, exámenes médicos, campañas de vacunación, programas de reconocimiento (valores, participación activa, puntualidad, etc.) programas de capacitación, programas de integración entre los colaboradores.</p>
<p>(7) Establecer mesas de diálogo para discutir y transmitir las necesidades del sindicato así como la situación de la compañía para definir los acuerdos para su cumplimiento.</p>
<p>(8) El área comercial acompañada con el área técnica deberá desarrollar un plan de viajes donde visite a los principales clientes productores de alimentos balanceados en Asia y Europa.</p>
<p>(9) Se contratará una encuestadora que gestione el proceso de encuestado hacia los clientes de forma anual buscando medir el nivel de satisfacción y nos ayude a identificar acciones de mejora.</p>
<p>(10) Se buscará establecer relaciones con los medios de comunicación donde se publiquen resultados y acciones positivas de tal forma se mejore la reputación de la compañía.</p>

Fuente: Elaboración propia 2016

### 3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

El presupuesto del Plan de RSE asciende a USD 553.000,00 y se encuentra incluido en los planes funcionales detallados en el anexo 10.

## **Capítulo XII. Plan de finanzas**

### **1. Introducción**

En este capítulo se analizará el impacto económico y financiero de las estrategias desarrolladas para el plan estratégico 2016-2020. Así mismo, se definen los supuestos sobre los cuales se calculará la evaluación financiera. El análisis de la evaluación financiera se basa en información contable presentada en los estados financieros de COPEINCA-CFG, lo que determina ciertas limitaciones al completar ciertas variables internas. Sin embargo, el siguiente análisis presenta el potencial económico – financiero de la empresa y la visión futura en la implementación de las estrategias.

### **2. Objetivos financieros generales y específicos**

#### **2.1 Objetivos generales**

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en términos de utilidad neta en 15% al 2020.
- Incrementar el valor de empresa en términos de valor nominal.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Incrementar los ingresos por ventas en mínimo 10% en harina y 5% en aceite al 2020.
- Reducir los costos de producción en 6% al 2020.
- Contemplar un fondo de contingencia ante crisis por el fenómeno El Niño.

### **3. Supuestos generales**

- Se analiza el flujo de caja donde se comparan los resultados con la aplicación de las estrategias propuestas en los distintos planes funcionales y sin la aplicación de estas.
- Se toma como año base los estados financieros al cierre del 2014 de Copeinca y CFG.
- La evaluación es en base a proyecciones de 5 años: 2016 a 2020.
- La moneda es el dólar americano.
- El impuesto compuesto de renta anual y participaciones es del 37%.
- Para el cálculo de la estimación de la extracción de la biomasa se está considerando en función al promedio por temporada en el norte-centro y sur desde el año 2009 al 2015. En base al promedio se estima el periodo 2016 y así se mantendría constante al 2020.
- Se estima el gasto de venta y gasto administrativo como el gasto promedio entre las toneladas producidas de los periodos 2014, 2013 y 2012, para el cálculo del flujo de caja.



- Se estima la estructura de capital en base a los estados financieros consolidados del 2014 de COPEINCA-CFG, donde la deuda se encuentra en un 60,2% y capital en 39,8%
- Se considera un beta desapalancado de 0,8 para alimentos procesados según Damodaran *online*.

#### Supuestos de la estrategia

- El valor de venta del aceite para CHD se incrementará en un 18% a partir de tercer año de análisis.
- El Capex incremental es de USD 39,2 MM, y gasto de USD 3,1 MM, según el presupuesto descrito en el plan de operaciones.
- La mejora del rendimiento de la harina de pescado pasa de 4,25 a 4,15 solo en la zona centro-norte por mejora en las eficiencias.
- Reducción del consumo de combustible (petróleo) en el proceso de producción.

#### 4. Gastos e inversión de planes funcionales

La inversión comprende el costo de las principales acciones sugeridas en el plan de operaciones así como los gastos asociados en cada plan, para la implementación de las estrategias durante el periodo 2016-2020 (tabla 33).

**Tabla 38. Resumen de inversión y gastos de planes funcionales**

	Tipo	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Incrementar la calidad de los productos	Inversion	4,040.0	2,394.0	2,926.0	2,926.0	2,394.0	14,680.0
	Gasto	540.0	333.0	407.0	407.0	333.0	2,020.0
Incrementar las eficiencias de los procesos extractivos y productivos	Inversion	6,846.0	5,726.7	6,999.3	2,506.9	2,051.1	24,130.0
	Gasto	100.0	67.5	82.5	-	-	250.0
Ajustar la línea de producción para harinas y productos especiales	Gasto	700.0	112.5	137.5	-	-	950.0
Incrementar las iniciativas de investigación, desarrollo e innovación	Inversion	176.0	56.7	69.3	-	-	302.0
<b>Total Operaciones</b>		<b>12,402.0</b>	<b>8,690.4</b>	<b>10,621.6</b>	<b>5,839.9</b>	<b>4,778.1</b>	<b>42,332.0</b>
Introducir al mercado las harinas especiales de mayor calidad para lograr incrementar el valor de las ventas	Gasto	4.5	-	-	-	-	4.5
Incrementar las ventas de aceite con mayor contenido de omegas	Gasto	2.0	0.9	1.1	1.1	0.9	6.0
Alianzas Estratégicas	Gasto	28.0	25.2	30.8	30.8	25.2	140.0
Incrementar las ventas de harina de pescado a través del canal directo	Gasto	3.5	3.2	3.9	3.9	3.2	17.5
<b>Total marketing</b>		<b>38.0</b>	<b>29.3</b>	<b>35.8</b>	<b>35.8</b>	<b>29.3</b>	<b>168.0</b>
<b>Recursos Humanos</b>		<b>435.4</b>	<b>378.0</b>	<b>462.0</b>	<b>495.0</b>	<b>405.0</b>	<b>2,175.4</b>
<b>Responsabilidad social empresarial</b>		<b>173.0</b>	<b>101.7</b>	<b>124.3</b>	<b>84.7</b>	<b>69.3</b>	<b>553.0</b>
<b>Total General</b>		<b>13,048.4</b>	<b>9,199.4</b>	<b>11,243.7</b>	<b>6,455.4</b>	<b>5,281.7</b>	<b>45,228.4</b>
Inversion		11,062.0	8,177.4	9,994.6	5,432.9	4,445.1	39,112.0
Gasto		1,986.40	1,021.95	1,249.05	1,022.45	836.55	6,116.40

Fuente: Elaboración propia 2016

## 5. Tasa de descuento WACC

Con el objetivo de evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas, el flujo de caja resultante será descontado a una tasa WACC de 8,54%. En el tabla 33 se muestra el cálculo del WACC (costo del capital promedio ponderado). Es importante precisar que los cálculos efectuados son tomados de los estados financieros al 2014 como son deuda, patrimonio y costo de la deuda para la determinación del COK y WACC.

**Tabla 39 Estimación WACC**

Deuda (D)	791.730,0
Capital (E)	522.502,0
Costo de la deuda - Kd	6,36%
Costo de capital - Ke	15,40%
Tasa impuesto	37%
Beta	0,80
Beta apalancado	1,56
Tasa libre de riesgo	1,18%
Prima de mercado	7,79%
Riesgo país	2,04%
WACC	8,54%

Fuente: Elaboración propia 2016

Para el cálculo del beta de la industria se tomó como referencia el beta desapalancado de alimentos procesados para economías emergentes, publicado en Damodaran *online*. En consecuencia, se estima el costo de oportunidad o Ke utilizando el modelo CAPM, para luego llegar al WACC de 8,54%, que se utilizará para descontar el flujo de caja proyectado. El costo de capital (Ke) resulta en 15,4%, basado en la metodología CAPM para mercados emergentes.  $Ke = 1,18\% + 1,56 * 7,79\% + 2,04\% = 15,4\%$

$$r_{kp} = r_f + \text{beta} (r_m - r_f) + r_{país}$$

Para la estimación de WACC se utiliza la fórmula:

$$6,36\% * (1 - 37\%) * D / (D + E) + 15,4\% * E / (D + E) = 8,54\%$$

## 6. Evaluación financiera

La evaluación de la viabilidad de las estrategias planteadas permitirá maximizar el valor de la compañía, es por ello que evaluaremos si los planes propuestos son viables y rentables luego de su implementación.

A continuación se presenta la comparación de dos escenarios de los flujos caja descontado; con la implementación de las estrategias y sin la implementación de las estrategias a nivel consolidado.

**Tabla 40. Flujo de caja con aplicación de las estrategias**

<b>FLUJO DE CAJA (\$ MM)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>VENTAS</b>	<b>375.06</b>	<b>550.32</b>	<b>546.50</b>	<b>549.61</b>	<b>550.18</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>370.57</b>	<b>545.84</b>	<b>542.02</b>	<b>545.13</b>	<b>545.70</b>
Harina	321.3	461.6	465.0	468.1	468.6
Aceite	49.3	84.2	77.1	77.1	77.1
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>
Fresco	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>115.04</b>	<b>156.65</b>	<b>154.26</b>	<b>154.54</b>	<b>154.55</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>113.54</b>	<b>155.15</b>	<b>152.75</b>	<b>153.03</b>	<b>153.04</b>
Harina	102.57	139.72	140.45	140.91	140.94
Aceite	10.97	15.43	12.30	12.13	12.10
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>
Fresco	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>260.01</b>	<b>393.67</b>	<b>392.25</b>	<b>395.08</b>	<b>395.63</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>257.03</b>	<b>390.69</b>	<b>389.27</b>	<b>392.10</b>	<b>392.65</b>
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>21.54</b>	<b>31.23</b>	<b>30.88</b>	<b>30.88</b>	<b>30.88</b>
<b>GASTO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA</b>	<b>1.94</b>	<b>0.88</b>	<b>1.11</b>	<b>0.81</b>	<b>0.63</b>
<b>GASTO ADMINISTRATIVOS</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>
<b>EBITDA</b>	<b>213.22</b>	<b>338.24</b>	<b>336.94</b>	<b>340.07</b>	<b>340.81</b>
Depreciación	21.01	22.17	23.22	23.82	24.25
<b>EBIT</b>	<b>192.21</b>	<b>316.08</b>	<b>313.72</b>	<b>316.25</b>	<b>316.56</b>
Impuestos	71.12	116.95	116.08	117.01	117.13
Depreciacion	21.01	22.17	23.22	23.82	24.25
<b>NOPAT</b>	<b>142.10</b>	<b>221.29</b>	<b>220.87</b>	<b>223.06</b>	<b>223.69</b>
CAPEX Recurrente	-22.00	-22.00	-7.00	-7.00	-7.00
CAPEX Incremental	-11.06	-8.18	-9.99	-5.43	-4.45
Inv k de w	24.11	-17.42	0.61	-0.24	-0.04
Perpetuidad					2,754.19
<b>FCF</b>	<b>133.15</b>	<b>173.69</b>	<b>204.49</b>	<b>210.39</b>	<b>2,966.40</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Tabla 41. Flujo de caja sin aplicación de las estrategias**

FLUJO DE CAJA (\$ MM)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>VENTAS</b>	<b>354.79</b>	<b>509.88</b>	<b>497.87</b>	<b>497.87</b>	<b>494.45</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>350.31</b>	<b>505.40</b>	<b>493.39</b>	<b>493.39</b>	<b>489.96</b>
Harina	301.0	421.2	421.2	421.2	418.3
Aceite	49.3	84.2	72.2	72.2	71.7
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>	<b>4.48</b>
Fresco	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>116.24</b>	<b>158.92</b>	<b>157.20</b>	<b>158.72</b>	<b>158.82</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>114.74</b>	<b>157.42</b>	<b>155.70</b>	<b>157.21</b>	<b>157.32</b>
Harina	103.77	141.81	143.18	144.85	145.03
Aceite	10.97	15.61	12.52	12.37	12.28
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>	<b>1.50</b>
Fresco	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>238.55</b>	<b>350.96</b>	<b>340.67</b>	<b>339.15</b>	<b>335.63</b>
<b>CONSUMO HUMANO INDIRECTO</b>	<b>235.56</b>	<b>347.98</b>	<b>337.69</b>	<b>336.17</b>	<b>332.65</b>
<b>CONSUMO HUMANO DIRECTO</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>	<b>2.98</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>	<b>21.54</b>	<b>31.23</b>	<b>30.88</b>	<b>30.88</b>	<b>30.88</b>
<b>GASTO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>GASTO ADMINISTRATIVOS</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>	<b>23.31</b>
<b>EBITDA</b>	<b>193.69</b>	<b>296.41</b>	<b>286.48</b>	<b>284.96</b>	<b>281.43</b>
Depreciación	21.01	21.78	22.55	22.79	23.04
<b>EBIT</b>	<b>172.68</b>	<b>274.64</b>	<b>263.93</b>	<b>262.17</b>	<b>258.39</b>
Impuestos	63.89	101.62	97.65	97.00	95.61
Depreciación	21.01	21.78	22.55	22.79	23.04
<b>NOPAT</b>	<b>129.80</b>	<b>194.80</b>	<b>188.82</b>	<b>187.96</b>	<b>185.83</b>
CAPEX Recurrente	-22.00	-22.00	-7.00	-7.00	-7.00
CAPEX Incremental					
Inv k de w	25.18	-16.34	1.02	-0.24	0.20
Perpetuidad					2,275.87
<b>FCF</b>	<b>132.98</b>	<b>156.46</b>	<b>182.84</b>	<b>180.72</b>	<b>2,454.89</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Aplicando la tasa de descuento WACC del 8,54% en ambos escenarios, tenemos un VAN para el escenario con la aplicación de las estrategias de USD 2.551 MM en comparación con el escenario de no aplicar las estrategias de USD 2.158 MM, siendo el GAP de + USD 392 MM. El cálculo de VAN en ambos escenarios considera perpetuidad del flujo del año 2020.

## 7. Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros

A partir de la diferencia entre los flujos de caja de ambos escenarios con estrategia y sin estrategia, se determina el flujo de caja incremental de las estrategias propuestas. Cabe indicar que se ha descontado el flujo de caja a tasa WACC.

**Tabla 42. Flujo de caja incremental**

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
FCF Sin Estrategia	132.98	156.46	182.84	180.72	2,454.89
FCF Con Estrategia	133.15	173.69	204.49	210.39	2,966.40
Var	0.17	17.24	21.65	29.67	511.51
WACC	8.54%				
VAN	392.68				

Fuente: Elaboración propia, 2016

El resultado de la aplicación de las estrategias nos muestra diferentes indicadores positivos, como es el incremento de las ventas en harinas y aceite y eficiencias en los procesos de extracción y producción.

**Tabla 43. Incremento de las ventas**

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
Vtas Sin Estrategia	350.31	505.40	493.39	493.39	489.96
Harina	301.03	421.20	421.20	421.20	418.26
Aceite	49.28	84.20	72.19	72.19	71.70
Vtas Con Estrategia	375.06	550.32	546.50	549.61	550.18
Harina	321.29	461.64	464.96	468.07	468.64
Aceite	49.28	84.20	77.06	77.06	77.06
Var % Total	7.07%	8.89%	10.77%	11.40%	12.29%
Var % Harina	6.73%	9.60%	10.39%	11.13%	12.04%
Var % Aceite	0.00%	0.00%	6.74%	6.74%	7.47%

Fuente: Elaboración propia, 2016

**Tabla 44. Reducción de costos de producción**

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Prod. SE Harina	524.86	512.58	517.54	523.58	527.93
Costo Prod. CE Harina	518.78	497.73	496.76	498.36	498.48
Var % Harina	-1.16%	-2.90%	-4.01%	-4.82%	-5.58%
Dif. CE-SE	-6.08	-14.85	-20.78	-25.22	-29.44
Costo Prod. SE Aceite	476.39	396.86	371.26	366.64	366.61
Costo Prod. CE Aceite	476.39	392.10	364.66	359.54	358.71
Var % Aceite	0.00%	-1.20%	-1.78%	-1.93%	-2.15%
Dif. CE-SE	-	-4.76	-6.60	-7.09	-7.90

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como beneficio adicional podemos observar que el valor de la compañía se ha incrementado al implementar las estrategias, pasa de USD 1,15 a USD 1,4 por acción.

**Tabla 45. Incremento de valor de la compañía**

	Sin Estrategia	Con Estrategia
VAN	2,158	2,551
(-) Deuda	354	354
Valor de la empresa	1,804	2,197
Número de acciones	1,486,188,784	1,486,188,784
Valor de la acción	1.21	1.48

Fuente: Elaboración propia, 2016

De acuerdo con el análisis realizado, la implementación de las estrategias logra alcanzar los objetivos planteados, haciendo atractivo y recomendable su ejecución.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La empresa pertenece a una industria muy regulada y que depende de la extracción de la anchoveta (de la cuota de pesca asignada) debido a que es una especie controlada por el estado peruano, para garantizar la sostenibilidad del recurso. Como consecuencia de este control, las cuotas de pesca se han reducido y, a la vez, son variables por temporada.
- Existe una demanda creciente por productos de mayor calidad que aporten mayor valor proteico, nutricionales y saludables, como son los omegas 3, por lo que se convierte en una gran oportunidad para elaborar productos de mayor valor.
- De acuerdo al análisis de Porter, la industria le resulta atractiva a COPEINCA-CFG debido a su fuerte posición competitiva dentro de su grupo estratégico.
- La ventaja competitiva de COPEINCA-CFG se basa en las capacidades de extracción de materia prima de mayor calidad por el uso de sistemas de frío para preservación así como la capacidad de procesamiento de harina de pescado de sus plantas.
- La distribución de sus productos se realizan mayormente a través de intermediarios (*brokers* y *traders*) y la venta se realiza 95% al mercado externo, principalmente al Asia.
- La harina y aceite de pescado constituyen ingredientes para la alimentación animal, principalmente del mercado acuícola, al que se destina 68% de la harina y 71% del aceite. Producto del estudio, se observa otros mercados nicho donde se pueden desarrollar harinas especiales para chanchos bebé y anguilas.
- En los últimos años el aceite de pescado ha incrementado su valor comercial gracias a la identificación de las propiedades beneficiosas para la salud y nutrición. Ha superado en 25% al valor comercial de la harina y se observan oportunidades de desarrollo del aceite crudo para seguir incrementando su valor en el mercado.
- Desarrollar un buen plan de responsabilidad social en esta industria es una valiosa herramienta de gestión que nos permite incrementar el valor de la compañía.
- Según los EE. FF. de COPEINCA-CFG, se observa que en los costos de producción hay potenciales oportunidades de reducción al seguir invirtiendo en el cambio de matriz energética de combustibles fósiles a energías más limpias (gas o energía eléctrica) así como inversiones en automatización y control.

## 2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar progresivamente sistemas de refrigeración en las embarcaciones, para mejorar la capacidad de preservación de la materia prima, garantizando así la calidad de la harina y del aceite de pescado.
- Se recomienda invertir más en las actividades de investigación y desarrollo e innovación con la finalidad de prevenir y resolver problemas en las diferentes etapas del proceso y crear productos de mayor valor para el mercado.
- Debido a las amenazas originadas por los factores climatológicos que afectan a la biomasa (anchoveta) como es el fenómeno El Niño, se recomienda a la empresa contar con un fondo financiero ante contingencias para cubrir sus costos operativos.
- En resumen, se recomienda implementar el plan estratégico propuesto luego de haber demostrado consistencia debido al análisis financiero realizado que alcanza los objetivos planteados en cada plan funcional. Las estrategias a implementar son:
  - Mejorar la calidad de harina y aceite de pescado.
  - Desarrollar un producto de mayor valor de mercado para el aceite omega en consumo humano directo.
  - Mejorar la imagen de la empresa fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés (accionistas, clientes, trabajadores, estado, comunidad).
  - Invertir en mayores actividades de I+D+i.



## Bibliografía

- Anderson, James C., Narus, James A. y van Rossum, Wouter (2006). *Propuestas de valor para el cliente en los mercados de empresas*. Harvard Business Review. América Latina, p. 5-10.
- Barney, J. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Co.
- Barney, J. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4<sup>ta</sup> ed. NJ: Prentice Hall.
- Campabadal, Carlos (2009). *Guía Técnica para Alimentación de Cerdos*. Costa Rica: Imprenta Nacional.
- CFG Investment S.A.C. (2015). Flota y Cuotas. Fecha de acceso: 08/01/2016 Disponible en: [http://www.cfgperu.com/Flota\\_cuotas.html](http://www.cfgperu.com/Flota_cuotas.html)
- Collins, D. y Montgomery C. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review. Vol 86. July-August. EE. UU.
- Corporación Pesquera Inca S.A.C. (2015). Operaciones. Fecha de acceso: 08/01/2016. Disponible en: <http://www.copeinca.com/operaciones/productos.html>
- David, Fred (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11<sup>a</sup> edición. México: Pearson Educación.
- Del Castillo, Elsa (2011). *Guía Práctica para la Gestión de Proyectos de Responsabilidad Social*. 1<sup>ra</sup> ed. Perú: Espacio Azul.
- Dwyer, F. Robert y Tanner, John F. (2006). *Marketing Industrial. Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. 3<sup>ra</sup> ed. México: McGraw – Hill.
- Freeman, R Edwar. (1983). “Stockholders and Stakeholder: A New Perspective on Corporate Governance”. En: *California Managment Review*. Primavera 1983. Fecha de consulta: 13/01/2014. Disponible en: <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>
- Grant, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5<sup>a</sup> ed. Madrid: Thompson.
- Hax, Arnold y Majluf, Nicolás (1995). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Chile: Ediciones Dolmen.

Hitt, Michael (2010). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. 11ª edición. México. CENGAGE Learning.

Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concept*. Minnesota, USA: St. Paul: West.

Instituto del Mar del Perú (2015). Acerca de IMARPE. Fecha de acceso: 16/10/2015. Disponible en: [www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I0169000000000000000000](http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I0169000000000000000000)

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y análisis*. 5ª ed. México. D.F.: Pearson Educación.

Magretta, Joan (2012). *The Five Forces, Competing for Profits*. En Understanding Michael Porter's (pág. 6 y 7). Harvard Business Review Press. EE. UU.

Ministerio de la Producción. –Dirección General de Acuicultura (2011). *Informe de Panorama de la acuicultura mundial, américa latina y el caribe*. Lima. Perú. Chinese Pet Food Market Report (2015). Fecha de acceso: 22/01/2016. Disponible en: [www.researchandmarkets.com/reports/3095136/chinese-pet-food-market-report-2015](http://www.researchandmarkets.com/reports/3095136/chinese-pet-food-market-report-2015)

Ministerio de la Producción. – (2013). *Anuario estadístico de pesca y acuicultura 2013*. Lima: PRODUCE.

Ministerio de la Producción (2015). Sector Pesca. Fecha de acceso: 17/10/2015. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/index.php/sector-pesca>.

Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*". *Academy of Management Review*, 22, p. 872.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) *Business model generation — A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, New York: John Wiley & Sons.

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*, 1ª ed. México D.F.: Editorial Continental.

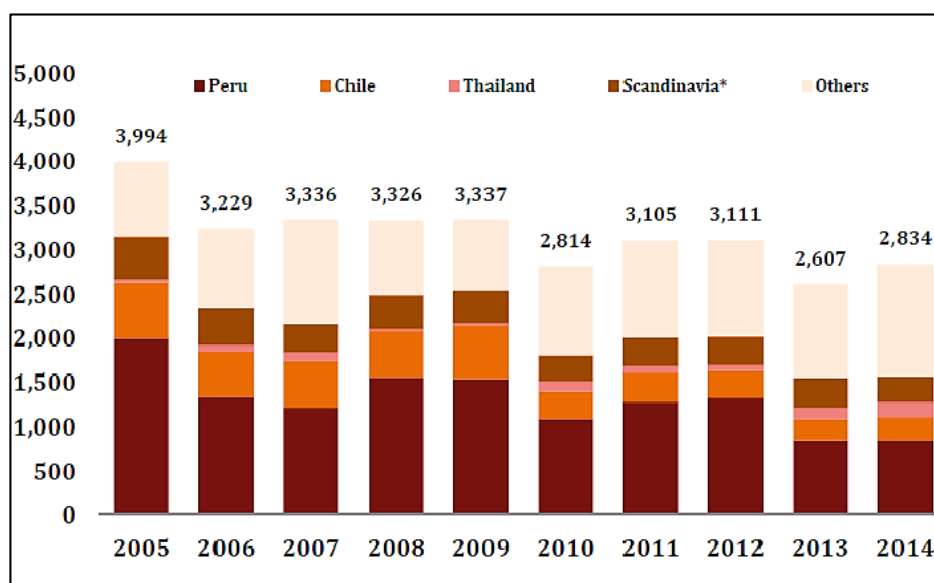
Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América Latina, p.78-95.

Snell, S., Bohlander, G. W., Chruden, H. J., Chruden, H. J., Rodríguez, P. M. C., y García, A. C. M. (2013). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Cengage Learning.

The Marine Ingredients Organization (IFFO) (2015). *Statistical Yearbook*. 55<sup>th</sup> annual conference, Berlin, Alemania.

## **Anexos**

### Anexo 1. Exportación mundial de harina de pescado (tm)



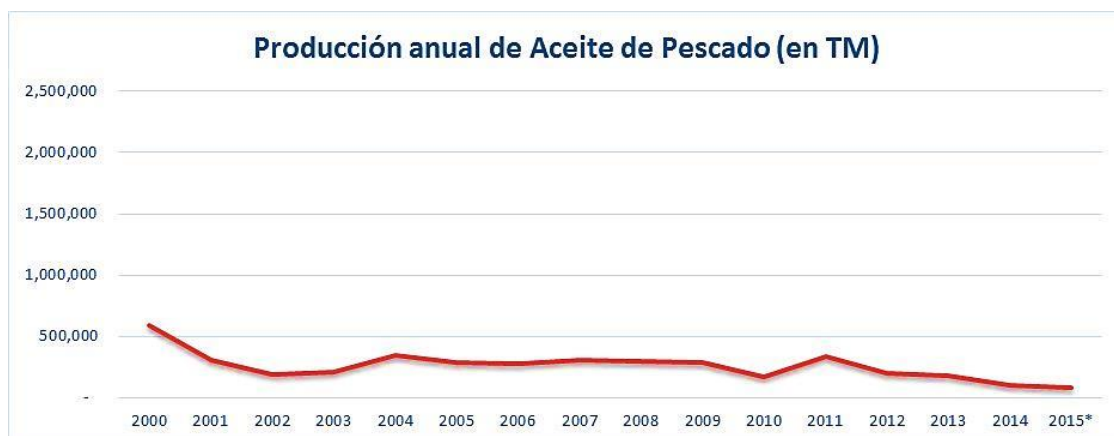
Fuente: IFFO

### Anexo 2. Producción anual de harina y aceite de pescado en el Perú (tm)



Periodo de análisis	2000-2005	2006-2011	2012-2015
Promedio de producción de harina de pescado (en tm)	1.807.138	1.321.628	802.824
Reducción de producción vs periodo anterior (en tm)		485.510	518.804
Reducción de producción (en %)		27%	39%

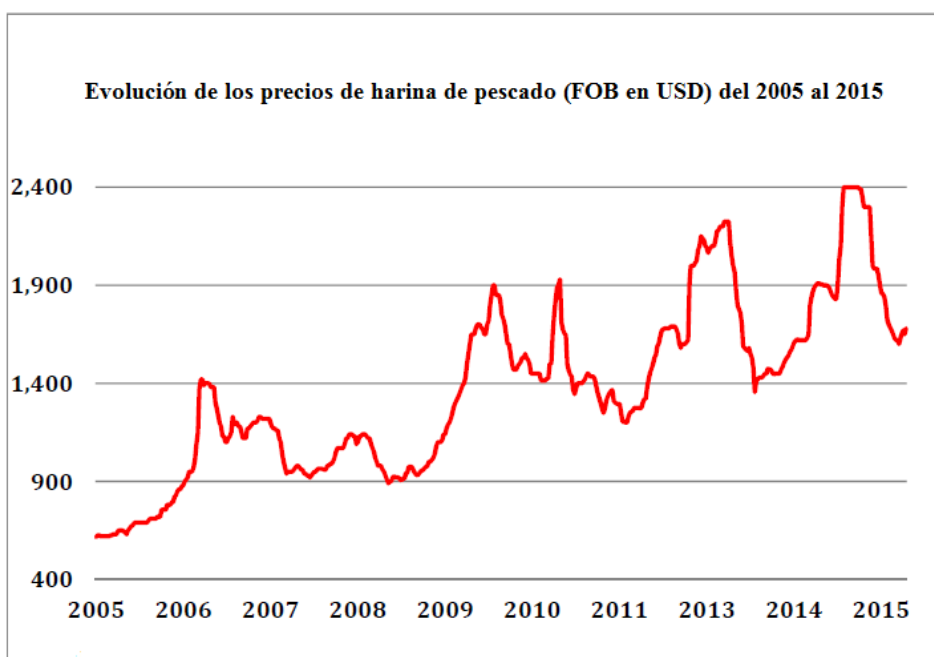
Fuente: Ministerio de la Producción. Elaboración propia, 2015



Periodo de análisis	2000-2005	2006-2011	2012-2015
Promedio de producción de aceite de pescado (en TM)	320.922	280.010	138.560
Reducción de producción vs periodo anterior (en TM)		40.913	141.450
Reducción de producción (en %)		13%	51%

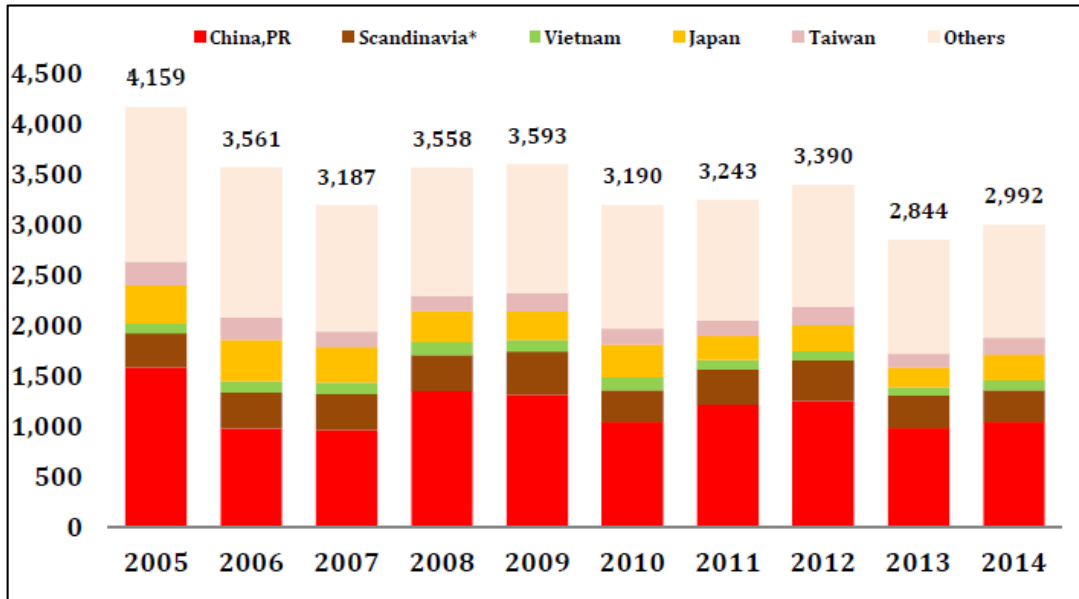
Fuente: Ministerio de la Producción. Elaboración propia, 2015

### Anexo 3. Precios de harina de pescado



Fuente: Statistical Yearbook, 55th annual conference Berlin, Germany 2015- IFFO

#### Anexo 4. Importaciones de harina de pescado (en miles de TM)



Fuente: IFFO

#### Anexo 5. Importaciones de harina de pescado de China

China Fishmeal & Fish oil Monthly Imports January - July 2015 vs 2014 (mt)										
Countries	Fishmeal Imports							Jan - Jul total		
	Jan	Feb.	Mar.	Apr.	May.	Jun.	Jul.	2015	2014	% Change 2015-2014
Peru	30,543	14,738	30,860	9,345	4,329	32,255	113,740	235,810	452,151	-47.8%
Chile	13,118	4,199	4,793	4,107	2,475	9,820	5,526	44,038	79,588	-44.7%
Russia	3,855	4,168	9,643	10,716	7,154	2,379	3,555	41,470	36,291	145.7%
Vietnam	4,599	6,299	1,800	3,750	5,255	7,091	8,631	37,425	49,504	-24.4%
Thailand	5,799	3,064	5,320	5,129	4,398	5,419	6,098	35,227	51,726	-31.9%
United States	2,868	682	874	7,684	8,204	5,673	7,578	33,563	47,456	-29.3%
Mexico	901	1,457	1,209	5,364	6,189	2,232	994	18,346	26,253	-30.1%
Ecuador	3,223	1,037	2,602	3,797	3,690	825	903	16,077	16,082	0.0%
Denmark	661	2,141	511	2,306	1,980	2,592	2,523	12,714	3,201	297.2%
Pakistan	3,446	220	1,974	3,210	1,239	328	412	10,829	16,295	-33.5%
Morocco	2,477	525	1,252	3,556	700	0	0	8,510	10,505	-19.0%
New Zealand	1,134	471	1,373	1,081	920	901	1,066	6,946	6,648	4.5%
Malaysia	210	147	520	210	630	393	286	2,396	4,681	-48.8%
Namibia	0	370	0	0	238	1,306	199	2,113	4,551	-53.6%
Korea South	252	0	180	424	358	288	270	1,772	1,602	10.6%
Panama	203	0	0	205	459	0	513	1,380	9,643	-85.7%
South Africa	100	0	0	80	200	100	701	1,181	11,797	-90.0%
Others	995	515	721	1,314	724	589	572	5,430	3,705	46.6%
<b>Total 2015</b>	<b>74,384</b>	<b>40,033</b>	<b>63,632</b>	<b>62,278</b>	<b>49,142</b>	<b>72,191</b>	<b>153,567</b>	<b>515,227</b>	<b>831,679</b>	<b>-38.0%</b>
<b>Total 2014</b>	<b>68,336</b>	<b>134,842</b>	<b>175,645</b>	<b>134,934</b>	<b>71,781</b>	<b>47,292</b>	<b>93,420</b>			
% Change 2015-2014	8.9%	-70.3%	-63.8%	-53.8%	-31.5%	52.6%	64.4%			

Fuente: China Customs

## Anexo 6. Efecto Ordenamiento Pesquero- DL 1084 Ley de Cuotas

### FLOTA OPERATIVA CON PERMISO DE PESCA PARA CHI

**2008**

Régimen	N° embarcaciones	Cap. Bod. M3
Decreto Ley N° 25977	587	171,615
Ley N° 26920	604	37,204
<b>Total</b>	<b>1,191</b>	<b>208,819</b>

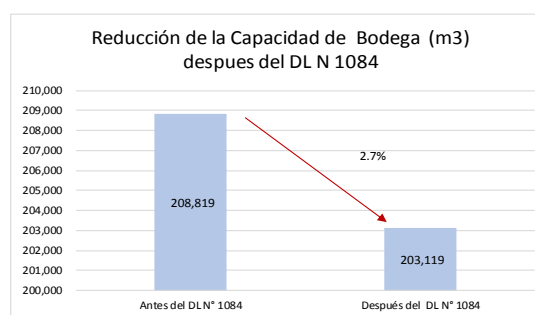
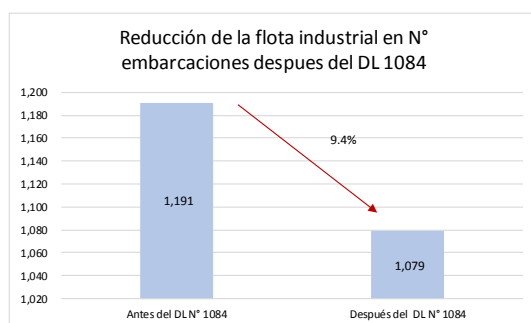
**2014**

Régimen	N° embarcaciones	Cap. Bod. M3
Decreto Ley N° 25977	543	167,818
Ley N° 26920	536	35,301
<b>Total</b>	<b>1,079</b>	<b>203,119</b>

#### REDUCCION DE FLOTA

	N° embarcaciones	Cap. Bod. M3
Antes del DL N° 1084	1,191	208,819
Después del DL N° 1084	1,079	203,119
<b>Reducción de Flota</b>	<b>112</b>	<b>5,700</b>
<b>Reducción en %</b>	<b>9.4%</b>	<b>2.7%</b>

Fuente: Pag. Web del Ministerio de la Producción



Fuente: Ministerio de la Producción (PRODUCE)

### NUMERO DE PLANTAS Y CAPACIDAD DE PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO ANTES Y DESPUES DE LA LEY DE CUOTAS

	N° Plantas	Cap. prod. TM/Hora
Antes del DL N° 1084	126	9,076
Después del DL N° 1084	116	8,942
<b>Reducción de Plantas</b>	<b>10</b>	<b>134</b>
<b>Reducción en %</b>	<b>7.9%</b>	<b>1.5%</b>

Fuente: Pag. Web del Ministerio de la Producción



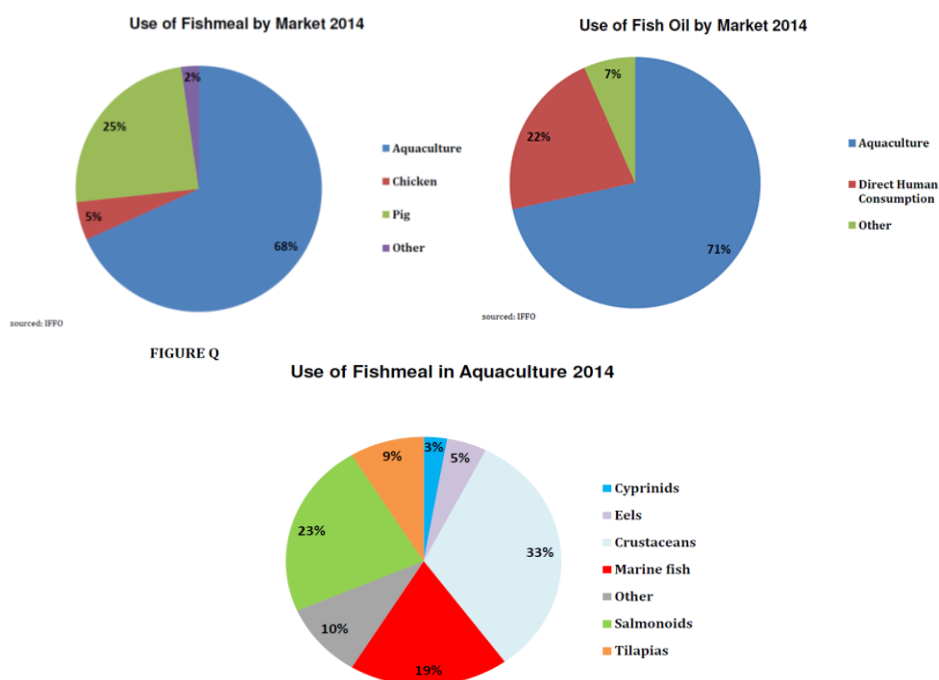
## Anexo 7. Exportaciones de harina peruana por destino (en TM)

PAIS_DESC	2011	2012	2013	2014	Promedio 2013-2014	Promedio 2011-2012	Diferencia 2013-2014 vs 2011-2012
CHINA	752,353	681,312	527,291	443,862	485,576	716,832	-47.6%
GERMANY	119,978	197,825	89,751	117,920	103,835	158,902	-53.0%
JAPAN	95,241	114,184	47,521	71,350	59,435	104,713	-76.2%
CHILE	50,250	51,098	53,607	68,711	61,159	50,674	17.1%
VIET NAM	46,286	54,285	19,184	39,842	29,513	50,286	-70.4%
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	43,994	52,980	18,335	26,435	22,385	48,487	-116.6%
TURKEY	25,981	36,999	14,996		14,996	31,490	-110.0%
UNITED KINGDOM	30,752	20,297	12,202	9,755	10,979	25,525	-132.5%
INDONESIA	19,514	17,508	8,783	6,781	7,782	18,511	-137.9%
SPAIN	19,959	21,336	6,050	3,463	4,756	20,648	-334.1%
GREECE	15,850	19,435	6,300		6,300	17,643	-180.0%
AUSTRALIA	8,419	9,157	5,540	17,153	11,346	8,788	22.5%
CANADA	10,364	11,348	5,926	9,307	7,616	10,856	-42.5%
FRANCE	8,886	10,438	4,589	3,931	4,260	9,662	-126.8%
ECUADOR	1,038	1,375	4,355	10,587	7,471	1,207	83.8%
KOREA, REPUBLIC OF	2,486	3,888	1,724	6,064	3,894	3,187	18.2%
OTHERS	32,049	25,333	13,401	15,313	14,357	28,691	-99.8%
<b>TOTAL</b>	<b>1,283,400</b>	<b>1,328,798</b>	<b>839,554</b>	<b>850,472</b>	<b>845,013</b>	<b>1,306,099</b>	<b>-54.6%</b>
<b>% EXPORTS TO CHINA</b>	<b>59%</b>	<b>51%</b>	<b>63%</b>	<b>52%</b>			

CONTINENTE	2011	2012	2013	2014	Promedio 2013-2014	Promedio 2011-2012	Diferencia 2013-2014 vs 2011-2012
ASIA	959,874	924,157	622,838	594,333	608,586	942,015	-54.8%
EUROPA	221,406	306,330	133,888	135,069	134,478	263,868	-96.2%
AMERICA	61,652	63,821	63,887	88,604	76,246	62,736	17.7%
OTROS	40,467	34,490	18,941	32,466	25,703	37,479	-45.8%
<b>TOTAL</b>	<b>1,283,400</b>	<b>1,328,798</b>	<b>839,554</b>	<b>850,472</b>	<b>845,013</b>	<b>1,306,099</b>	<b>-54.6%</b>
<b>% Exportaciones a Asia</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	

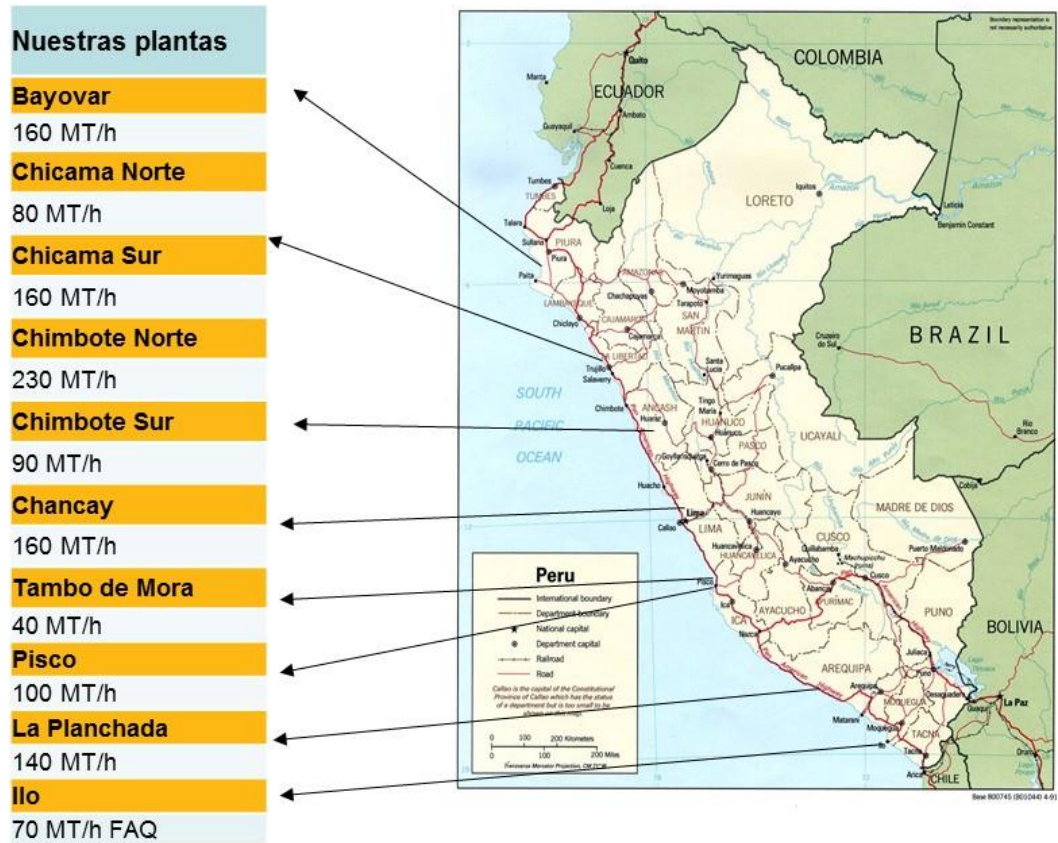
Fuente: Aduanas, 2015. Elaboración propia, 2016

## Anexo 8. Uso de la harina y el aceite de pescado por mercado 2014



Fuente: IFFO sourced: IFFO

## Anexo 9. Distribución de plantas de procesamiento



Fuente: Interna COPEINCA-CFG

## Anexo 10. Presupuesto del plan de operaciones, marketing recursos humanos y finanzas

Plan	Objetivo	Item	Actividad	Meta	Monto estimado (en miles de USD)				
					CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)	Gran Total	
OPERACIONES	Incrementar la calidad de los productos	1	Inversión en sistemas de refrigeración de agua de mar (RSW) para las embarcaciones de 400 a 500 TN de capacidad	6 sistemas de RSW	1.200,0	1.200,0	1.200,0	3.600,0	
		2	Mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas de RSW	100% del cumplimiento de monto	1.560,0	1.560,0	1.560,0	4.680,0	
		3	Financiar la inversión de enfriado de las embarcaciones terceras.	90% de embarcaciones con bodegas enfriadas (8 EP al año)	200,0	400,0	400,0	1.000,0	
		4	Abastecimiento de hielo líquido para embarcaciones terceras habilitadas en Bayovar	2.000 tn de capacidad	340,0	340,0	340,0	1.020,0	
		5	Mantenimiento (overhall) de prensas y zona de líquidos	4 prensas overhall anual	1.200,0	2.400,0	2.400,0	6.000,0	
		6	Equipamiento de equipos de medición en línea (NIR) para ajuste y corrección del proceso	2 equipos NIR anual	80,0	160,0	160,0	400,0	
		<b>Sub- total</b>			<b>4.580,0</b>	<b>6.060,0</b>	<b>6.060,0</b>	<b>16.700,0</b>	
	Incrementar las eficiencias de los procesos extractivos y productivos	7	Reducir el número de embarcaciones < 300 Tn de capacidad y sin sistemas de RSW que son las más ineficientes	5 embarcaciones < 300 tn	100,0	150,0	-	250,0	
		8	Construcción de 2 embarcaciones nuevas con sistema de RSW	2 embarcaciones de 400 a 500 TM con sistema de RSW	4.500,0	4.500,0	-	9.000,0	
		9	Cambio de matriz energética en las plantas donde es factible el uso de gas	Planta de Bayovar	-	2.500,0	-	2.500,0	
		10	Cambio de calderas más eficientes	10 calderas	900,0	1.800,0	1.800,0	4.500,0	
		11	Implementación de combustión automática para calderas	10 calderas	100,0	200,0	200,0	500,0	
		12	Implementación de válvulas modulantes para calderas	24 calderas	28,0	28,0	28,0	84,0	
		13	Optimización de calor de condensados con tanques flash	12 sistemas	180,0	180,0	180,0	540,0	
		14	Cambio de las bombas de descarga de pescado a bombas de presión vacío	2 plantas	-	1.000,0	1.000,0	2.000,0	
		15	Implementación de bombas lamella (aprovechamiento de pescado y sanguaza)	5 bombas	150,0	300,0	300,0	750,0	
		16	Implementación de mayor capacidad en la etapa física de los sistemas de tratamiento de agua de bombeo para mayor recuperación de sólidos y grasas (Tanque equalizador, trampa de grasa y DAF)	4 sistemas	550,0	1.100,0	550,0	2.200,0	
		17	Optimización del sistema de tratamiento de líquidos (centrífugas y separadoras automáticas)	6 sistemas	250,0	750,0	500,0	1.500,0	
		18	Automatización de sistemas de bombas de concentrado de la PAC	8 plantas	8,0	8,0	-	16,0	
		19	Optimización de sistema de enfriamiento para reducir pérdida de finos de harina	3 sistemas	180,0	360,0	-	540,0	
		<b>Sub- total</b>			<b>6.946,0</b>	<b>12.876,0</b>	<b>4.558,0</b>	<b>24.380,0</b>	
	Ajustar la línea de producción para harinas y productos especiales	20	Implementar línea de antioxidante natural	2 plantas	100,0	100,0	-	200,0	
		21	Implementar desaguado con agua dulce y refrigerada	2 plantas	150,0	150,0	-	300,0	
		22	Implementar semi-refinado de aceite crudo (50 tn/día)	1 planta	450,0	-	-	450,0	
			<b>Sub- total</b>		<b>700,0</b>	<b>250,0</b>	<b>-</b>	<b>950,0</b>	
	Incrementar las iniciativas de investigación, desarrollo e innovación	23	Adecuación del laboratorio de la planta chancay para actividades de investigación	1 planta	50,0	-	-	50,0	
		24	Implementación de equipos de laboratorio de investigación & desarrollo	1 laboratorio central	126,0	126,0	-	252,0	
			<b>Sub- total</b>		<b>176,0</b>	<b>126,0</b>	<b>-</b>	<b>302,0</b>	
	<b>Total de Inversión y gasto</b>					<b>12.402,0</b>	<b>19.312,0</b>	<b>10.618,0</b>	<b>42.332,0</b>
	MARKETING	Introducir al mercado las harinas especiales de mayor calidad para lograr incrementar el valor de las ventas	1	Desarrollo del empaque para la harina Premium y de las nuevas especificaciones técnicas adicionales		4,5	-	-	4,5
2			Catálogo donde se especifiquen las características y bondades del producto.		2,0	2,0	2,0	6,0	
3			Viajes promocionales en eventos y ferias internacionales de la industria para promocionar la Harina Premium		28,0	56,0	56,0	140,0	
		<b>Sub- total</b>		<b>34,5</b>	<b>58,0</b>	<b>58,0</b>	<b>150,5</b>		
Alianzas Estratégicas		5	Gastos administrativos y legales para la gestión del contrato con el cliente estratégico.		1.000,0	-	-	1.000,0	
	<b>Sub- total</b>		<b>1.000,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.000,0</b>			
<b>Total de Inversión y gasto</b>					<b>1.034,5</b>	<b>58,0</b>	<b>58,0</b>	<b>1.150,5</b>	
RR.HH.	Contar con una estructura alineada a la estrategia de la empresa	1	Búsqueda de personal nuevo (Ejecutivos de cuenta)		8,4	-	-	8,4	
		2	Gasto de personal nuevo		180,0	360,0	360,0	900,0	
		3	Levantamiento del nuevo modelo de Competencias		15,0	-	-	15,0	
		4	Desarrollo del programa anual de capacitaciones específicas		150,0	350,0	400,0	900,0	
		5	Implementación del Inventario de Talentos		12,0	-	-	12,0	
		<b>Sub- total</b>		<b>365,4</b>	<b>710,0</b>	<b>760,0</b>	<b>1.835,4</b>		
	Mejorar el clima laboral en un 70% de satisfacción / Reducir el nivel de rotación de profesionales en un 4%	5	Monitoreo anual de encuesta de clima laboral		25,0	0,1	0,1	25,1	
6		Desarrollo del programa anual de reconocimiento		45,0	80,0	90,0	215,0		
	<b>Sub- total</b>		<b>70,0</b>	<b>80,1</b>	<b>90,1</b>	<b>240,1</b>			
<b>Total de Inversión y gasto</b>					<b>435,4</b>	<b>790,1</b>	<b>850,1</b>	<b>2.075,5</b>	
<b>Total de Inversión y gasto</b>					<b>13.871,9</b>	<b>20.160,1</b>	<b>11.526,1</b>	<b>45.558,0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 11. Stock de cerdos en el mundo y Producción de Anguilas

TABLE 13 : Pig Stocks and Pig Meat Production						
	Pig stocks (000 heads)			Pig meat* (000 mt)		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Austria	3,134.2	3,004.9	2,983.2	544.2	530.3	529.3
Belgium	6,521.4	6,633.6	6,593.0	1,108.3	1,109.6	1,130.6
Brazil	39,307.3	38,795.9	36,743.6	3,227.0	3,330.0	3,280.0
Canada	12,785.0	12,668.0	12,879.0	1,968.9	1,998.4	1,977.1
China,PR	470,961.0	474,109.5	482,398.0	49,396.4	52,308.7	53,752.0
Denmark	12,931.7	12,330.9	12,075.8	1,720.2	1,669.0	1,589.4
France	13,984.9	13,764.9	13,487.6	2,217.4	2,161.7	2,120.9
Germany	26,758.1	28,131.7	27,690.1	5,616.1	5,474.0	5,494.2
India	10,481.0	10,294.0	10,130.0	364.0	357.0	353.5
Indonesia	7,525.0	7,900.0	8,246.0	721.1	728.8	742.5
Italy	9,321.1	9,350.8	8,661.5	1,601.9	1,650.8	1,625.5
Japan	9,768.0	9,735.0	9,685.0	1,267.3	1,296.9	1,309.1
Korea,South	8,171.0	9,915.9	9,912.2	837.0	982.0	1,007.0
Mexico	15,547.3	15,857.9	16,201.6	1,202.0	1,238.6	1,283.7
Myanmar	10,497.5	10,500.0	10,530.0	619.1	620.0	620.6
Netherlands	12,429.1	12,233.7	12,212.3	1,347.2	1,331.7	1,282.3
Philippines	12,303.1	11,863.0	11,843.1	1,641.6	1,652.9	1,681.1
Poland	13,508.7	11,581.3	11,162.5	1,936.3	1,836.0	1,744.9
Russia	17,217.9	17,258.3	18,816.4	2,427.6	2,559.5	2,816.2
Spain	25,634.9	25,250.4	25,494.7	3,469.3	3,466.3	3,431.2
Thailand	7,785.5	7,824.4	7,923.7	879.6	949.3	967.3
U.K	4,441.0	4,481.0	4,885.0	806.0	825.0	833.0
U.S.A	66,361.0	66,412.8	64,775.0	10,330.8	10,555.2	10,509.7
Ukraine	7,960.4	7,373.2	7,576.7	704.4	700.8	748.3
Vietnam	27,056.0	26,493.9	26,261.4	3,098.9	3,160.0	3,217.9
<b>Sub-total 25 Countries</b>	<b>852,392.0</b>	<b>853,765.1</b>	<b>859,167.2</b>	<b>99,052.3</b>	<b>102,492.6</b>	<b>104,047.4</b>
Others	588,941.9	592,313.4	600,505.1	58,360.3	61,310.8	62,740.7
<b>Total World</b>	<b>1,441,334.0</b>	<b>1,446,078.5</b>	<b>1,459,672.2</b>	<b>157,412.7</b>	<b>163,803.4</b>	<b>166,788.1</b>

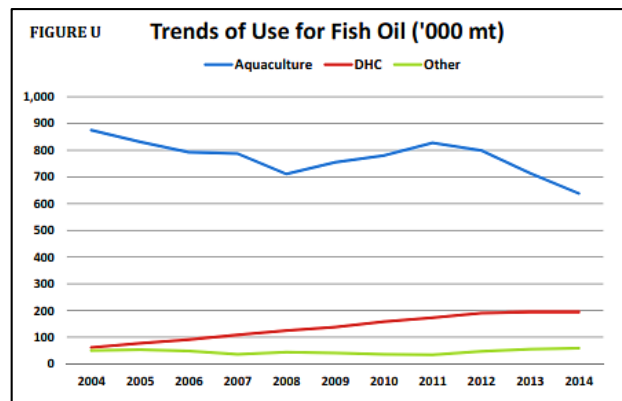
Fuente: IFFO

Eel Production					
	2009	2010	2011	2012	2013
China,PR	214.7	213.8	208.3	212.5	206.0
Japan	22.4	20.5	22.0	17.4	14.2
Korea,South	6.6	7.9	7.2	4.3	5.1
Netherlands	2.8	3.0	2.1	1.8	1.8
Denmark	1.7	1.5	1.2	1.1	0.5
Italy	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5
Germany	0.4	0.4	0.7	0.5	0.5
Indonesia	5.8	2.9	0.4	0.0	0.0
Greece	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4
Morocco	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3
<b>Sub - total 10 Countries</b>	<b>255.4</b>	<b>251.2</b>	<b>242.6</b>	<b>238.4</b>	<b>229.4</b>
Other	19.6	19.9	11.2	2.8	2.3
<b>Total</b>	<b>275.0</b>	<b>271.1</b>	<b>253.8</b>	<b>241.3</b>	<b>231.7</b>

source: Food and Agriculture Organisation of the U.N. (FAO), Fisheries Department, Rome

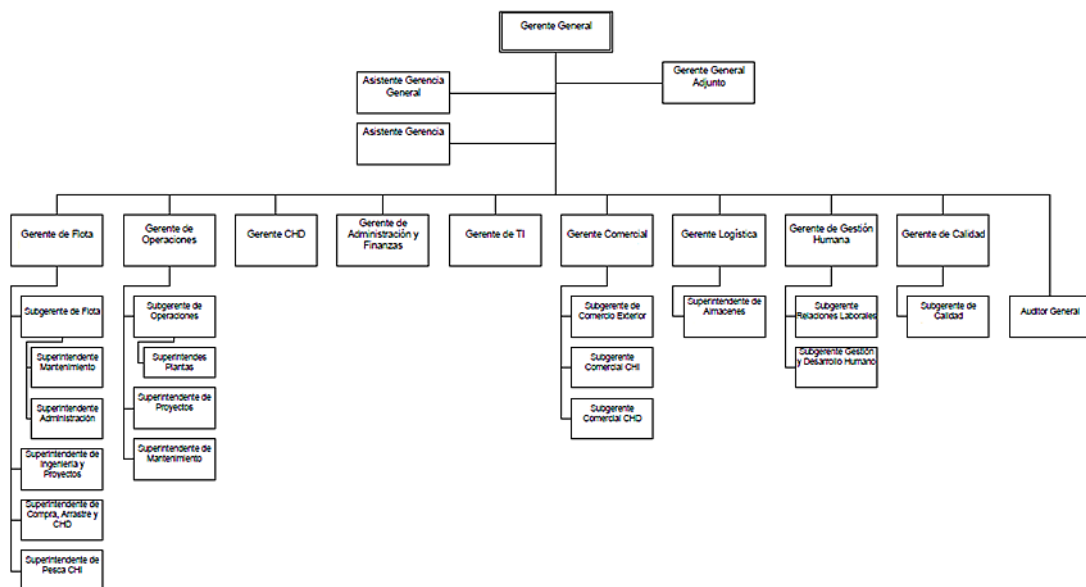
Fuente: IFFO

## Anexo 12. Tendencia en el consumo del aceite de pescado



Fuente: IFFO

## Anexo 13. Estructura Organizacional de COPEINCA-CFG



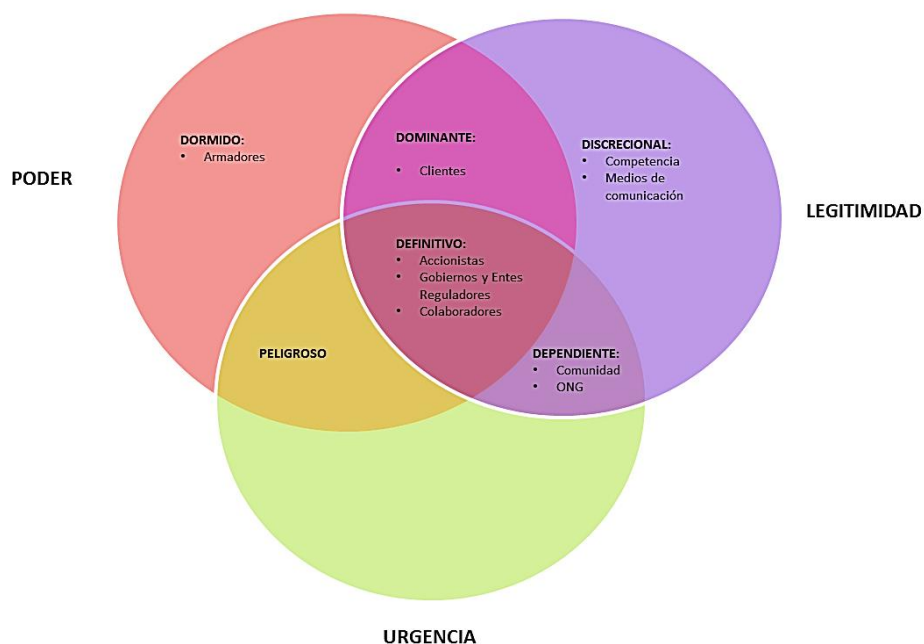
Fuente: Interna COPEINCA-CFG

#### Anexo 14. Intereses de los *stakeholders* de COPEINCA-CFG

Stakeholder	Temas de Interés		
	Económicos	Sociales	Ambientales
<b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad en corto plazo</li> <li>· Sostenibilidad económica del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejorar la imagen y reputación como empresa socialmente responsable otorgándole mayor valor a la marca COPEINCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejorar la imagen y reputación como empresa ambientalmente responsable otorgándole mayor valor a la marca COPEINCA</li> </ul>
<b>Gobiernos y entes reguladores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mayor aporte de la industria al PBI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover el desarrollo sostenible de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplir con normas, políticas y planes de ordenamiento pesquero enfocados en controlar la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y cuidado del medioambiente</li> </ul>
<b>Colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejorar las condiciones de remuneración económica y beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Brindar oportunidades de desarrollo personal</li> <li>· Programas de prevención y cuidado de la salud y seguridad</li> </ul>	
<b>Armadores (proveedores)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Préstamos que financien la operatividad de su embarcación</li> <li>· Cumplir los compromisos económicos por las descargas de materia prima</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar el cuidado y sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y medioambiente</li> </ul>
<b>Comunidades en que se desarrolla COPEINCA-CFG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oportunidades de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover el desarrollo sostenible de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo proyectos ambientales y de sanidad que contribuyan con mejorar la calidad de vida de las comunidades de influencia.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ofrecer precios competitivos y productos de buena calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Brindar condiciones de trabajo para los trabajadores de la compañía cumpliendo con normativas y estándares internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplir con normatividad relacionada en promover la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y cuidado del medioambiente</li> </ul>
<b>ONG y grupos de activistas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover el desarrollo sostenible de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplimiento de las normas de cuidado medio ambientales vigentes.</li> <li>· Desarrollo proyectos ambientales y de sanidad que contribuyan con mejorar la calidad de vida de las</li> </ul>
<b>Medios de comunicación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover el desarrollo sostenible de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cumplir con normas, políticas y planes de ordenamiento pesquero enfocados en controlar la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y cuidado del medioambiente.</li> </ul>
<b>Competencia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover el desarrollo sostenible de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar el cuidado y sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos y medioambiente</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 15. Mapeo de los stakeholders de COPEINCA-CFG



Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997). Elaboración propia 2016

## Anexo 16. Estado de resultado con estrategia

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	370.6	545.8	542.0	545.1	545.7
Costo de Ventas	(113.5)	(155.1)	(152.8)	(153.0)	(153.0)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>257.0</b>	<b>390.7</b>	<b>389.3</b>	<b>392.1</b>	<b>392.7</b>
Gastos de Venta	(21.5)	(31.2)	(30.9)	(30.9)	(30.9)
Gastos de Administración	(23.3)	(23.3)	(23.3)	(23.3)	(23.3)
Estrategia	-1.9	-0.9	-1.1	-0.8	-0.6
Otros gastos					
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>210.2</b>	<b>335.3</b>	<b>334.0</b>	<b>337.1</b>	<b>337.8</b>
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	(51.8)	(51.8)	(51.8)	(51.8)	(22.5)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>158.5</b>	<b>283.5</b>	<b>282.2</b>	<b>285.3</b>	<b>315.3</b>
Impuesto a la Renta corriente y Participaciones	(58.6)	(104.9)	(104.4)	(105.6)	(116.7)
Impuesto a la Renta diferido	10.34	10.34	10.34	10.34	10.34
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>110.2</b>	<b>189.0</b>	<b>188.1</b>	<b>190.1</b>	<b>209.0</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 17. Estado de resultado sin estrategia

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	350.3	505.4	493.4	493.4	490.0
Costo de Ventas	(114.7)	(157.4)	(155.7)	(157.2)	(157.3)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>235.6</b>	<b>348.0</b>	<b>337.7</b>	<b>336.2</b>	<b>332.6</b>
Gastos de Venta	(21.5)	(31.2)	(30.9)	(30.9)	(30.9)
Gastos de Administración	(23.3)	(23.3)	(23.3)	(23.3)	(23.3)
Estrategia	-	-	-	-	-
Otros gastos					
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>190.7</b>	<b>293.4</b>	<b>283.5</b>	<b>282.0</b>	<b>278.5</b>
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	(51.8)	(51.8)	(51.8)	(51.8)	(22.5)
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>139.0</b>	<b>241.7</b>	<b>231.7</b>	<b>230.2</b>	<b>256.0</b>
Impuesto a la Renta corriente y Participaciones	(51.4)	(89.4)	(85.7)	(85.2)	(94.7)
Impuesto a la Renta diferido	10.34	10.34	10.34	10.34	10.34
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>97.9</b>	<b>162.6</b>	<b>156.3</b>	<b>155.4</b>	<b>171.6</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

## Anexo 18. Variación de la utilidad con estrategia y sin estrategia

Expresado en \$ MM	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad sin estrategia	97.88	162.60	156.34	155.38	171.59
Utilidad con estrategia	110.19	188.95	188.13	190.10	209.00
Incremento %	12.57%	16.21%	20.34%	22.34%	21.80%

Fuente: Elaboración propia 2016



## **Nota biográfica**

### **Olenka Fabiola Espinoza Luna**

Ingeniera Industrial. Cuenta con experiencia en las áreas de calidad, gestión ambiental, servicio al cliente y ventas en empresas de gran nivel. Trabajó durante 14 años en ABB, empresa suizo-sueca líder mundial en ingeniería eléctrica y automatización. En la actualidad, trabaja desde hace 8 años en la empresa peruana COPEINCA, que forma parte del conglomerado internacional China Fishing Group (CFG), desempeñando el cargo de gerente de calidad.

### **Steev Stanislav Jovanovich Elera**

Ingeniero civil Colegiado de la Universidad Ricardo Palma, certificado con un Diplomado Especializado Gerencial (DEG) en Gerencia y Administración, otorgado por la UPC y Máster en Gerencia y Administración, otorgado por la EOI de España. En su trayectoria profesional se ha desempeñado en labores como la elaboración y gestión de proyectos inmobiliarios; manejo administrativo y técnico en empresas concretadoras, asesoría técnica en proyectos de minería y tunelería. Actualmente es adjunto de Contraloría de una de las principales empresas pesqueras de país, gestionando las áreas de Control Interno, Análisis y Control de Presupuestos, Seguridad Patrimonial, TI y gestionando proyectos de inversión (infraestructura).

### **Orlando Arturo Gámez Zea**

Contador público colegiado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con diplomado en Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) y cursos de gestión de proyectos. Se ha desempeñado en importantes empresas transnacionales, como analista contable en Telefónica de Gestión de Servicios Compartidos – Tgestiona y como ejecutivo asociado en Telefónica del Perú S.A.A. en el área de planificación comercial. Ha logrado obtener experiencia en áreas de control de gestión y de inversiones, planificación de comercial y evaluación de proyectos así como soporte a temas contables y tributarios.